

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

ZÉLIA CORDEIRO DOS SANTOS

**O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NOS COLÉGIOS DAS MISSIONÁRIAS
SERVAS DO ESPÍRITO SANTO DA PROVÍNCIA BRASIL SUL**

Porto Alegre

2019

ZÉLIA CORDEIRO DOS SANTOS

**O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NOS COLÉGIOS DAS MISSIONÁRIAS
SERVAS DO ESPÍRITO SANTO DA PROVÍNCIA BRASIL SUL**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2019

S237d

Santos, Zélia Cordeiro dos.

O desenvolvimento de lideranças nos colégios das Missionárias Servas do Espírito Santo da Província Brasil Sul / por Zélia Cordeiro dos Santos. – Porto Alegre, 2019.

106 f.: il. (algumas color.) ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2019.

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Patrícia Martins Fagundes Cabral, Escola de Gestão e Negócios.

1.Liderança educacional. 2.Escolas – Organização e administração. 3.Escolas católicas – Brasil, Sul.
4.Administração de pessoal. 5.Cultura organizacional.
I.Cabral, Patrícia Martins Fagundes. II.Título.

CDU 316.46:37
37:658.012.4
37:271:658

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

ZÉLIA CORDEIRO DOS SANTOS

**O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NOS COLÉGIOS DAS MISSIONÁRIAS
SERVAS DO ESPÍRITO SANTO DA PROVÍNCIA BRASIL SUL**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovada em 29 abril de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral
Orientadora e Presidente da Sessão

Prof.^a Dra. Cleusa Maria Andreatta

Prof.^a Dra. Adriana Justin Cerveira Kampff

AGRADECIMENTOS

Às Missionárias Servas do Espírito Santo (MSSpS), pelo investimento e apoio ao meu desenvolvimento. Sobretudo, agradeço as gestoras, os funcionários e as funcionárias dos Colégios Santana, Santos Anjos, Santa Maria e Espírito Santo, por terem me acolhido e proporcionado o atual exercício acadêmico, abrindo as portas da instituição e apoiado a realização plena da minha pesquisa. Muito obrigada pela confiança!

À minha orientadora, professora Dr^a. Patrícia Martins Fagundes Cabral, pela paciência, dedicação e gentileza em me orientar de forma respeitosa e interativa.

Aos meus colegas de Mestrado em Gestão de Negócios/2017, pelos estudos coletivos, aprendizado, trocas, comemorações e companheirismo. Aos amigos e amigas mais próximos, àqueles que têm lugar especial no meu coração, que estão ao meu lado nestes anos todos apoiando e ajudando a vencer barreiras e conquistar desafios.

A cada familiar que torceu por mim, de modo especial à minha irmã Sandra e sua filha Sarah, que além de me incentivar nos momentos difíceis, colaboraram com as figuras desse estudo, dando a elas um toque profissional. Ao meu amigo professor Sebastião Kiwonghi, pelo estímulo, mesmo quando o cansaço parecia me abater e, principalmente, pela confiança e o carinho de sempre.

Ao Deus Uno e Trino, razão da minha resposta ao chamado religioso missionário, por ter me guiado e sustentado ao longo de mais uma fase de desafios e conquistas.

A inovação diferencia um líder de um seguidor (JOBS).

A liderança não é dominação, mas a arte de persuadir as pessoas para colaborarem na construção de um objetivo comum (COLEMAN).

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo compreender o processo de construção de identidade e de desenvolvimento das lideranças nos Colégios das Missionárias Servas do Espírito Santo (MSSpS) da Província Brasil Sul. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, através de 15 entrevistas semiestruturadas, com funcionários que ocupam posição de liderança nos colégios das MSSpS, ou seja, pedagogas e líderes de setores como comunicação, secretaria e informática. Os dados foram tratados através da Análise de Conteúdo, com a utilização do *software* NVivo 10. O referencial teórico versa sobre conceitos do desenvolvimento de identidades (DERUE; ASFHORD, 2010), a liderança como propriedade coletiva (FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009; KOMIVES *et al.*, 2005) e liderança como produto e produtora de relações (CABRAL, 2018). Como resultado, identificou-se cinco categorias: (1) a percepção dos atributos necessários ao líder, (2) a cultura organizacional, (3) as percepções sobre a própria trajetória, (4) os desafios e (5) as concepções de liderança que constituem a instituição. Cada uma dessas dimensões tem distintas implicações para a construção da identidade e para o desenvolvimento da liderança. Em geral, o líder deve ser uma pessoa humilde, responsável e que dá o exemplo. Ele deve motivar as pessoas, ter proatividade e zelar pelos valores da instituição, além de priorizar o trabalho em equipe. Os cursos de formação e a atenção à qualidade de vida do trabalhador são essenciais para o desenvolvimento do líder. Também, para ser um líder, é necessário que se faça cumprir os valores da instituição, neste caso, valores que incluem o respeito ao próximo, o carisma e a valorização do ser humano, sobretudo. Além dos valores, são incentivadas práticas que promulguem a espiritualidade. As relações de hierarquia se apresentam como relações de proximidade, de confiança e de familiaridade. Assim, essas reações possibilitam o desenvolvimento da liderança na medida em que permitem a participação e instituem um espaço de diálogo e integração de responsabilidades, constituindo um ambiente propício para o crescimento dos funcionários. Destacam-se experiências vividas no decorrer da vida dos líderes, que contribuem para como hoje lidam com a posição que ocupam. Os desafios que enfrentam no dia a dia de trabalho, que também contribuem para o desenvolvimento da liderança, são principalmente os relacionados com a gestão das pessoas, ou seja, como lidar com diferentes opiniões, necessidades, aptidões, competências e habilidades. Esta pesquisa identificou que o processo de

desenvolvimento das lideranças nos colégios mantidos pelas MSSpS no Brasil Sul se dá através de engajamento, reconhecimento relacional, consolidação da identidade (autoconhecimento no processo de integração com o grupo), aprovação coletiva e autoavaliação. O grupo de entrevistados apontou, como necessidade de melhorias, a capacitação de pessoas e o modelo de gestão.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Desenvolvimento. Identidade. Instituições Escolares.

ABSTRACT

This research aims to understand the process of identity construction and leadership development in the Colleges of Holy Spirit Missionary Sisters (MSSpS) of the Brazilian South Province. The study was conducted through qualitative research, through 15 semi-structured interviews with employees who occupy a leadership position in MSSpS colleges, that is, teachers and leaders of sectors such as communication, secretarial and information technology. The data were analyzed through Content Analysis, using the NVivo 10 software. The theoretical reference developed is about the concept of identity construction (DERUE; ASFORD, 2010), leadership as collective property (FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009; KOMIVES *et al.*, 2005) and leadership as a product and producer (CABRAL, 2018). As results, five categories were identified: (1) the perception of the attributes needed by the leader, (2) the organizational culture, (3) perceptions about one's own trajectory, (4) challenges, and (5) leadership conceptions. How each of these dimensions is presented has different implications for identity building and leadership development. In general, the leader should be humble, responsible and exemplary person. In addition to prioritizing teamwork, s/he should motivate people, be proactive, and look after the values of the institution. Training courses and attention to workers' quality of life are essential for the development of the leader. Also, to be a leader, it is necessary to enforce the values of the institution, in this case, values that include respect for others, charisma, and appreciation of the human being, above all. In addition to values, practices that promote spirituality are encouraged. Hierarchical relationships present themselves as relations of closeness, trust and familiarity. Thus, these reactions enable the development of leadership insofar as they allow participation, establish a space for dialogue and integration of responsibilities, providing a conducive environment for growth of employees. Such experiences contribute to how they deal with the position they occupy today. The challenges they face in day-to-day work also contribute to the development of leadership, are mainly those related to people management, i.e. how to deal with different opinions, different needs, different skills and abilities. According to the group of interviewees leadership is achieved through engagement, relational recognition, informal leadership, external motivation, identity consolidation (self knowledge in the process of integration with the group), and self-

evaluation. They suggested training of personnel and management model as the two aspects to be improved.

Keywords: Leadership. Leader Development. Identity. School Institutions. Management. People.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estágios do desenvolvimento da identidade de liderança.....	26
Figura 2 – Síntese do referencial teórico.....	27
Figura 3 – Características da liderança servidora	32
Figura 4 – Objetivos e fundamentação teórica.....	47
Figura 5 – Roteiro de entrevista (variável é liderança).....	54
Figura 6 – Frequência de palavras.....	62
Figura 7 – Relação entre a Teoria de Komives <i>et al.</i> (2005) e os achados da pesquisa.....	75
Figura 8 – Síntese dos resultados do estudo	79
Figura 9 – Síntese do processo de desenvolvimento de liderança nos colégios das MSSpS	80
Quadro 1 – Sujeitos da pesquisa	56

LISTA DE SIGLAS

CEBAS	Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social na Área de Educação
CQDAS	<i>Computer Aided Qualitative Data Analysis Softwares.</i>
LDBN	Lei das Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
MSSpS	Missionárias Servas do Espírito Santo
ONU	Organização das Nações Unidas
POB	<i>Positive Organizational Behavior</i>
PR	Paraná
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DE LIDERANÇA...21	
2.1.1 Conceito	21
2.2 CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE LÍDERES	24
2.3 LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS	27
2.3.1 Liderança autêntica: O papel na gestão de pessoas	28
2.3.2 Liderança servidora: Gestão com pessoas	31
2.4 LIDERANÇA NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL	33
2.4.1 Liderança intermediária em instituições de ensino	36
3 CULTURA ORGANIZACIONAL	38
3.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	40
3.1.1 Características: Cultura organizacional holística	41
3.1.2 Cultura da Congregação das Missionárias Servas do Espírito Santo	43
3.1.2.1 Vida e missão do fundador das MSSpS	43
3.2 CONSTITUIÇÕES DAS MSSPS	45
4 METODOLOGIA	48
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO E UNIDADES DE ANÁLISE.....	48
4.1.1 Breve histórico das unidades de análise	49
4.1.1.1 Histórico do Colégio <i>Sant´Ana</i>	49
4.1.1.2 Histórico do Colégio Santos Anjos	50
4.1.1.3 Histórico do Colégio Espírito Santo	50
4.1.1.4 Histórico do Colégio Santa Maria	51
4.2 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	52
4.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	54

4.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS	56
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS	57
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
5.1 PERCEPÇÃO DOS ATRIBUTOS NECESSÁRIOS AO LÍDER	59
5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	65
5.2.1 Gestão e capacitação do capital humano	66
5.2.2 Valores	68
5.2.3 Espiritualidade.....	70
5.2.4 Hierarquia.....	72
5.3 PERCEPÇÕES SOBRE A PRÓPRIA TRAJETÓRIA	73
5.4 DESAFIOS	76
5.5 CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA	77
5.6 RECOMENDAÇÕES	81
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS.....	86
GLOSSÁRIO.....	94
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	95
ANEXO A – CARTAS DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA.....	96
ANEXO B – ORGANOGRAMA – COLÉGIOS DAS MSSPS.....	104

1 INTRODUÇÃO

Um antropólogo¹ estava estudando os usos e costumes de uma tribo africana e propôs uma brincadeira às crianças da região. Colocou um cesto com doces embaixo de uma árvore e sugeriu uma corrida. E disse: Quem chegar primeiro leva o cesto. Todas as crianças se alinharam e, quando estavam prontas para correr, ele disse: Já. Em uma atitude inesperada, as crianças deram as mãos e correram juntas até a árvore, pegaram o cesto e comemoraram juntas. Enquanto o antropólogo olhava curioso para aquela cena, uma das crianças disse: *Ubuntu* tio! Como uma de nós poderia ficar feliz se todas as outras ficariam tristes? *Ubuntu* é uma ética e uma filosofia antiga da África que significa: **Sou quem sou porque somos todos nós**. Nesse exemplo fictício, a atitude das crianças nos leva a entender o quanto as organizações precisam de líderes como uma identidade social, entendida desta forma por ele mesmo e pelos outros, que sejam facilitadores e criadores de redes de sinergia positiva e, acima de tudo, que valoriza, respeita e motiva pessoas a se envolverem nos processos e projetos dos diversos níveis organizacionais, ou seja, líderes que promovam a fertilidade² das organizações e, conseqüentemente, a felicidade e o engajamento das pessoas.

Transpondo esse exemplo para a atualidade e considerando a realidade complexa das relações nas organizações, é notável a necessidade de adotar novas práticas e novas estratégias de liderança. As mudanças socioculturais exigem novos conhecimentos que auxiliem no contexto de liderar, relacionar, aprender e influenciar. Tem contribuído, para isso, os rápidos avanços tecnológicos e a expansão da globalização. É notável a presença de um novo paradigma pós-industrial, de um mundo em rede que abre espaço para ações coletivas e estimula a inovação, a autonomia, a participação, a responsabilidade e a ética nas empresas.

Assim como foi relatado na fábula, os colaboradores das empresas têm **sede** de participar, de contribuir e de celebrar cada meta alcançada. Há uma procura por líderes que exerçam influência não apenas no grupo social, mas que conecte pessoas, que influencie e se deixa influenciar, que promova trabalho em equipe, trabalho em

¹ A fábula marcou a vida da pesquisadora durante uma viagem de estudos por alguns países africanos. A fábula foi contada por um morador da Zâmbia, em 2004.

² Conforme Cortella (JOGOS, 2017), cabe ao líder cuidar da fertilidade da organização, ou seja, cuidar da produtividade, da sustentabilidade.

rede e alianças interpessoais. Enfim, um líder que seja apaixonado por pessoas e pela inovação constante, com uma identidade de liderança que se move para além da relação de influência líderes-liderados (FAGUNDES, 2007; KOMIVES *et al.*, 2006).

DeRue e Ashford (2010) afirmam que a identidade de uma liderança é formada pelos seguintes elementos: internalização, reconhecimento e aprovação coletiva. O autor sugere que a construção da identidade no desenvolvimento de liderança é baseada em relacionamentos. Na percepção de Kouzes e Posner (2003, p. 39), “a liderança é um relacionamento entre os que aspiram a liderar e os que optam por seguir”. A dinâmica das relações entre os colaboradores (coordenadoras de setor, supervisoras pedagógicas, orientadora, psicólogas, recursos humanos, etc.) e a alta gestão dos colégios confirma o ponto de vista defendido por Cabral (2018, p. 16) de que “[...] a liderança é processual, é produto e é produtora das relações estabelecidas entre os atores que, na complexidade do contexto organizacional, ora são líderes, ora são liderados”.

Neste cenário, surge a necessidade de uma liderança facilitadora, com habilidades e competências para gerenciar desempenhos flexíveis, ágeis e, sobretudo, **líderes** que desempenhem suas funções com integridade, justiça e que transformam liderados em líderes (KOMIVES, 2005).

Complementando a ideia de Komives (2005), tem-se o exemplo de uma tradição de mais de dois mil anos do líder Jesus Cristo, filho de um carpinteiro, nascido em uma manjedoura e que, ao crescer, iniciou a religião mais popular da Terra. A contemplação da identidade de liderança de Jesus, a reciprocidade e a compaixão favoreceram o desenvolvimento da identidade de liderança em seus discípulos. Um líder relacional, presente nos momentos de conflito, parceiro nos momentos de dúvidas e incertezas e incentivador do crescimento individual e coletivo. Jesus influenciou e desenvolveu a identidade de liderança em um processo relacional e contínuo, construindo junto com sua equipe uma consciência social e muitos relacionamentos efetivos. O resultado da liderança relacional, onde todos estavam engajados e comprometidos com a missão, foi o sucesso do empreendimento que resultou no Cristianismo. Todos foram inspirados, motivados para avançar com entusiasmo e ousadia. Jesus disse aos discípulos que eles poderiam fazer tudo o que Ele fazia e, ainda, coisas maiores. Essa era a verdadeira essência: Todos poderiam ser líderes! Jesus deixou líderes e não seguidores.

Hunter (2004), no livro *O Monge e o Executivo*, apresenta a ideia de que a essência da liderança está no amor *Ágape*. *Ágape* é uma palavra de origem grega que significa amor que se doa ao amor incondicional, o amor que se entrega e passa, antes de tudo, pela experiência de servo. Na concepção de Hunter (2004), o amor e suas virtudes representam bem a essência da identidade de liderança. Entre as virtudes, destacam-se honestidade, paciência, bondade, respeito, perdão, compromisso e humildade. Estas que revelam os fundamentos do caráter.

O volume e a intensidade das inovações socioculturais provocam uma significativa quebra de paradigma no que diz respeito ao estilo de liderar das organizações, de modo particular, instituições educacionais do terceiro setor³.

As instituições de educação que pertencem à organização das Missionárias Servas do Espírito Santo (MSSpS)⁴ da Província Brasil Sul estão vivendo momentos de crescimento e surge a necessidade de profissionalização de seus membros e colaboradores para se posicionarem de forma estratégica e competitiva no presente cenário.

Trata-se do reflexo do significativo investimento em projetos e programas que atendem às necessidades da sociedade, seja pelas estratégias utilizadas para divulgar o propósito da organização ou pelo compromisso com a missão na educação, criação e inovação de produtos e serviços ou pela deficiência das obrigações do Estado em atender os direitos dos cidadãos e as demandas de forma satisfatória no setor educacional.

O momento é de posicionamento no mercado, consolidação da marca e ressignificação do propósito da instituição. A instituição vivencia um momento de orgulho e satisfação pelos resultados alcançados, mas também convive com uma realidade de mudança em nível social que exige do grupo um esforço suplementar para buscar soluções. As incertezas reforçadas pela complexidade do mundo contemporâneo, considerada por Morin (2003) como instabilidade, desconstroem rapidamente o contexto e os modelos de administrar uma instituição confessional católica de ensino privado, que até então eram considerados apropriados.

³ É um termo sociológico utilizado para definir organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos e que prestam serviços de caráter público.

⁴ Nome Jurídico da Congregação das Missionárias Servas do Espírito Santo, fundada por Santo Arnaldo Janssen e pelas Bem-Aventuradas Maria Helena Stollenwerk e Hendrina Stenmanns, conhecidas respectivamente por Madre Maria e Madre Josefa, em dezembro de 1889, em Steyl, na Holanda.

Por séculos, essas instituições cultivaram um ambiente em que a função de liderar se originava do poder outorgado. Hoje, é notável a construção, informal, de redes, de equipes e de líderes de projetos específicos que vão se formando espontaneamente. O trabalho em rede é considerado um diferencial competitivo para as empresas, facilita a transferência de conhecimento e dinamiza a cooperação dos membros da mesma.

A Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDBN) de 1996 e a Constituição Federal de 1988 abriram espaço para o advento de um novo mercado. Deste modo, o ensino privado passou a ser um negócio lucrativo (TREVISAN; TREVISAN, 2010). Com isso, as escolas de cunho confessional, como as das MSSpS, precisaram modificar seu modelo, repensar suas práticas pedagógicas, passando a criar novos produtos e serviços e a investir na capacitação de colaboradores, especialmente no corpo docente.

Devido ao avanço e ao crescimento das instituições educacionais da referida congregação e a diminuição e senilidade dos membros religiosos da mesma, a contratação de colaboradores para funções até então desempenhadas somente pelos membros da congregação se fez necessária. Hoje, cresce em ritmo acelerado a contratação de colaboradores para executar atividades junto à alta administração, pessoas com habilidades específicas e capacitadas para desempenhar a função, porém com filosofias e objetivos distintos da missão e dos propósitos da mantenedora. São profissionais que não vivenciam, na mesma medida, os valores e as normas da MSSpS, pois não são membros da congregação. Os colaboradores precisam identificar-se com a proposta educacional e compartilhar do compromisso da organização para que os princípios e valores continuem sendo a base nos anos posteriores. Diante do desafio, surgem as seguintes inquietações: De que forma as lideranças das escolas MSSpS estão capacitando/desenvolvendo novos líderes? Como a identidade de liderança destes novos líderes vem sendo construída? Como desenvolver líderes para continuarem disseminando, divulgando e vivenciando os valores, a espiritualidade e o carisma das MSSpS nos colégios? Como prepará-los? Que características e que atributos devem ter?

A Congregação das MSSpS chegou ao Brasil em 1902, na Cidade de Juiz de Fora, em Minas Gerais, e está dividida em duas províncias: Brasil Norte e Brasil Sul. Presente em treze estados brasileiros, possuem oito colégios. Os colégios contemplados nesta pesquisa pertencem à Província Brasil Sul.

Essa pesquisa tem como foco estudar os processos e a construção da identidade e o desenvolvimento das lideranças através da percepção dos líderes intermediários que estão atuando nos colégios da MSSpS por, no mínimo, três anos. Espera-se que o resultado possa trazer novos *insights* para o futuro da instituição, oferecer elementos para reflexão e, ao mesmo tempo, orientar a alta administração das MSSpS da Província Brasil Sul sobre desenvolvimento de liderança, identificação, seleção e contratação de futuros líderes.

As instituições educacionais das MSSpS mantêm uma cultura onde a excelência acadêmica, os valores cristãos, o respeito e cuidado com o próximo, a natureza e o desenvolvimento social são os fundamentos de sucesso para a instituição (DASSOLER, 2017). Por fim, cabe salientar que esse estudo proporciona, à autora, uma grande oportunidade de aprendizado e o privilégio de adentrar no espaço sagrado de muitas pessoas que vêm contribuindo com a missão desta organização por várias décadas.

Esse trabalho se divide em cinco partes. A primeira diz respeito à introdução, onde são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Em seguida, é exposta a fundamentação teórica em que se baseia a análise. Na terceira parte, explicita-se os caminhos metodológicos seguidos para o desenvolvimento da pesquisa. Por fim, apresenta-se a análise dos dados e as recomendações finais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do cenário apresentado anteriormente, a pretensão do estudo se refere à questão-problema: **Como se dá o processo de construção de identidade e de desenvolvimento de líderes nos Colégios das MSSpS?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Estudar o processo de construção de identidade e de desenvolvimento das lideranças nos Colégios das MSSpS.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Explicitar como os colaboradores percebem o próprio desenvolvimento como líderes;
- b) Compreender, a partir da autopercepção de líderes intermediários o relacionamento entre líderes e liderados e sua repercussão na construção da identidade de liderança; e
- c) Sinalizar recomendações para o processo de desenvolvimento de lideranças nos Colégios.

1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

O interesse em desenvolver a pesquisa surge de inquietações da experiência profissional desta pesquisadora que, após ter atuado em duas das quatro escolas das MSSpS na Província Brasil Sul⁵, considerou a necessidade de conhecer como se dá o processo de construção da identidade de liderança das líderes intermediárias. A primeira experiência foi entre os anos de 1996 e 2001, no Colégio Espírito Santo, em Canoas. Neste período, a pesquisadora desempenhou atividades como Professora de língua portuguesa para o Ensino Fundamental I e Assistente administrativa. Cumpre informar que, neste mesmo período, esta pesquisadora era estudante de graduação e passava por um tempo de formação religiosa conforme constituições⁶ e diretório das MSSpS.

Após concluir o curso de jornalismo, foi solicitado à pesquisadora para que contribuísse na missão em *Papua New Guinea*, onde trabalhou como *freelance* para a Conferência Nacional dos Bispos daquele país e para diversas organizações não governamentais e governamentais. A principal atividade nesse período era produzir documentários em vídeos e fotografar eventos específicos. Depois disso, com base na experiência e nas competências adquiridas em *Papua New Guinea*, em 2008, recebeu um novo mandato missionário. Dessa vez, para compartilhar a função de co-

⁵ A Congregação das MSSpS é uma organização internacional, presente em cinco continentes. Chegou ao Brasil em 1902 e está organizada em duas províncias. A Província Brasil Norte que atende os estados de Tocantins, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. A Província Brasil Sul, os estados do Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina, Paraná (PR), Mato Grosso, Rondônia, Pará, Amazonas e Roraima.

⁶ Conjunto de leis e normas que regula e organiza o funcionamento da organização e define os direitos e deveres dos membros da mesma.

diretora de *VIVAT International* (VIVAT INTERNACIONAL, 2019), uma organização não governamental que é resultado do esforço coletivo de diversas congregações religiosas que se propõem a trabalhar juntas na promoção e na defesa dos direitos humanos.

VIVAT International é uma organização de *status* consultivo junto à Organização das Nações Unidas (ONU) e está localizada na cidade de Nova Iorque, nos Estados Unidos da América. O contrato com essa organização foi concluído no final de 2015.

Após o regresso para o Brasil, a segunda experiência na educação formal foi na área de assistência da administração do Colégio e Faculdade Sant'Ana, na cidade de Ponta Grossa, no Paraná, no ano de 2016. A mais recente e atual experiência (a partir de 2017) vem acontecendo no Colégio Espírito Santo de Canoas, onde a pesquisadora continua desempenhando a função de Assistente administrativa.

Ao reiniciar a trajetória profissional na área da educação, esta pesquisadora tem enfrentado diversos desafios que provocaram a busca da atualização acadêmica e, agora, o desejo de compreender como se dá o processo de construção de líderes nas instituições das MSSpS (líderes da alta administração, com funções desempenhadas por membros da congregação, e líderes intermediárias, que em sua maioria são colaboradoras), em seus diversos níveis e como elas percebem seu próprio desenvolvimento como líder. Neste cenário, vale ressaltar que as líderes da alta administração, no caso, são as diretoras sem vínculo empregatício, escolhidas por indicação da direção provincial. As líderes intermediárias têm vínculo contratual e são identificadas, selecionadas e contratadas pelas diretoras de cada Colégio.

Enfim, este cenário motivou a realização desta pesquisa, que foi desenvolvida junto às escolas das MSSpS, na Província Brasil Sul, especificamente nos Colégios Espírito Santo de Canoas/RS, Colégio e Faculdade Sant'Ana de Ponta Grossa/PR, Colégio Santa Maria de Cascavel/ PR e Colégio Santos Anjos de Porto União/SC. **Como contribuições para a instituição**, essa pesquisa se justifica pela possibilidade de sinalizar recomendações com dados científicos que apoie a alta administração na tomada de decisão no que diz respeito ao desenvolvimento de líderes para os Colégios.

Em relação à contribuição acadêmica, o tema liderança com foco no desenvolvimento da identidade de líderes e liderados(as) tem sido largamente estudado no cenário internacional (EPITROPAKI *et al.*, 2017). Nas organizações de

educação católica, ainda são raros os estudos sobre o desenvolvimento de liderança intermediária. Em uma busca pelas palavras liderança intermediária e colégios particulares nas bases de dados EBSCO e Google Acadêmico, nos últimos cinco anos, realizada no dia 20 de fevereiro de 2018, não foram identificadas pesquisas científicas sobre o tema.

Para a prática da pesquisadora, destaca-se o desenvolvimento pessoal e profissional, a oportunidade para agregar conhecimento e a contribuir com a missão que as MSSpS exercem no campo da educação. O privilégio de ser uma MSSpS apresenta oportunidades e desafios para a pesquisadora que, nessa perspectiva, tem a oportunidade de interagir com os sujeitos da presente pesquisa, bem como com alunos, professores e toda comunidade educativa dos quatro Colégios que compõem a unidade de análise.

A partir dessa realidade, a pesquisadora vem acompanhando e observando a relação líder e liderado(a) no cotidiano de um dos Colégios. Nesse contexto, se percebe a importância de os/as líderes intermediários(as) compreenderem e estarem conscientes do processo dinâmico pelo qual desempenham atividades no dia a dia.

Enfim, a proposta dessa pesquisa é justificada por ser um campo com muitas possibilidades de aprofundamento. Os resultados sendo pertinentes, espera-se apresentar sugestões e contribuições aos colégios pesquisados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se o marco teórico das literaturas revisadas no período de estudo sobre o tema proposto. Primeiramente, aborda-se a construção da identidade no desenvolvimento da liderança. Em seguida, lança-se um olhar sobre estudos realizados que destacam o fenômeno da liderança no contexto de organizações de ensino, em especial, o papel da liderança intermediária em organizações de ensino privado. Por último, a importância da liderança na gestão de pessoas e processos.

2.1 DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DE LIDERANÇA

Identifica-se, na literatura sobre liderança, que esta se desenvolve através de um processo de mútua influência entre líder e liderado, ou seja, ocorre em dupla direção e passa por transformações conforme a cultura organizacional da instituição na qual os atores estão inseridos. O processo de liderança

[...] envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado, principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (HOLLANDER, 1978 *apud* BERGAMINI, 1994, p. 103).

2.1.1 Conceito

Diversos pesquisadores destacam as características, as funções (ULRICH; ZENGER; SMALLWOOD, 2000; VRIES, 1997), os atributos essenciais de líder e o processo de interação entre líderes e liderados (BURNS, 1978; KOTTER, 1992; KOUZES; POSNER, 2017). Outros enfatizam o aspecto dinâmico da liderança em organizações contemporâneas, o processo de construção e o desenvolvimento de identidades e, ainda, a liderança como propriedade coletiva (KOMIVES *et al.*, 2005).

DeRue e Ashford (2010) postulam que o processo de construção de identidade no desenvolvimento de liderança é um aspecto decisivo na indicação de quem irá liderar e quem irá seguir. Além disso, os autores também destacam a dinâmica pela qual líder e liderados influenciam e são influenciados mutuamente pelo contexto, pelas inter-relações estabelecidas e pela cultura em que estão inseridos. Burns (1978)

corroborar a proposta afirmando que líderes ensinam e são ensinadas e, com essa troca, desenvolvem habilidades e identidade de liderança.

O modelo de identidade de liderança sugerido por DeRue e Ashford (2010) destaca que o processo de construção da identidade de liderança passa por três etapas distintas: (a) internalização pessoal, (b) reconhecimento relacional e (c) aprovação coletiva e/ou institucional. Os autores explicam que, na primeira etapa, a pessoa se apropria e internaliza a identidade de líder como parte do seu eu, ou seja, aceita o fato de ser líder.

DeRue e Ashford (2010) afirmam que a internalização ou a aceitação de um papel de liderança está diretamente conectada com o reconhecimento relacional. A liderança passa por um processo interativo que é reconhecido e afirmado mutuamente. Ou seja, o processo de construção e desenvolvimento de identidade se dá através de relacionamentos recíprocos entre líderes e liderados. Ely, Ibarra e Kolb (2011) concordam com DeRue e Ashford (2010), que a construção da identidade e o desenvolvimento de líderes são mutuamente reforçados, se confirmando assim a segunda etapa do processo.

Na terceira e última etapa, DeRue e Ashford (2010) destacam o aspecto coletivo na construção da identidade. Redes são construídas por meio de relações entre líderes e liderados que estimulam a identidade de liderança compartilhada. A interatividade entre líderes e liderados promove o *co-working* e, assim, indivíduos são confirmados ou aprovados como parte de um grupo ou instituição.

Debebe e Reinert (2012) reconhecem esse processo como um **contexto sociopolítico** que tem poder de moldar identidades sociais. Outros autores como Ashforth e Schinoff (2016), Hannah, Woolfolk e Lord (2009), Lord (2004) e Lord e Brown (2001) destacam que líderes e liderados se comportam e atuam a partir do contexto e da situação em que se encontram em um dado momento. Fagundes e Seminotti (2009, p. 19) também destacam a dimensão coletiva da liderança:

[...] a capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos).

Nesta dissertação, assume-se a concepção de liderança como um processo social de desenvolvimento dinâmico, relacional e contextual, que sofre alterações ao longo do tempo e a partir das situações vivenciadas pelos atores na rede de liderança

em que estão interagindo (DERUE, ASHFORD, 2010; FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009; KOMIVES *et al.*, 2005). Para Posner (2009), líderes se desenvolvem através de experiências e tais experiências são impulsionadas por forças internas. Logo, o autoconhecimento e a autorreflexão são elementos essenciais na construção e no desenvolvimento da identidade de um líder ou seguidor. Ashford e DeRue (2012), em seu artigo *Developing as a leader: The power of mindful engagement*, reconhecem que a experiência é uma fonte privilegiada de aprendizado de liderança, mas alertam para o fato de que esse aprendizado não é automático. Para que a experiência se torne espaço de aprendizado, o aprendiz deve vivenciar e experimentar tal momento conscientemente. É o que os autores chamam de *Mindfulness* ou estado de ser, onde as pessoas se mantêm abertas as novas informações e prontas para vivenciarem o processo de desenvolvimento consciente de si mesmo e do contexto situacional. Nas palavras de Ashford e Derue (2012, p. 150):

A experimentação ativa envolve ações destinadas a ‘experimentar’ o que a pessoa está tentando aprender, neste caso a liderança. Como Aristóteles disse uma vez: ‘É preciso aprender fazendo a coisa, pois, embora você pensa que sabe, não tem certeza até que tente’. [...] A experimentação ativa pode incluir tentar o que parecia funcionar efetivamente em uma situação passada e depois extrair lições sobre por que funcionou ou não funcionou nessa nova situação. Alternativamente, uma pessoa poderia projetar mini experimentos para testar a eficácia de um determinado curso de ação em uma determinada situação.

Compreender como os/as líderes se percebem e se definem e, ao mesmo tempo, entender como a essa autopercepção se desenvolve, muda e se influencia mutuamente, são elementos significativos na construção da identidade e no desenvolvimento de liderança, o que pode trazer *insights* significativos no campo dos estudos sobre liderança (EPITROPAKI *et al.*, 2017). DeRue e Ashford (2010) afirmam que, além das interações sociais, a identidade de líderes e liderados é co-construída através de um processo de concessão e reivindicação de identidades. Seja como líder ou liderado, tal identidade é consolidada na interação social.

Goleman (2012) afirma que a consciência de si mesmo integra os domínios da inteligência emocional⁷, que consiste em ser capaz de compreender as próprias emoções e conhecer suas limitações. Saber quais são os próprios pontos fracos e fortes para saber explorá-los nas diversas situações é um conhecimento valioso para a vida pessoal e profissional. Saber quem realmente é, mapear os limites e as

⁷Inteligência emocional é o conceito da Psicologia que descreve a capacidade de reconhecer e avaliar os próprios sentimentos e os dos outros. Já a filosofia japonesa *ikigai* vê a inteligência emocional como a competência responsável por boa parte do sucesso e da capacidade de liderança de um ser humano.

potencialidades do **eu** para extrair o melhor na busca por resultados individuais e coletivos e empenhar-se na busca do autoconhecimento deve ser uma constante no processo da construção da identidade de liderança.

Goleman (2012) relaciona autoconsciência com o conhecimento das emoções. O autor afirma que essas emoções só podem ser controladas, ou gerenciadas, quando se tornam conhecidas. Na construção da identidade de liderança, o conhecimento do **eu** torna possível o conhecimento do **outro**. O autoconhecimento desenvolve o autocontrole. Esse domínio de si mesmo é fundamental na relação com o outro, pois o líder é capaz de perceber quando seus sentimentos afetam seu desempenho e sua relação com o grupo, e pode retomar o controle de si mesmo. Segundo Duluc (2001, p. 226),

O líder é alguém que se conhece, está consciente das suas forças e das suas fraquezas. Sabe utilizar plenamente os seus pontos fortes e limitar os seus pontos fracos. O líder sabe o que quer, porque o quer, como o comunicar aos outros, a fim de obter a sua cooperação e adesão. Sabe como atingir os seus objetivos, os seus fins e cumprir as suas missões. Para uma plena expressão de si mesmo, a chave é conhecer-se a si mesmo e compreender os outros. O desenvolvimento da liderança é um processo de desenvolvimento de si.

Analisando as contribuições dos autores, é possível inferir que autoconhecimento, autocontrole, relacionamentos interpessoais, experiências pessoais e coletivas são elementos essenciais na construção e no desenvolvimento da identidade de lideranças.

2.2 CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE LÍDERES

A temática da liderança desperta interesse e acumula décadas de pesquisas que evidenciam uma evolução histórica (BURNS, 1978; ROST, 1993). O desenvolvimento da identidade de liderança é embasado em estudos recentes que definem o **líder** como um indivíduo com uma identidade social, assim percebida pelos outros e por ele mesmo (LORD; BROWN, 2001). Em suma, “[...] a identidade é provavelmente o aspecto mais importante do líder” (HALL, 2004, p. 154). Cabral (2018) considera que, do ponto de vista individual, o conceito atual de liderança está muito além de possuir conhecimentos técnicos específicos. Associa-se com a capacidade de liderar as capacidades de incentivar, ouvir e infundir fascínio e entusiasmo.

Komives *et al.* (2005), em seu artigo intitulado *Developing a leadership identity: A grounded theory*, apresentam a proposta de um modelo de desenvolvimento de

identidade de liderança. Este foi construído a partir de reflexões de estudantes de uma faculdade. Na avaliação da amostragem intencional, os conceitos foram organizados em uma categoria central, neste caso a identidade de liderança, juntamente com as influências essenciais do desenvolvimento. O estudo destacou a liderança como proposital, inclusiva, capacitadora, ética e orientada para o processo. Configurado como modelo colaborativo para ensinar e desenvolver a liderança em um grupo de estudantes universitários, o estudo enfatizou a liderança como “[...] um processo relacional e ético de pessoas em conjunto tentando realizar mudanças positivas” (KOMIVES *et al.*, 2005, p. 74).

O estudo de Komives *et al.* (2005) apresenta seis estágios no processo de formação da identidade do líder. Estes vão desde a identidade inicial da consciência e influências essenciais do desenvolvimento, até a identidade final de integração/síntese e ampliação da visão de liderança. Cada estágio apresenta características próprias com momentos de transição que provocam o abandono de antigas práticas e apontam para um novo jeito de liderar. Os autores revelam o desenvolvimento do líder a partir do autoconhecimento no processo de integração com o grupo. As relações interpessoais e as influências do meio proporcionam a autoavaliação sobre o papel de liderança criando uma nova identidade, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Estágios do desenvolvimento da identidade de liderança



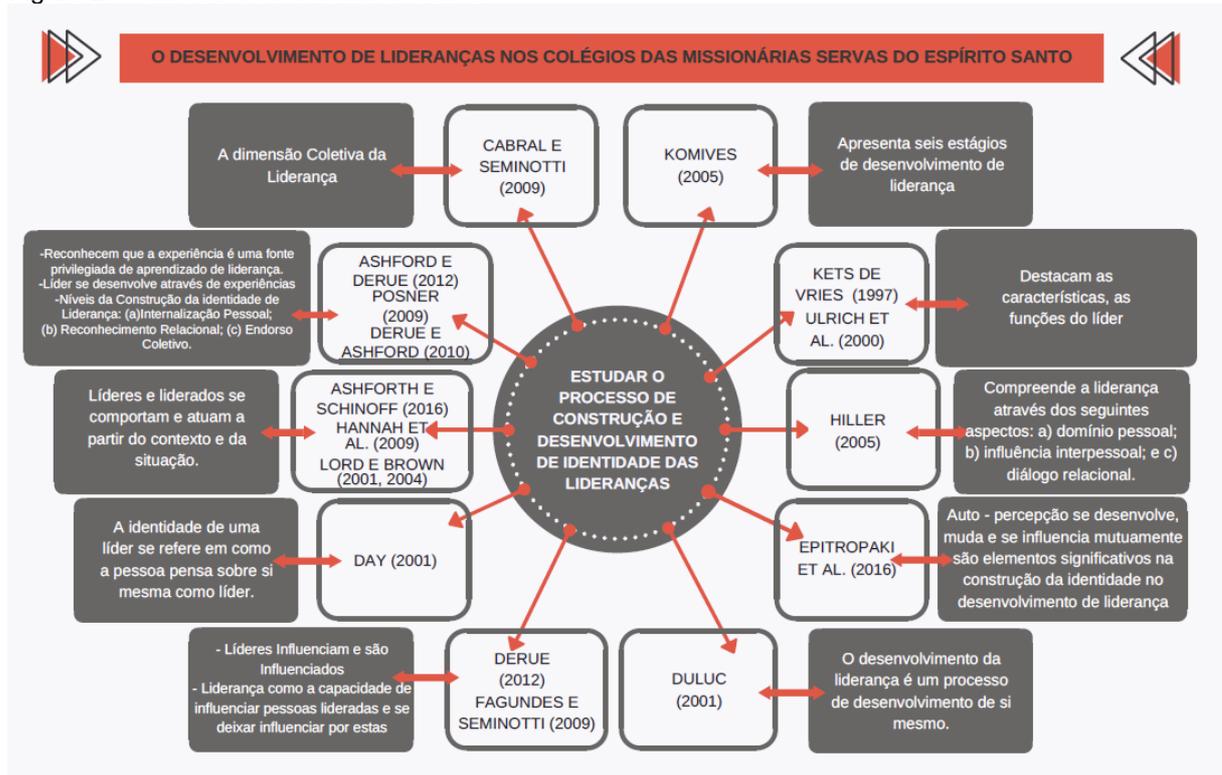
Fonte: Elaborada pela autora com base em Komives (2005).

As influências consideradas desenvolvedoras de adultos, como pares, envolvimento significativo e aprendizagem reflexiva, formam a base do processo evolutivo na formação de lideranças, que raramente é linear. A pesquisa de Komives *et al.* (2005) sugere, portanto, um **modelo cíclico**, com movimentos orgânicos no qual

estudantes retornam aos estágios anteriores à medida que avançam. O estudo das referidas pesquisadoras abre espaço para ações coletivas e estimula inovação, autonomia, participação, responsabilidade e ética nas empresas.

Outra pesquisa significativa sobre o tema foi desenvolvida por Hiller (2005), que identificou três aspectos para compreender a liderança: (a) domínio pessoal; (b) influência interpessoal; e (c) diálogo relacional. Hiller (2005) se apoiou na abordagem quantitativa para pesquisar estudantes de graduação e colaboradores de um centro de saúde. O estudo concluiu que a compreensão e o domínio do eu é um dos elementos essenciais na construção da identidade de lideranças. A Figura 2 apresenta uma síntese dos principais autores consultados para essa pesquisa. Tais autores contribuíram significativamente para responder ao objetivo geral desse estudo.

Figura 2 – Síntese do referencial teórico



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

2.3 LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas, gestão com pessoas, gestão de capital humano ou gestão por processos são alguns dos termos usados na reconfiguração do setor de recursos humanos nas empresas. Por diversas décadas, a gestão de pessoas nas empresas

foi tarefa dos profissionais de recursos humanos e gerentes que tinha como função básica controlar, dirigir, planejar e organizar (MAXIMINIANO, 2004) de um lado os sujeitos do processo e, do outro, os executores do processo. As organizações evoluíram e, com elas, suas lideranças.

Dutra (2016), ao discutir o desenvolvimento das pessoas, afirma que o indivíduo se desenvolve quando lida com um grau maior de complexidade. No entanto, isso só é possível quando ela amplia sua visão de contexto, quando ela denomina o nível de abstração. Vivência e formação são os dois pilares essenciais para aumentar o nível de abstração. Dessa forma, as pessoas estão investindo mais em suas carreiras, buscando formação continuada. Esse mesmo autor afirma que desafio e desenvolvimento estão interligados. Ou seja, as pessoas que são desafiadas crescem e contribuem de forma significativa nas organizações.

2.3.1 Liderança autêntica: O papel na gestão de pessoas

Acadêmicos argumentam que a liderança como tema de pesquisa científica surgiu apenas depois da década de 1930 fora do campo da filosofia e da história (GARDNER *et al.*, 2005). Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz.

Nos últimos anos, boa parte dessas pesquisas e obras tem sido criticada por ser de escopo bastante restrito. Também há críticas quanto à preocupação com a explicação dos comportamentos de líderes face a face com seus colaboradores, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organizacional em termos do tratamento da mudança ambiental.

Decorrente das profundas transformações que afetam todos os quadrantes da sociedade ao nível organizacional, o comprometimento dos indivíduos é um fator a ter em conta pelas organizações, tendo em consideração a sua estratégia organizacional. Cabe às organizações programarem estratégias que visem a sua maximização, pois isso poderá traduzir-se numa vantagem competitiva. Tendo como base estudos que apontam para a influência que a liderança exerce sobre o comprometimento

organizacional dos indivíduos à organização (HARTER, 2002), é natural que as organizações se voltem para a liderança e para o papel do líder como forma de encontrarem o otimismo desejado no contexto organizacional (LUTHANS; AVOLIO, 2003). Decorrente deste contexto de necessidade, uma das estratégias seguidas por algumas organizações passa pela elaboração de novos tipos de liderança, como é o caso da liderança autêntica, que influencia positivamente o comprometimento organizacional dos indivíduos à organização, como referem Walumbwa *et al.* (2008). O líder autêntico caracteriza-se por ser transparente, íntegro e verdadeiro com os outros, agindo de acordo com os seus valores, crenças e opiniões (GARDNER *et al.*, 2005; WALUMBWA *et al.*, 2008), mantendo uma relação autêntica e genuína com os seus seguidores (GARDNER *et al.*, 2005; ILIES; MORGESON; NAHRGANG, 2005; KERNIS, 2003). Isto dá origem a relação de que quanto mais elevado for o nível de autenticidade percebido pelos indivíduos, mais comprometidos estarão eles em atingir as metas e os objetivos que lhes são propostos (KERNIS, 2003). Outros autores referem, ainda, que a liderança autêntica, que tem por base o padrão comportamental do líder e a sua relação com os seus seguidores, promove um clima ético positivo e fomenta as capacidades psicológicas positivas dos seus colaboradores (WALUMBWA *et al.*, 2008).

O conceito de liderança autêntica é desenvolvido em torno dos modelos, das atitudes e dos comportamentos dos líderes, que influenciam positivamente os seus seguidores, sendo que os modelos desenvolvidos incorporam o comportamento organizacional positivo (*Positive Organizational Behavior* – POB) e emerge, no início do Século XXI, como uma área de interesse que vem complementar os estudos efetuados nas áreas da liderança transformacional e ética (AVOLIO *et al.*, 2004; GARDNER *et al.*, 2005; ILIES; MORGESON; NAHRGANG, 2005). Luthans e Avolio (2003, p. 243) são os autores que primeiro definiram o construto de liderança autêntica como

[...] um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo.

Em seguida, surge o estudo de Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005), que apresentam um modelo de liderança autêntica com quatro dimensões (a autoconsciência, o processamento imparcial, o comportamento autêntico e a orientação relacional autêntica). Também surge o estudo de Gardner *et al.* (2005), que

tentaram integrar as diversas perspectivas e definições do construto de liderança autêntica, além da proposição um modelo de liderança autêntica e desenvolvimento dos seguidores centrado nos componentes da autoconsciência e da autorregulação da liderança autêntica.

Os modelos apresentados por Gardner *et al.* (2005) e Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005) foram, segundo Walumbwa *et al.* (2008), fortemente influenciados pela autenticidade de Kernis (2003). Com base nos estudos de Walumbwa *et al.* (2008), o conceito de liderança autêntica apresentado por Luthans e Avolio (2003) foi redefinido. Liderança autêntica surge, assim, definida por Walumbwa *et al.* (2008, p. 94) como:

[...] um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a autoconsciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o autodesenvolvimento positivo.

Estas quatro dimensões, segundo Walumbwa *et al.* (2008), possuem características que ajudam a descrever o comportamento do líder e permitem que sejam reconhecidos como autênticos. Referem, ainda, que associado à dimensão autoconsciência está o conhecimento que o líder tem dos seus pontos fortes e fracos, bem como o impacto que provoca sobre os outros. A segunda dimensão, a perspectiva moral internalizada, alude ao comportamento autorregulado de acordo com valores e princípios internos e não devido a pressões externas. A dimensão processamento equilibrado da informação tem como característica a capacidade do líder para definir as metas, examinando cuidadosamente as informações relevantes antes da tomada de decisão. A dimensão transparência relacional centra-se nas características do líder, gerando um clima de confiança entre todos e permitindo o partilhar de pensamentos e emoções. No seu estudo, Walumbwa *et al.* (2008) ressaltam que, inicialmente, este construto era considerado pelos autores citados anteriormente como sendo composto por cinco componentes distintos, mas relacionados, ou seja, era formado pelos componentes autoconsciência, transparência relacional, regulação interna, processamento de informação equilibrado e perspectiva moral positiva. Duas destas dimensões (regulação interna e perspectiva moral positiva) só foram transformadas posteriormente em uma única dimensão, designada por perspectiva moral interna, que envolve a movimentação interna de um líder para atingir a integridade de comportamento, ou seja, a coerência entre valores e ações. Isto se deve ao fato dessas duas dimensões envolverem o comportamento de consistência

com os próprios valores e padrões internos, se tornando conceitualmente equivalentes.

Em outras palavras, segundo Walumbwa *et al.* (2010), o construto de liderança autêntica remete para a forma como o líder se relaciona com os seus seguidores, ou seja, para as atitudes e os comportamentos do líder perante os seus seguidores e a forma como os seus seguidores avaliam as suas competências e a moralidade das suas ações. Os líderes autênticos vão ao encontro das necessidades das organizações e dos indivíduos, que procuram, nos seus líderes, uma referência de caráter, integridade e autenticidade que lhes confira uma direção e os ajude a encontrar um significado para os seus trabalhos e para as suas vidas (GARDNER *et al.*, 2005).

2.3.2 Liderança servidora: Gestão com pessoas

Enquanto a liderança autêntica foca no comportamento do líder, a liderança servidora coloca as necessidades dos seguidores acima de tudo. A agenda 2030, elaborada e aprovada por 193 representantes de Estados e com participação significativa da sociedade civil, elegeu pessoas, Planeta, parcerias, paz e prosperidade como elementos que necessitam de atenção para a humanidade continuar evoluindo (TRANSFORMING..., 2015). Liderança servidora parece ser a resposta para que organizações e Estados contribuam na implementação dessa agenda que foi elaborada através de um processo colaborativo, em que líderes do mundo inteiro são convocados a servir, ou seja, colocar as pessoas e o Planeta acima de tudo.

A atitude ética e desinteressada e o altruísmo são algumas das características do líder servidor. O líder servidor prioriza as pessoas, que por sua vez confiam em seu líder, e passam a apoiá-lo na busca de seus objetivos. O líder servidor acredita no sucesso, na determinação e na capacidade que seus liderados têm de se superar, e deve transmitir confiança, autoestima e disposição para alcançar os objetivos, estimulando mudanças positivas na organização. O líder servidor age como um elo apoiando o desenvolvimento dos outros, valorizando e contribuindo com o crescimento e incentivando uma competitividade saudável. A liderança servidora influencia nos resultados da empresa, promovendo o bem-estar dos liderados ao satisfazer as necessidades dos mesmos (CHINIARA; BENTEIN, 2017).

Hunter (2004) segue na mesma direção e define liderança como a capacidade de influenciar e ser influenciado. Ele sugere que líderes precisam passar pela experiência de ser **servo**. Para o autor, a autoridade de uma liderança é construída com **sacrifício e serviço**. Tal autoridade é alicerçada na humildade, no respeito, no perdão, na generosidade, na honestidade, na paciência e no compromisso. O autor afirma que passar pela experiência de **servo** é fundamental para desenvolvimento pessoal de uma liderança.

Embora a liderança servidora, conforme apresentada pelos autores supracitados, especialmente pelas lentes de Hunter (2004), esteja entre uma das mais adequadas para instituições das MSSpS, que têm como herança, e como seu próprio nome indica, o sacrifício e o serviço ao próximo, ela tende a resgatar a figura do líder-herói, o que a torna limitada para o contexto atual. A Figura 3 apresenta essas características.

Figura 3 – Características da liderança servidora



Fonte: Elaborada pela Autora (2019).

Hunter (2004) define liderança servidora de forma extraordinária e profunda. A liderança servidora é um estilo de vida. Primeiramente, acontece o desejo de servir

que é cultivado e praticado e como, consequência, o líder se desenvolve e a organização cresce de forma holística. Todos crescem, colaboram, participam e se reinventam para continuarem co-opeitando e co-criando valor para si mesmo, como indivíduo para a instituição e para a sociedade como um todo.

Pollard (1996, p. 244) descreve o líder servidor da seguinte maneira:

Líderes servidores ouvem e aprendem com aqueles que são liderados. Eles trabalham para se tornarem disponíveis. A porta de sua sala está sempre aberta. Eles circulam, conversando e ouvindo pessoas em todos os níveis da organização. Eles devem estar dispostos a se colocar no lugar das outras pessoas.

A liderança servidora vai além do mundo dos negócios, ela se fundamenta no ato de servir a humanidade. A liderança servidora é pautada pelo sacrifício e humildade. A liderança só cumpre seu papel na medida em que proporciona o desenvolvimento de seus liderados. Segundo Russel e Stone (2002), os principais atributos da liderança servidora são: visão, honestidade, integridade, confiança, respeito, serviço, pioneirismo, apreciação aos outros e delegação de autoridade.

2.4 LIDERANÇA NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

Para muitos, a complexidade do tema desperta grande interesse por caracterizar-se como um **dom** ou **talento** que algumas pessoas possuem e as distinguem das demais pessoas **normais**. No ambiente educacional, a influência e o despontar de um líder estão diretamente relacionado com a excelência acadêmica e a capacidade de dirigir, construir equipes, elaborar projetos, interagir com os mais variados grupos que compõe uma comunidade escolar e controlar as próprias emoções. Considerando que a construção de identidade passa por processo de representações próprias e pela relação com o outro, o ambiente educacional pode ser visto como um espaço privilegiado de construção de identidades no desenvolvimento de líderes. A arte de liderar exercida com excelência e responsabilidade estimula educadores a trabalhar com entusiasmo para atingir objetivos que buscam o bem comum (HUNTER, 2004).

Day e Harrison (2007) afirmam que a liderança é um dos principais fatores de impacto no contexto de uma organização educacional. Sem uma liderança efetiva, nenhuma instituição educacional cumpre seu papel na sociedade (WHITE; BARBER, 1997). A liderança no contexto educativo tem assumido um papel relevante e é indicada como a chave para as mudanças nos sistemas educativos, no sentido de torná-las mais eficazes. A liderança na escola permite que o trabalho educacional seja

concebido como uma “[...] teia dinâmica de eventos inter-relacionados [...]”, como sugere Fernandes (2001, p. 103). Essa liderança estará facilitando para que a educação aconteça em muitos lugares e por meio de vários atores que, na abordagem de Lück (2010, p. 55), são “[...] as pessoas que realizam um trabalho se identificam com ele, reconhecem a sua relevância e percebem que ganham em importância social e desenvolvem seu potencial ao realizarem o trabalho”.

Destarte, não só o corpo docente, mas toda equipe educacional, incluindo pessoal de manutenção, limpeza, setor administrativo e corpo técnico. Esses têm o potencial de contribuir na educação integral do indivíduo, especialmente em uma escola confessional, que tem os valores humanos como solidariedade, dignidade, democracia, justiça e respeito à vida como foco de suas atividades. A escola não se limita a transmitir conhecimento de livros didáticos, ela precisa criar espaço de aprendizagem e interação entre todos e com a natureza. Whitaker (2000) acredita que, com o crescimento acelerado e com as mudanças radicais no contexto escolar, como ocorrem em todas as organizações, a liderança é o foco crucial para o desenvolvimento e o crescimento institucional.

Considerando a liderança em instituições de ensino em uma perspectiva macro, ela está centrada na tomada de decisão, elaborando políticas e processos. Já a dimensão micro está ligada na construção de relacionamentos e na capacitação de pessoal. Os pesquisadores que discutem o tema liderança nas organizações de ensino se orientam em valores (DAY; HARRISON, 2007), na cultura organizacional (ANELE, 2015) e no impacto que a liderança causa nos resultados acadêmicos (MULFORD; SILLINS, 2010). Outros garantem que a liderança exercida no ambiente escolar é o fator principal no crescimento das organizações de ensino (TORRES; PALHARES, 2009).

Pela ausência de uma teoria adequada para instituições educativas, na América Latina, por muitas décadas, as organizações de ensino adotaram elementos das teorias clássicas de Taylor, Fayol e Weber para atender as necessidades administrativas dos diretores escolares. Tais teorias criadas na metade do século passado foram elaboradas para atender as demandas do mercado capitalista daquela época. A principal função do administrador era dirigir, controlar a produtividade e demandar a eficácia dos seus subordinados, visando o lucro e sem permitir qualquer participação do trabalhador na elaboração do produto (PARO, 1986).

Ao transferir esse tipo de administração para as organizações de ensino, por muitos anos, a educação na América Latina se desenvolveu de forma **engessada**, ou seja, extremamente formal (SANDER, 1995). Em um primeiro momento, Kotter (1992) dizia que a gestão foi criada para manter o sistema de uma organização, enquanto que a liderança foi inventada para criar novos sistemas. Depois de quase vinte anos, Kotter (2013) afirma que a gestão tem a função de atender a complexidade das organizações e a liderança é responsável por mudanças. Em uma tentativa de construir um ambiente mais flexível para as escolas nos anos 1980, o termo **gestão** chega ao meio acadêmico e se torna destaque quando a LDBN passa a abordar a questão da gestão democrática nas organizações de ensino (LIMA, 2001).

Conforme Lück (2002), o conceito de gestão democrática entra nas organizações de ensino e assume a tarefa de transformar a escola em um ambiente em que colaboradores, pais e alunos podem participar e contribuir na melhoria do processo pedagógico. Dessa forma, a gestão democrática passa a ser compreendida como um processo que permite a participação de todos, possibilitando ação coletiva na busca do bem comum. Pautada pelos princípios democráticos da **descentralização, participação e transparência**, as organizações intensivas de ensino buscam estar abertas ao diálogo e necessidades da sociedade. Neste cenário, o líder intermediário se torna a principal figura a zelar para que tais princípios sejam garantidos à comunidade escolar. Ela ocupa uma posição privilegiada de buscar espaço de participação e de influenciar as políticas e diretrizes gerais da constituição. Por outro lado, facilita e possibilita participação de liderados, como corpo docente, representantes de setores e de projetos, alunos e pais.

A complexidade das organizações contemporâneas requer gestores líderes, colaboradores da educação, *co-working* e *co-creating*, para propor estratégias que atendam desafios específicos do meio acadêmico. Líderes capazes de se envolver em diferentes segmentos da escola em busca de objetivos comuns,

[...] como sendo o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientada por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas (LÜCK, 2008, p. 35).

Para Morrison (2017), o líder orientado para promover o bem comum e que provoca mudanças positivas no ambiente escolar, além de ser visionário e comprometido com sua equipe, proporcionando um ambiente de apoio aos

colaboradores, ele trabalha baseado em direções bem definidas, capacita sua equipe e desenvolve a organização.

2.4.1 Liderança intermediária em instituições de ensino

A essência do sucesso dos líderes intermediários está em sua capacidade de, responder aos desafios de organizações complexas. Gabel (2002) afirma que o sucesso do líder intermediário depende de sua habilidade de administrar uma variedade de situações que são próprias de um líder intermediário, que entende a perspectiva do seu líder a quem é subordinado, e, por outro lado, responde às necessidades dos seus liderados e de diversos grupos com quem mantém parceria. Com sabedoria encontra equilíbrio nas diferentes agendas. Ou seja, líderes intermediários vivem em um contexto de extrema complexidade (BUSHER; HARRIS, 2000). Eles são líderes em uma determinada situação e liderados em outra (BRIGGS, 2004).

Haim e Schechter (2016) definem o líder intermediário de uma instituição de ensino como um indivíduo diretamente responsável pela implementação de políticas organizacionais, elaboração de planejamento escolar e, ainda, como alguém que deve acompanhar o desempenho e a atuação do professor, bem como os resultados dos estudantes. As tendências das organizações contemporâneas se apoiam no trabalho em equipe, *co-working*, *co-creation*, *collaboration*, o que provoca a busca pela inovação e faz do líder intermediário agente de transformação no ambiente escolar.

Nas organizações de ensino, professores que apresentam boas práticas e sinergia com seus **iguais** normalmente são promovidos a líderes intermediários, que desempenham funções tanto na área pedagógica como atendem questões administrativas. Segundo Fletcher-Campbell (2003), professores, que almejam esta posição geralmente são movidos pelo entusiasmo de influenciar no processo da aprendizagem e promover melhorias no ensino, estão pouco interessados em questões administrativas. Lord e Brown (2001) afirmam que eles são os primeiros responsáveis pela qualidade do ensino.

Partindo do princípio de que a liderança é flexível e oferece espaço para todos os membros de um grupo desempenharem atividades de liderança (DERUE; ASHFORD, 2010), o líder intermediário participa e compartilha do processo de decisões nos diversos setores de uma organização (SENGE, 1999). Esse processo é

bastante evidenciado no contexto de organizações intensivas de ensino, onde o líder intermediário funciona como facilitador entre pais, alunos, direção e funcionários.

Pesquisadores relatam que, com frequência, os líderes intermediários expressam desconforto pela pressão de demandas da alta administração (SHAKED; SCHECHTER, 2016) e pelas necessidades dos seus liderados, especialmente quando se trata de assuntos como currículo, recursos e disciplina dos alunos.

A tensão entre as relações horizontais e verticais pode ser vista como uma tensão entre as expectativas de que o líder intermediário adquirisse uma perspectiva escolar, implementando políticas que levassem em conta as considerações de todo o sistema e sua lealdade ao departamento (SHAKED; SCHECHTER, 2016, p. 483).

Para descrever a situação anterior, respondentes de pesquisas recentes usam expressões como: “*The meat in the sandwich [...]*” (PEPPER; GILES, 2015, p. 47), “[...] *sandwiched between [...]*” (SHAKED; SCHECHTER, 2016, p. 483) e “[...] *being sandwiched between [...]*” (IRVINE, BRUNDRETT, 2016, p. 87). Outros afirmam experimentar satisfação e prazer ao influenciar políticas, estratégias e processos de aprendizagem. Alcançar melhorias para o ensino, ajudar sua equipe atingir metas, construir espaço para fazer a diferença e ter oportunidades de formação continuada são alguns fatores que sustentam as vantagens de ocupar uma posição intermediária em uma organização de ensino (PEPPER; GILES 2015).

No estudo realizado por Irvine e Brundrett (2016), os líderes intermediários reconhecem que autoconhecimento, autorreflexão, conhecimento sobre seu estilo de liderança, interação com seus liderados, apoio na experiência de sala de aula, experiências de liderança em outros contextos e solicitação de ajuda são algumas das vantagens no exercício de liderar. Os líderes de sucesso atuam estrategicamente de uma posição intermediária, o que possibilita os mesmos a ocupar posição privilegiada pela direta ligação com a alta administração e o que estabelece relações com liderados e *stakeholders* de diferentes grupos e perspectivas.

Embora o líder intermediário, especialmente o líder do meio educacional, tenha que estar constantemente negociando conflitos, o foco deste estudo é lançar um olhar sobre as necessidades de formação de líderes enquanto funcionários de uma organização de ensino que tem como missão: “Educar para a vida, privilegiando os valores humanos, cristãos e tecnológicos, contribuindo na formação de pessoas conscientes e éticas, comprometidas com a missionariedade” (DASSOLER, 2017, p. 37).

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A formação de uma organização possui grandes semelhanças com a formação de uma sociedade: são pessoas diferentes, que se propõem a trabalhar juntas, tendo a cultura como o elemento invisível que interfere visivelmente em tudo o que esse conjunto de indivíduos se propõe a fazer. Como afirmam Blau e Scott (1977), existem duas dimensões básicas que regem uma organização, a estrutura e a cultura, sendo uma responsável pela permanência operante da outra.

A Cultura Organizacional é o conjunto de elementos que constrói a identidade de uma organização. São hábitos, tradições, valores éticos e morais, costumes, crenças e políticas internas e externas de uma organização. Ela é expressa através de documentos, valores, posturas, atitudes e comportamentos assumidos por seus líderes e pela maneira como organizam as pessoas, os espaços e o trabalho. É possível observar a cultura ainda na forma como as decisões são tomadas, no posicionamento de mercado e nas estratégias de missão que a organização assume. Também é possível afirmar que a cultura de uma organização, portanto, molda o comportamento das pessoas e as direciona para responder aos objetivos e ao propósito organizacional (MORGAN, 1996; SCHEIN, 2009).

Existem diferentes formas de entender e observar a chamada cultura organizacional. Há quem diga que este elemento não passa de um fator variável, podendo ser de ordem externa ou interna, compondo a organização (em outras palavras, toda organização **TEM** uma cultura). Pettigrew (1990), em uma crítica a esta visão mecanicista, aponta que o não entendimento da cultura como um processo que integra a organização impede que se compreenda o potencial que este elemento possui, e que se busque usá-lo para a melhora. Outros autores, como Vanmaanen (1982), Pagês *et al.* (2006), Schein (1985), Berger e Luckemmann (1967) preferem conceber a cultura como parte formadora e estruturante da organização, sendo esta a raiz e a justificativa para as suas ações (a empresa **É**). Em uma análise antropológica sob a perspectiva simbólica das interações humanas, a cultura se manifesta como parte integrante de toda organização, sendo ela constituidora dos chamados simbolismos da mesma. A linguagem, o padrão de vestimenta, a rotina de trabalho, as posições éticas e a forma de seleção para contratação são exemplos de aspectos determinados pela cultura.

Schein (1984), um dos principais autores sobre este tema, explica cultura organizacional como um conglomerado de *basic assumptions* que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu diante de situações que exigiram adaptação externa e integração interna, e que tiveram um bom resultado, sendo considerado bons o suficiente para ensinar aos novos membros como reagir, pensar e sentir em relação a esses problemas. Ao elaborar o seu conceito de cultura, Schein (2009) expande a compreensão através dos resultados. Segundo ele, o reflexo da cultura se dá em níveis, do mais concreto e visível até aquilo que é inconsciente, assumido como premissa básica para ser parte daquele grupo. Esta abordagem surge vinculada ao ideal de transmissão de conhecimento e aprendizagem, que pode acontecer de forma conceitual ou indutiva, baseando-se no que a cultura determina. Resumidamente,

a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar cultura (SCHEIN, 2009, p. 16).

No tocante à função da cultura dentro da organização, Robbins, Judge e Sobral (2011) elencam a coesão, o estabelecimento de limites e a constituição da identidade como fatores indissociáveis da existência de uma cultura empresarial. Se uma organização sabe como fazer e onde chegar, as ações de seus colaboradores deverão ser condizentes com esses objetivos, assim como as suas especificidades serão destacadas por causa da sua cultura. Ainda, a cultura ajuda a determinar quem é o candidato mais apto para assumir a vaga em questão, ou para decidir os novos trajetos a serem traçados pela organização. Quando abordamos a cultura como dimensão que compõe a organização, entende-se que sua execução está vinculada a estrutura política que a empresa possui. No contexto organizacional, segundo Giddens (1978), poder se mede de acordo com a possibilidade do indivíduo de mobilizar recursos para determinadas ações. Esses recursos podem ser monetários ou apenas apoio de opinião, mas é o emprego deles que revela a cultura de uma empresa. Riley (1983), em concordância com o assunto, afirma que assim como a cultura determina o uso de recursos, quem detém o poder interfere na cultura.

Para explicar as origens de uma cultura, Schein (1985) deposita o papel de maior participação nos fundadores da organização, afinal, seguindo a linha de raciocínio inicial exposta pelo autor, são os primeiros líderes que percebem os problemas aos quais estão sendo submetidos e passam a buscar soluções que,

futuramente, serão estipuladas como recomendações necessárias para o avanço da causa. É neste íterim que, segundo ele, a visão de mundo, os valores e os ideais do fundador são transmitidos e, conseqüentemente, mantidos culturalmente na empresa. Além disso, o idealizador detém o papel de mantenedor da cultura inicial, pois é ele que determina as primeiras contratações, os incentivos e as punições, tendo em vista a cultura por ele estabelecida.

Pagês *et al.* (2006) desenvolvem o conceito de que a contribuição dos trabalhadores para a produção está intimamente relacionada a sua interação ideológica/cultural. Enquanto conhecedores e colaboradores da manutenção da mesma, os indivíduos adquirem um processo de autopersuasão e subjugam-se à cultura, seja por vontade ou por pressão. Características como a inovação, a atenção, a orientação, a agressividade, o foco na equipe e na pessoa, e a estabilidade são enumeradas por Robbins, Judge e Sobral (2011) como janelas visíveis aos colaboradores para que eles encontrem a cultura de sua empresa e se adequem a ela. Na mesma linha, Chiavenato (2004) salienta que um dos aspectos importantes na cultura das organizações é que os colaboradores têm que acreditar no que estão fazendo. É importante que se identifiquem com a cultura da empresa. Resumindo, embora abstrata, a cultura é o órgão vital de uma organização. É ela que estabelece significados à organização (SCHEIN, 2009).

3.1 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para compreender como se dá a estruturação dos componentes da cultura organizacional, é preciso estudar a fundo a teoria de Schein (2009) para os níveis de percepção deste artifício nas empresas, já citado anteriormente. Segundo o autor, em seu livro *Cultura Organizacional e Liderança*, parte da incompreensão a respeito do conceito formal da cultura se dá pela falta de estudos a respeito desses níveis, que variam de manifestações claras a suposições básicas, sendo que uma interfere no surgimento de outra.

Schein (2009) propõe os seguintes níveis para análise e compreensão da Cultura Organizacional:

- a) **Artefatos**: este é o primeiro nível de visibilidade da cultura de uma empresa e pode ser considerado o mais superficial. Está relacionado a tudo o que pode ser visto ou sentido a respeito de determinada

organização. É aquilo que é mais concreto e perceptível, incluindo os padrões de serviços, produtos e até a postura de seus colaboradores. *Slogans*, logotipos, uniformes, cerimoniais, hinos, estratégias, filosofia, orações, até a arquitetura de seus prédios são exemplos de artefatos;

- b) **Crenças e valores defendidos:** é nesse nível que fica possível compreender porque os artefatos se apresentam de determinada forma. As ações e as produções de uma empresa estão todas baseadas neste aspecto que compõe a cultura e refletem os ideais propostos pelos fundadores da instituição que se mantém vividos e atuantes na rotina de produção. São as estratégias traçadas e escolhas declaradas feitas pela empresa; e
- c) **Pressuposições básicas:** este é o coração da cultura e está relacionado com aquilo que é previamente estabelecido e assumido como essencial, sem que seja declarado como fundamento. Conforme Schein (2009), os pressupostos (temas considerados tabus, verdades incontestáveis) têm a capacidade de influenciar os membros a agir de uma determinada forma. Ou seja, eles não agem apenas orientados pelos artefatos ou pelas normas, mas principalmente por acreditar ou por se submeter a certos pressupostos.

A ilustração de um grande *iceberg*, onde a menor parte fica exposta e a maior, abaixo da água é frequentemente utilizada para falar destes níveis. Aquilo que é visível da pedra de gelo cultural diz respeito a todos os elementos tangíveis e visíveis, geralmente associados aos artefatos da organização, incluindo métodos, títulos, objetivos e estratégias, que são resultados visíveis a todos da cultura empregada, podendo ser denominados de aspectos formais. A parte submersa, que também é a maior, tem a ver com as crenças, os valores, as percepções pessoais e as normas de grupo para o trabalho. São as características informais, que sustentam aquilo que vem a ser formal. Portanto, é na interação entre as duas extremidades do *iceberg* que a cultura se estabelece (CHIAVENATO, 2004; SCHEIN, 2009).

3.1.1 Características: Cultura organizacional holística

O conceito de cultura organizacional holística, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), não está relacionado a uma abordagem religiosa ou mística.

Retomando a origem grega da palavra, a cultura espiritualizada, como também é chamada, é vista como uma iniciativa da empresa de valorizar os seus colaboradores como um todo, valorizando aspectos gerais da vida de cada um, tendo em vista o crescimento geral da empresa. Novamente se contrapondo aos antigos modelos mecanicistas de produção, que consideravam empregados como máquinas, não considerando suas emoções e bem-estar, a cultura holística surge para buscar o equilíbrio no relacionamento entre os trabalhadores e o seu trabalho.

Bell e Taylor (2003) retomam, em seus escritos, o conceito de sujeito integral, formado pelo físico, pelo mental e pelo espiritual, que estabelecem o indivíduo como um todo indivisível, e colocam a busca de pessoas completas como um dos elementos importantes para o sucesso das empresas. Segundo os autores, espaços que procuram integrar seus funcionários, cuidando do seu bem-estar, geralmente apresentam propostas culturais com princípios e valores humanos bem estabelecidos. Além da visão do funcionário como um ser total, a organização holística se vê como um todo. Cada contratado entende qual é a sua função e a importância dela para o desenvolvimento do resultado, assim como cada líder entende a importância dos menores setores para a execução do trabalho. Existe significado e finalidade para cada ação cultural e a compreensão de tais decisões.

Ao tratar da interferência da cultura holística nas organizações, Murad (2008) coloca aspectos como a preocupação com a sustentabilidade, o incentivo a um estilo de vida mais saudável, a humanização no trato interpessoal e a priorização da paz como efeitos de uma espiritualidade na cultura que, para ele, está sim relacionada à religiosidade. De acordo com Murad (2008), as organizações com cultura holística possuem princípios e atitudes que revelam um interesse com as questões sociais da empresa, tendo em vista o crescimento por meios responsáveis de investimento humano.

3.1.2 Cultura da Congregação das Missionárias Servas do Espírito Santo

As constituições das MSSpS são os documentos que melhor apresentam a cultura da instituição. Neles, encontram-se diretrizes, valores e normas que preceituam, orientam e fundamentam os processos organizacionais e o jeito de ser e viver de uma MSSpS. No entanto, a cultura da instituição tem como base os valores evangélicos tal e como foram compreendidos e vividos pelo fundador, Santo Arnaldo, e pelos seus primeiros seguidores e seguidoras.

3.1.2.1 Vida e missão do fundador das MSSpS

Considerando que uma organização é fortemente influenciada pelos seus fundadores (SCHEIN, 2009), destaca-se aqui algumas características de Arnaldo Janssen, fundador das MSSpS. Arnaldo Janssen nasceu no dia 5 de novembro de 1937, em Goch, uma pequena cidade no norte da Alemanha. Foi educado em uma família bem estruturada que buscou, na oração e nos valores cristãos, os pilares do desenvolvimento pessoal e familiar. Ao longo de sua vida, Arnaldo desenvolveu um carácter forte, uma fé inabalável, uma personalidade firme e uma persistência nas adversidades.

Desde a mais tenra idade, Arnaldo desejava ser um sacerdote e, para isso, deu o máximo de si mesmo para se preparar o melhor possível para tal ministério. Preparou-se não apenas em teologia, mas também em ciências e matemática, para as quais tinha uma aptidão inata. Por este motivo, uma vez ordenado sacerdote, além dos diversos serviços e apostolados da igreja, foi lhe pedido que lecionasse matemática e química, demonstrando ser, no exercício de sua profissão, um exímio professor.

Arnaldo era um homem de visão, admirador de novas invenções e apreciador de exposições industriais e comunicação social. Viveu numa época em que a Europa passava por uma forte crise econômica e havia perseguição aos cristãos. A fé e o amor a sua vocação e missão sustentaram-no durante os momentos de crise, encontrando, nas ciências exatas, sua realização profissional e, no sacerdócio, sua vocação missionária.

Arnaldo era um verdadeiro místico. Através de apontamentos de retiros e oração pessoal, deixou um imenso legado espiritual aos membros que hoje continuam

a missão que ele iniciou. Sua vida profundamente impregnada pela fé e união com Deus levaram Arnaldo a situar-se em sua época, a perceber e a ver o mundo em suas reais necessidades, urgências e apelos do momento e a buscar respostas adequadas aos anseios dos povos. Arnaldo foi um homem de oração e de constante busca da Vontade de Deus.

A oração mais conhecida e recitada pelas MSSpS, colaboradores e alunos das MSSpS é a Oração Missionária, conhecida como Oração do Quarto de Hora, e que é recitada a cada quinze minutos:

Deus Verdade Eterna: Cremos em Vós; Deus nossa força e Salvação esperamos em Vós; Deus Bondade infinita: Nós vos amamos de todo coração; Enviastes o Verbo como salvador do mundo: Que nele sejamos todos um; Infundi-nos o espírito do filho: A fim de glorificarmos o vosso nome amém! (DASSOLER, 2017, p. 58).

Aos 24 anos, Arnaldo era visto como um sacerdote frágil, pouco comunicativo, por vezes impetuoso e de uma sabedoria extraordinária. Contudo, em 1875, impactou sua época fundando a Sociedade dos Missionários do Verbo Divino. Entretanto, sua dedicação e serviço à propagação do anúncio do Evangelho, seu imenso amor pela Palavra de Deus e espírito missionário o inspirou a iniciar uma Congregação Missionária feminina, denominada *Servas do Espírito Santo*. Atualmente, Arnaldo Janssen é imortalizado através de seu carisma que continua inspirando mais de três mil religiosas presentes em cinquenta países, nos cinco continentes.

Em outubro de 2003, Arnaldo foi proclamado Santo pelo Papa João Paulo II. Sendo este o reconhecimento da igreja pela sua contribuição na construção e na difusão do Reino de Deus e no desenvolvimento da sociedade. Arnaldo objetivou tornar Deus Uno e Trino (Pai, Filho e Espírito Santo) conhecido e amado por todos os povos. Hoje, este ideal missionário tornou-se o propósito de vida almejado por milhares pessoas que integram as instituições das MSSpS.

Há mais de um século, a Congregação Religiosa Missionária dá prosseguimento ao cultivo das sementes lançadas no campo da educação, da saúde, das pastorais e dos movimentos. A Família Arnaldina está peculiarmente inserida na administração de universidades e de escolas técnicas, de ensino fundamental e médio no mundo inteiro (CAZAROTTO, 2003 *apud* DASSOLER, 2017).

Observa-se a **Visão Sistêmica**, pois o fundador das MSSpS sempre teve objetivos muito claros. Por isso, teve energia para resistir aos desafios encontrados ao longo da jornada e foi capaz de estabelecer uma missão institucional que comunicava com clareza o seu propósito e objetivos. Sua **Paixão** pela missão suscitou

esperança e entusiasmo entre seus seguidores. Sua **integridade** converteu-se no ponto central para criar um clima de confiança e compromisso em todos os seus seguidores. **Curiosidade e Audácia** sempre estiveram presentes em sua vida, tornando-o uma pessoa disposta a correr riscos. Incansavelmente, buscou aprimoramentos e melhorias para a instituição.

Dos muitos outros atributos de liderança reconhecidos em Santo Arnaldo, destaca-se o fato de ser um grande visionário. Os que viviam com ele diziam que ele vivia cinquenta anos à frente de seu tempo, por isso enxergava o futuro e traçava metas desafiadoras para sua época. Ou seja, ele era um homem enraizado no passado, que vivia o presente com paixão, enquanto olhava o futuro com esperança e compromisso.

Sua capacidade visionária fez dele um fundador e um líder com atributos especiais de coragem, determinação e uma dose imensa de humildade, que até hoje é reconhecida como “o condimento secreto da liderança” (REGO, [2015, s. p.]). Liderar com humildade significa reconhecer limites e qualidades, estar aberto para ver os dons e contributos dos outros, estar sempre disposto a aprender e, acima de tudo, ter os pés bem assentes na terra. Associado a estes atributos, o verdadeiro líder aprende com os erros e fracassos, celebra as vitórias com humildade e sabe quando é o momento de arriscar e quando deve esperar.

Arnaldo era um verdadeiro líder, um homem humilde e simples a quem os seus conterrâneos consideravam “um santo ou um louco” (LICHIOUS, 1925, p. 45), pela sua ousadia de arriscar, uma vez que descobriu que o caminho passava por tomar decisões radicais de fundar uma família missionária. Estas características de Arnaldo continuam hoje a ser um desafio para os seus seguidores (continuam latentes em seus liderados), que se dedicam à missão exigente e desafiadora, nas múltiplas áreas e situações missionárias. Destarte, as características supracitadas, dentre outras, corroboram a formação e o cultivo da cultura das MSSpS. São práticas motivadoras que versam a liderança e moldam a cultura organizacional da congregação hodiernamente. Segundo Murad (2008, p. 245), Santo Arnaldo teria deixado como herança para as MSSpS “valores bem definidos que norteiam políticas, explicitação clara dos propósitos e visão de futuro desafiante e motivadora”.

3.2 CONSTITUIÇÕES DAS MSSPS

As Diretrizes são orientadas pelas constituições e diretório da Congregação das MSSpS. Estes documentos preceituam e apresentam normas, valores, procedimentos e orientações sobre o jeito de ser e viver de uma MSSpS.

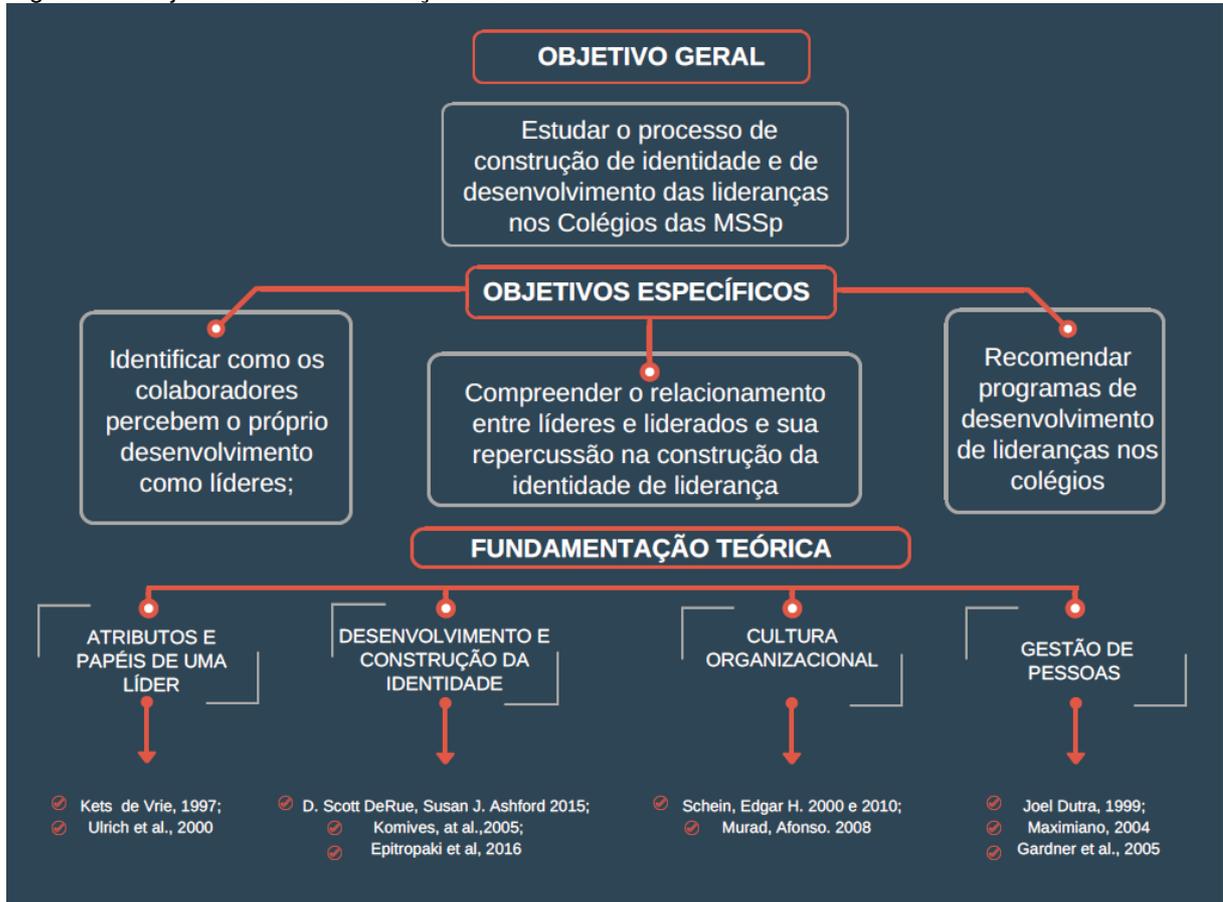
Uma vivência alicerçada na Espiritualidade Trinitária e no Carisma Missionário, que fundamentam a vida e a missão dos membros da Congregação, que podem ser sintetizados na seguinte oração: “No Pai, no Filho e no Espírito Santo, Arnaldo traça uma espiritualidade trinitária na qual fundamenta todo o carisma missionário da Congregação das Irmãs Missionárias Servas do Espírito Santo!” (DASSOLER, 2017, p. 9). O lema norteador da vida e da missão de uma Serva do Espírito Santo é: “Viva Deus Uno e Trino em nossos corações e nos corações de todas as pessoas!” (DASSOLER, 2017, p. 9).

A Congregação das MSSpS é constituída por irmãs com votos temporários e perpétuos. Assim como todos os institutos e congregações religiosas católicas, as MSSpS professam publicamente os votos de castidade consagrada, pobreza evangélica e obediência apostólica, conforme disposto no Cân.654 do Código do Direito Canônico: “Pela profissão, tornamo-nos membros da Congregação e assumimos os direitos e deveres fundamentais em nossas Constituições” (CONSELHO GERAL NOMEADO PELO IX CAPÍTULO GERAL, 1984, art. 202).

Os membros da congregação são de origem multicultural e internacional. Com o propósito de viver o carisma missionário, colocam-se à disposição para o serviço de anunciar a Boa Nova do Evangelho, aonde quer que a Igreja as envie. Vivem em comunidade de irmãs de diversas nações e línguas e se tornam, assim, sinal vivo da unidade e da diversidade da Igreja. No ensino, na educação e no campo sociocaritativo, contribuem para uma autêntica promoção humana, desenvolvimento cultural, acadêmico e evangelização. No esforço de promover o desenvolvimento integral da pessoa humana, dedicam-se a todos com amor cristão, sem distinção de raça, religião, sexo, opção sexual ou condição social.

A partir do que foi apresentado até o momento, identifica-se quatro dimensões importantes que contribuem para a análise proposta neste trabalho: (a) atributos e papéis de um líder; (b) desenvolvimento e construção da liderança; (c) cultura organizacional; e (d) gestão de pessoas. Tais dimensões orientam as etapas previstas (objetivos específicos) para a compreensão do processo de construção de identidade de desenvolvimento das lideranças dos Colégios das MSSpS (objetivo geral). A Figura 4 sintetiza a proposta desse estudo.

Figura 4 – Objetivos e fundamentação teórica



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

O capítulo seguinte apresenta o caminho metodológico que foi realizado no percurso de pesquisa. Esse capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, a contextualização do campo, uma breve descrição dos participantes do estudo, bem como os procedimentos de coleta e de análise dos dados, além das considerações éticas.

4 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida nesse trabalho é do tipo qualitativa. A pesquisa qualitativa enfatiza o processo e não apenas os resultados da pesquisa. Para Minayo (2001, p. 22), a abordagem qualitativa “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...]”. A abordagem qualitativa apresenta, ainda, a possibilidade de explorar os dados em profundidade e o que é importante e significativo para os interlocutores (HERTNEKEY, 2008).

Cabe salientar que a visão de mundo e a capacidade de compreensão da realidade da pesquisadora é fator determinante na escolha do método e na interpretação do conteúdo encontrado na pesquisa de campo (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Assim, na pesquisa qualitativa o pesquisador é considerado instrumento-chave (GODOY, 1995) e o foco principal está no processo e no significado do estudo realizado (SILVA; MENEZES, 2005).

Para além da abordagem qualitativa, a base para coleta e análise do material empírico está no paradigma interpretativista. Tal paradigma permite o entendimento de que as pessoas criam significados sobre o mundo e o ambiente em que estão inseridas. Os pesquisadores, por sua vez, buscam compreender os fenômenos através dos significados que os participantes atribuem a eles (DIETRICH; ROUPNEL, 2015).

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO E UNIDADES DE ANÁLISE

Os Colégios da Província Brasil Sul das MSSpS foram eleitos como unidade de estudo para esta pesquisa. Os quatro Colégios são vinculados à Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social na Área de Educação (CEBAS) e fazem parte da trajetória missionária desta pesquisadora, que percebe a educação como uma das dimensões fundamentais de contribuição da referida congregação na sociedade. Atualmente, o CEBAS é formado por 1.748 instituições de educação básica e 1.115 mantenedoras.

A pesquisa explorou os quatro Colégios que compõem a rede de ensino das MSSpS, que estão localizados em três estados brasileiros no sul do país: O Colégio e Faculdade Sant’Ana e Colégio Santa Maria, no Paraná; o Colégio Santos Anjos, em

Santa Catarina; e o Colégio Espírito Santo, no Rio Grande do Sul. Os Colégios estão vinculados à Associação Missionária de Beneficência⁸, entidade filantrópica portadora do CNPJ número 80.234.826.709-44, com sede em Ponta Grossa, no Paraná.

4.1.1 Breve histórico das unidades de análise

As unidades de análise dessa pesquisa são quatro Colégios que pertencem à congregação MSSpS, uma congregação religiosa missionária que iniciou sua missão na educação no sul do Brasil em 1905. Hoje, os quatro Colégios atendem mais de cinco mil alunos.

4.1.1.1 Histórico do Colégio *Sant'Ana*

O Colégio Sant'Ana é uma instituição de ensino confessional, católica, sediada em Ponta Grossa, no Paraná. Fundado em 20 de março de 1905, é mantido pelas Irmãs Missionárias Servas do Espírito Santo, cuja congregação foi fundada por Santo Arnaldo Janssen em 1889, na cidade de Steyl, na Holanda.

Ponta Grossa é considerada uma cidade polo e exerce influência direta sobre a região dos campos gerais, que é formada por vinte e seis municípios. Ponta Grossa é parte de uma das regiões mais populosas dos campos gerais e é referência nas áreas da educação, comércio, agricultura, turismo e agropecuária.

O Colégio possui duas sedes no centro da cidade de Ponta Grossa, ambas com quadras poliesportivas, laboratórios e auditório, um complexo poliesportivo com pista de atletismo, campo de grama sintética, piscina semiolímpica, além de uma sede campestre com mais de dez mil metros quadrados de área verde. O Colégio atende diversos níveis de ensino: educação infantil, ensino fundamental, ensino médio com ênfase na preparação para exames vestibulares e cursos técnico-profissionalizante (Análises Clínicas, Administração, Informática, Formação de Docentes e Farmácia).

Ao todo, o Colégio tem 1.512 alunos. Desenvolve atividades extracurriculares de Ballet, Ginástica Rítmica, Natação, Judô, Teatro, Futsal, Volei, Basquete, Banda Marcial, entre outros. O Colégio Sant'Ana conta com uma equipe de aproximadamente

⁸ Associação Missionária de Beneficência é pessoa jurídica registrada junto ao Ministério da Receita Federal (Brasil) e que possui responsabilidade civil, comercial e tributária. Essa entidade responde pelas operações dos Colégios das MSSpS, na Província Brasil Sul.

230 funcionários incluindo corpo docente, equipe pedagógica, administrativa, manutenção e nove Missionárias Servas do Espírito Santo.

4.1.1.2 Histórico do Colégio Santos Anjos

O Colégio Santos Anjos foi fundado logo depois que os estados do Paraná e de Santa Catarina chegaram ao um acordo em torno de suas fronteiras. Em 7 de abril de 1917, antes mesmo de o município de Porto União ser oficializado, as MSSpS iniciam suas atividades na área da educação naquele município. Ao longo dos anos, foram se organizando e estabelecendo sistemas e processos administrativos que permitissem à instituição oferecer, aos seus alunos, qualidade em educação.

Hoje, o Colégio Santos Anjos dispõe de salas de aula, laboratórios de ciências, química, física e biologia, sala de informática com multimídia e Internet, biblioteca, auditório, ginásio de esportes, quadra coberta, pátio amplo, sala de artes, museu, parque infantil de inverno e verão, prédio próprio para Educação Infantil, entre tantos espaços privilegiados. Oferece, a comunidade, do Berçário ao Terceirão, obtendo excelentes índices de aprovação nos vestibulares.

Ao todo, o Colégio tem 530 alunos e desenvolve atividades extracurriculares de coral, dança e diversos esportes. O Colégio Santos Anjos conta com uma equipe de aproximadamente 80 funcionários incluindo corpo docente, equipe pedagógica, administrativa, manutenção e sete Missionárias Servas do Espírito Santo.

4.1.1.3 Histórico do Colégio Espírito Santo

O Colégio Espírito Santo está situado no bairro Chácara Barreto, na cidade de Canoas, no Rio Grande do Sul. Foi fundado no dia 9 de março de 1959. Inicialmente, foram quatro as irmãs que iniciaram as atividades escolares. Começaram com 29 estudantes na primeira série, com uma série em cada ano, sendo segunda, terceira e quarta séries, sucessivamente. A abertura do curso ginásial ocorreu em 1964, sendo o primeiro colégio da Congregação no Brasil, com um curso ginásial misto.

Atualmente, o Colégio conta com atendimento em Berçário (creche), Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio. Também atende o contra turno, isto é, atendimento em tempo integral para crianças que precisam ficar na escola,

devido à necessidade dos pais que trabalham e não têm como atendê-las ao longo do dia.

Ao todo, o Colégio tem 2.062 alunos. Desenvolve atividades extracurriculares de Ballet, Ginástica rítmica e olímpica, Judô, Capoeira, Dança *Street*, Futsal, Violão, Coral, Banda Marcial, Patinação Artística, Robótica, Teatro, Flauta doce, entre outros. O Colégio Espírito Santo conta com uma equipe de aproximadamente 240 funcionários incluindo corpo docente, equipe pedagógica, administrativa, manutenção e nove missionárias Servas do Espírito Santo.

4.1.1.4 Histórico do Colégio Santa Maria

O Colégio Santa Maria está presente no município de Cascavel/PR. Sua fundação ocorreu no dia 19 de fevereiro de 1967, dia em que foi entregue à Congregação das Irmãs Missionárias Servas do Espírito Santo através do gesto simbólico das chaves.

O terreno foi uma doação de uma família dos pioneiros de Cascavel. Mesmo antes da chegada das primeiras irmãs que assumiriam esta missão e que dariam início a esta obra educativa, as primeiras matrículas foram feitas pela diretora do Colégio Nossa Senhora de Medianeira, de Medianeira/PR, em uma das salas inacabadas, com mesas e cadeiras emprestadas dos vizinhos. Foram cinco as primeiras Irmãs que começaram este trabalho. Ao chegarem em Cascavel, ficaram hospedadas pelas famílias daquela comunidade.

No dia 4 de março de 1967, iniciaram-se as aulas com seis professoras, sendo três delas religiosas e três professoras que foram contratadas como funcionárias. A primeira turma foi a da primeira série. Ao todo, já estavam matriculados 200 estudantes.

Desenvolvem-se trabalhos na educação nos níveis: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. O Colégio oferece diversas atividades extracurriculares, como grupo de danças, várias modalidades de esporte, banda, teatro e infância missionária. Atualmente, o Colégio tem 1.030 alunos e conta com uma equipe de aproximadamente 120 funcionários incluindo corpo docente; equipe pedagógica, administrativa, manutenção e oito Missionárias Servas do Espírito Santo.

Os Colégios das MSSpS têm, com fundamento filosófico, a fidelidade ao carisma missionário do fundador Santo Arnaldo Janssen e das cofundadoras Bem-

aventuradas Madre Maria Helena e Madre Josefa. Eles exercem sua função educativa dentro da visão cristã, favorecem uma educação centrada na pessoa, que integra valores e qualidade de ensino e estimulam a construção do conhecimento, utilizando-se das tendências tecnológicas e humanistas, oportunizando o aprender fazer, o aprender ser. Os colégios também buscam cultivar a convivência a partir de relações dialógicas e fraternas, promovendo a formação de cidadãos conscientes, éticos e comprometidos com a vida.

4.2 TÉCNICA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para responder ao problema desta pesquisa, foram coletados dados a partir de entrevistas semiestruturadas. O roteiro semiestruturado possibilita a investigação de temas complexos que podem ser abordados com maior profundidade, permitindo que o pesquisador explore questões que surgem durante a entrevista (BONI; QUARESMA 2005). Parte-se da compreensão de que a entrevista é um processo de comunicação social que acontece entre dois indivíduos e é considerada a técnica que permite ao pesquisador se inserir no espaço local onde o fenômeno ocorre, o que favorece a compreensão do fenômeno estudado (BONI, QUARESMA, 2005). Para realização das entrevistas, a pesquisadora teve a possibilidade de permanecer nas respectivas instituições, em média, por cinco dias.

O presente estudo contou com 15 participantes que exercem a função de líderes intermediárias como coordenadoras de cursos ou de projetos nos Colégios das MSSpS, na Província Brasil Sul. O número de entrevistados respeitou o critério de saturação dos dados, ou seja, “[...] ideia de saturação do corpus de pesquisa, à medida que o pesquisador percebe que começam a se tornar repetitivas novas entrevistas e materiais com dados e conteúdo” (BONI; QUARESMA, 2005).

As entrevistas aconteceram em um clima bastante agradável e, ao longo da entrevista, buscou-se criar uma atmosfera de confiança e neutralidade. Sugere-se que:

Para se obter uma boa pesquisa é necessário escolher as pessoas que serão investigadas, sendo que, na medida do possível estas pessoas sejam já conhecidas pelo pesquisador ou apresentadas a ele por outras pessoas da relação da investigada. Dessa forma, quando existe uma certa familiaridade ou proximidade social entre pesquisador e pesquisado as pessoas ficam mais à vontade e se sentem mais seguras para colaborar (BONI; QUARESMA, 2005, p. 76).

Boni e Quaresma (2005) afirmam que conhecer as pessoas entrevistadas possibilita ao pesquisador conduzir um bom estudo. Um determinado grau de familiaridade ou proximidade social entre pesquisado e pesquisador promove um ambiente tranquilo e as pessoas se sentem mais seguras e à vontade para contribuir. Das pessoas pesquisadas neste estudo, apenas uma era desconhecida pela pesquisadora. As demais já eram conhecidas ou tinham desenvolvido algum tipo de projeto em colaboração com a pesquisadora. Isso proporcionou um ambiente agradável e seguro para as entrevistas.

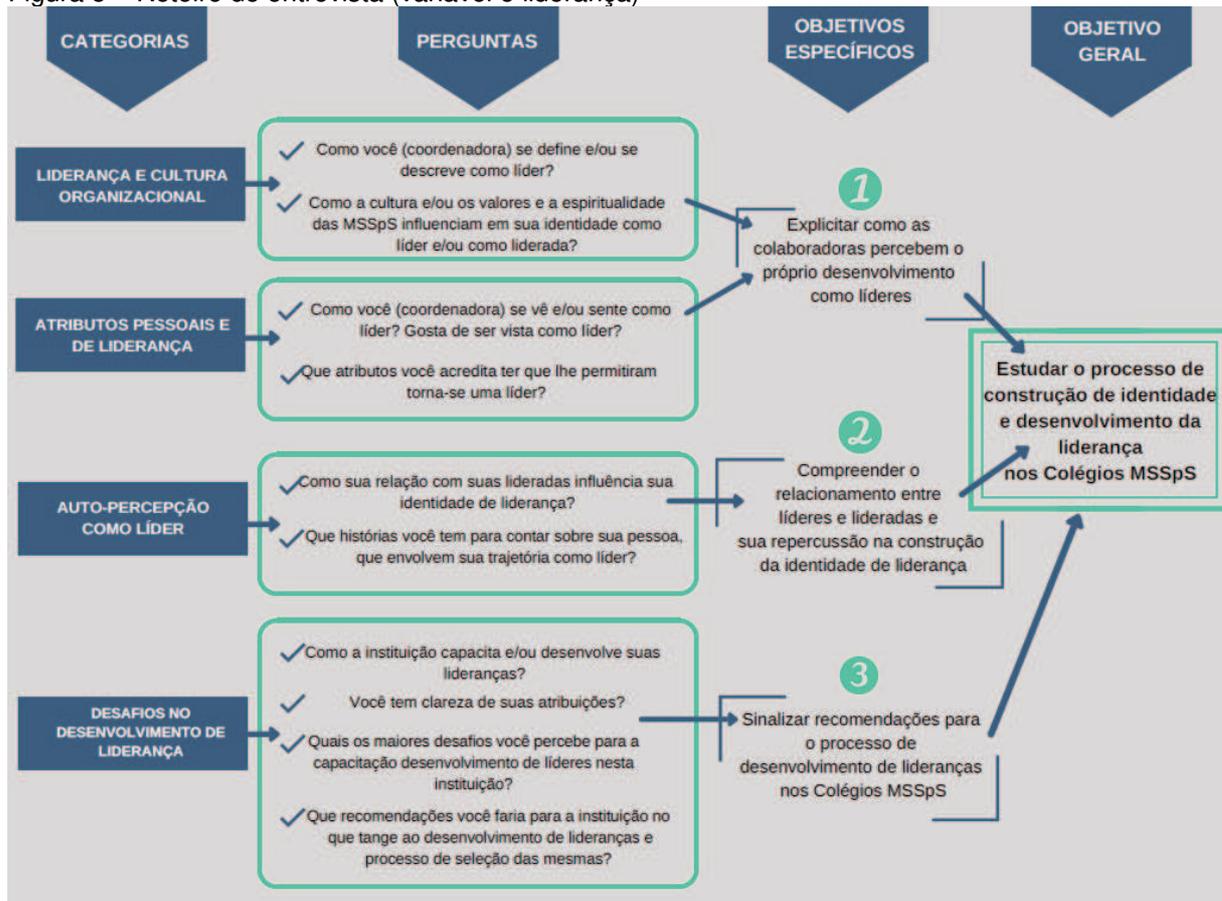
O convite para participar desse estudo foi realizado de maneira formal em reunião e, em seguida, as interessadas em contribuir se manifestaram e as entrevistas foram agendadas. Foram realizadas 12 entrevistas nos respectivos ambientes de trabalho das participantes e 3 entrevistas via Skype e WhatsApp, e tiveram, em média, 60 minutos de duração. A modalidade de entrevista online foi escolhida em função de um dos Colégios estar localizado em Porto União, Santa Catarina, o mais distante do local de origem da pesquisadora. Fazer uso das tecnologias como instrumento facilita a pesquisa contemporânea.

Para atender aos critérios éticos de pesquisa, foi solicitada a autorização para a gravação e a transcrição das entrevistas e, em seguida, as participantes assinaram duas cópias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme apresentado em apêndice neste trabalho (APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), ficando uma cópia em poder da participante e outra com a pesquisadora. Os objetivos do estudo foram apresentados a cada entrevistado antes de iniciar formalmente a entrevista.

A seguir, o roteiro utilizado nas entrevistas é apresentado, tradução própria dos estudos elaborados por Hertneky (2008), que estudou a autoidentidade de liderança de mulheres líderes em instituições de ensino.

Contudo, para a construção deste roteiro, também foram incluídas questões a partir de outros estudos abordados neste trabalho, especialmente de Komives *et al.* (2005) e DeRue e Ashford (2010), que contribuíram para atender aos objetivos definidos para a pesquisa. As informações da Figura 5 apresentam conexões sistematizadas entre o objetivo geral, os objetivos específicos, as questões elaboradas e as categorias estabelecidas conforme literatura estudada para esta pesquisa.

Figura 5 – Roteiro de entrevista (variável é liderança)



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

As entrevistas foram transcritas e analisadas no *software* NVivo. O NVivo é um *software* para análise de dados qualitativos com auxílio de computador. Esses *softwares* estão agrupados sob a nomenclatura *Computer Aided Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS). Trata-se de uma tecnologia para estruturação de informações.

Para complementar as entrevistas, foram realizadas análises nos seguintes documentos: **Manual de Funções Perfis de Competências Pessoais e Atribuições das Funções nas Instituições de Ensino**, além dos Projetos Político e Pedagógico dos Colégios. A análise de tais documentos foi realizada a partir de cinco pontos centrais: a cultura, os valores, o compromisso, a contribuição das MSSpS na área da educação, sua missão e as normas da instituição.

4.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

As participantes desta pesquisa foram, em sua maioria, mulheres que atuam como coordenadoras (de equipe ou de projeto) ou que representam um setor da instituição por, no mínimo, três anos, sendo lideradas pela alta administração da instituição. A seleção do grupo de entrevistados se justifica pelo fato de que essas pessoas são responsáveis pela implementação de projetos e dos processos, além de estar em busca de constantes melhorias e inovações para a instituição. Também, são elas quem mantêm contato direto com o público-alvo interno e externo da instituição, nesse caso, professores, pais, alunos e direção.

O tempo mínimo de três anos na função de coordenadora foi estabelecido como critério por considerar que, em uma instituição dessa natureza, as pessoas necessitam de um tempo considerável para se apropriar da cultura, dos valores e do propósito da organização. Acredita-se que, após três anos, a pessoa tenha clareza de suas atribuições e tenha adquirido um grau elevado de conhecimento explícito, tácito e de segurança para contribuir com a pesquisa, ou seja, a pessoa está capacitada para responder questões complexas dentro da organização (DUTRA, 2016). O Quadro 1 apresenta as informações sobre os coordenadores entrevistados.

Quadro 1 – Sujeitos da pesquisa

Entrevistado	Gênero	Faixa Etária	Tempo na Instituição	Tempo na função de liderança
Entrevistada 1	Feminino	Entre 50 e 59 anos	35 anos	30 anos
Entrevistada 2	Feminino	Entre 30 e 39 anos	10 anos	9 anos
Entrevistada 3	Feminino	Entre 40 e 49 anos	4 anos	3 anos
Entrevistada 4	Feminino	Entre 40 e 49 anos	7 anos	3 anos
Entrevistada 5	Feminino	Entre 40 e 49 anos	12 anos	6 anos
Entrevistada 6	Feminino	Entre 50 e 59 anos	4 anos	3 anos
Entrevistada 7	Feminino	Entre 40 e 49 anos	27 anos	12 anos
Entrevistada 8	Feminino	Entre 50 e 59 anos	29 anos	14 anos
Entrevistado 9	Masculino	Entre 30 e 39 anos	15 anos	3 anos
Entrevistada 10	Feminino	Entre 40 e 49 anos	21 anos	16 anos
Entrevistada 11	Feminino	Entre 30 e 39 anos	3 anos	3 anos
Entrevistada 12	Feminino	Entre 50 e 59 anos	25 anos	13 anos
Entrevistada 13	Feminino	Entre 30 e 39 anos	6 anos	3 anos
Entrevistada 14	Feminino	Entre 30 e 39 anos	5 anos	3 anos
Entrevistada 15	Feminino	Entre 40 e 49 anos	10 anos	7 anos

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

A maioria das pessoas que ocupam posições de liderança nas escolas MSSpS são pedagogas com pós-graduação ou especialização na mesma área, mas há também líderes com formação acadêmica na área de comunicação e especialização em desenvolvimento de sistemas e secretariado. Os dados aqui expostos foram elaborados de tal modo que garantam o sigilo e o respeito pela informação obtida, conforme TCLE acordado entre entrevistados e pesquisadora.

4.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Quanto aos procedimentos éticos, a pesquisa atendeu as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, conforme a Resolução 466/12 (BRASIL, 2013), estando cadastrada na Plataforma Brasil e sendo aprovado pela Comitê de Ética da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Antes de iniciar a pesquisa, a direção de cada Colégio foi devidamente informada sobre o tema, os objetivos e o caminho metodológico pretendido para a pesquisa, conforme evidencia a Carta de Anuência, constante em anexo neste trabalho (ANEXO A – Cartas de anuência da instituição para realização de pesquisa). O processo de seleção das participantes da pesquisa foi realizado após uma breve exposição sobre o tema, objetivos e métodos para a direção geral da mantenedora. Às participantes da pesquisa, foi solicitada a leitura e a assinatura do TCLE.

Como todo estudo com seres humanos, o presente estudo apresenta riscos que podem ser considerados como mínimos, sendo algum constrangimento ou tensionamento na relação de trabalho ao individual e/ou ao coletivo e, neste sentido, os participantes tiveram, conforme o TCLE, liberdade para interromper sua participação a qualquer momento. Já em relação aos benefícios desta pesquisa, destacou-se a possibilidade de capacitar os colaboradores que já fazem parte da instituição, ampliar o círculo de participação dos mesmos e definir o perfil do profissional que se busca para o futuro da organização.

4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados da pesquisa documental e de campo foram tratados pela Análise de Conteúdo conforme Richardson (2011), que ressalta a importância de basear-se em teorias para explicar as informações adquiridas ao longo das entrevistas e tratá-las com rigor e precisão. 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, [...]”.

Para Análise de Conteúdo, foram consideradas as três etapas assinaladas por Bardin (2000):

- a) **Pré-análise:** Nesta etapa, foram definidos o tema e os objetivos da pesquisa, a revisão literária, a produção do roteiro de entrevistas e a elaboração do convite ou solicitação de permissão às diretoras dos Colégios cujos funcionários que são líderes de setores e/ou projetos seriam os participantes da pesquisa e, por último, a realização das entrevistas;
- b) **Exploração do Material:** Na segunda etapa, se fez a transcrição das entrevistas. Em seguida, o conteúdo foi inserido no NVivo 10. O NVivo é um *software* para análise de dados qualitativos com auxílio de computador. Esses *softwares* estão agrupados sob a nomenclatura CAQDAS. O Nvivo é uma tecnologia para estruturação de informações. O conteúdo foi dividido em categorias conforme as respostas dos entrevistados. Tais categorias foram previamente estabelecidas pela pesquisadora conforme literatura consultada na primeira fase desse estudo; e
- c) **Interpretação referencial:** Esta etapa foi conduzida com a intenção de aprofundar as conexões entre as ideias identificadas nas categorias

anteriormente indicadas, para estabelecer relação com a realidade e com a literatura consultada para essa pesquisa.

A partir da literatura e das entrevistas realizadas, foram criadas cinco categorias para avançar na compreensão de como ocorre o processo de construção de identidade e o desenvolvimento de liderança. Identificou-se, como questão central nos estudos analisados, assim como na fala dos interlocutores da pesquisa, a percepção dos atores quanto ao que é ser um líder e como se percebem enquanto liderança. Para dar conta de tal questão, criou-se a categoria: **percepção dos atributos necessários ao líder**. Outro ponto importante abordado pela literatura, assim como pelos interlocutores da pesquisa, diz respeito à centralidade da instituição, ou seja, por um lado como ela se organiza, seus objetivos e normas tem implicações sobre o processo e, por outro, como a instituição investe, capacita e seleciona seus funcionários também contribui para a compreensão de como são desenvolvidas as lideranças. Assim, a categoria **cultura organizacional** foi criada para abordar essas questões.

Percebe-se, nas entrevistas, que as experiências vivenciadas pelos atores estudados antes de ingressar na instituição e depois, na própria instituição, porém antes de estarem em uma posição de liderança, foram importantes para seu desenvolvimento enquanto líder. Também, os desafios encontrados nesse percurso, e como esses foram enfrentados, foram centrais nesse desenvolvimento. Logo, foram criadas as categorias percepção sobre a própria **trajetória** e **desafios** para abordar essas questões. Por fim, sugere-se que o processo de construção e desenvolvimento de liderança estudado nas instituições pertencentes às Missionárias Servas do Espírito Santo produz concepções **de liderança**.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa, ou seja, o que foi recorrente, podendo ser entendido como um padrão no campo empírico. Tais resultados foram agrupados nas seguintes categorias: percepção dos atributos necessários ao líder, cultura organizacional, percepção sobre a própria trajetória, desafios e concepções de lideranças.

5.1 PERCEPÇÃO DOS ATRIBUTOS NECESSÁRIOS AO LÍDER

Na complexidade de uma instituição como a das MSSpS, são necessárias pessoas com habilidades e competências específicas capazes de lidar com os desafios cotidianos. São necessários, portanto, líderes que desempenhem suas funções de forma a contribuir para atingir o maior potencial de funcionamento do seu ambiente de atuação (KOMIVES *et al.*, 2005). Nesta pesquisa, tais habilidades e competências são chamadas de atributos.

Três tipos de atributos foram identificados na fala dos entrevistados e organizados em categorias de análise nomeadas assim: (a) atributos do ator, (b) atributos de ação e (c) atributos de interação. Grande parte de tais atributos diz respeito a características da pessoa que ocupa a posição, ou seja, como é um líder? Essas características foram chamadas de **atributos do ator**. Existe, no entanto, um outro conjunto de atributos que foi identificado nas entrevistas, que seriam necessários para um líder. Tal conjunto refere-se ao questionamento: o que faz um líder? Os interlocutores da pesquisa sugerem que um líder deve apresentar características específicas de ação, ou seja, agir de uma forma específica. Esse conjunto de características foi chamado de **atributos de ação**. Por fim, entre todos os atributos necessários a um líder, os mais importantes percebidos nas entrevistas são aqueles que dizem respeito à constituição de suas relações, ou seja, como e com quem se relacionam? Tais atributos foram chamados de **atributos de interação**.

Sobre os atributos do ator, identifica-se, na fala dos interlocutores, que um líder é, ou deve ser, principalmente, humilde, autêntico, responsável e dar o exemplo. Ser uma pessoa humilde também implica em ter simplicidade e modéstia na sua atuação. A Entrevistada 14 exemplifica essa questão demonstrando ser humilde para receber os *feedbacks*:

Todo projeto que eu desenvolvo, eu tento estar conversando com a direção, com a coordenação e estar recebendo o feedback dos professores. Não para saber se foi bom o ruim, mas que efeito teve? Foi bacana desse lado, deixou a desejar deste. No sentido de estar aceitando para estar aprimorando (ENTREVISTADA 14).

A responsabilidade está diretamente associada ao compromisso com o seu trabalho, com as pessoas e com a instituição. O líder deve ser uma pessoa que dá o exemplo para seus liderados. Isso também significa que tal líder passa confiança àqueles com quem ele se relaciona. Em relação à confiança, a Entrevistada 10 relata:

Eu penso que, primeiro é preciso adquirir a confiança das pessoas, depois se consegue a integração da equipe. Tanto da parte dos professores como da parte dos alunos e pais. Porque a partir do momento que eles confiam em mim, eu consigo liderar com mais liberdade e leveza e os projetos fluem de forma tranquila (ENTREVISTADA 10).

A fala da Entrevistada 14 complementa:

Eu vejo que o que dá muito certo é a questão da confiança. Eu sei, por exemplo, que eu tenho uma palestra para dar para sessenta pais, se a direção e a coordenação não estão na escola, eu me sinto segura, porque elas sabem o que eu vou trabalhar, elas sabem o que está acontecendo e a maneira como eu desenvolvo o trabalho. Isso acaba passando segurança (ENTREVISTADA 14).

A partir do que se pode interpretar em vários trechos das entrevistas, vale destacar o que nos apresenta Schein (2010) sobre o papel do líder como responsável pela integração dos diferentes setores de uma organização. Para uma instituição que adota uma visão holística (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011) como diferencial no ambiente de trabalho, a confiança figura como elemento essencial tanto nas relações interpessoais como para tomada de decisão. A afirmação da Entrevistada 2, “*investir em relações de confiança é um processo demorado, mas sem dúvida é base para criar alianças independentemente da posição*” (ENTREVISTADA 2), confirma o ponto de vista defendido por Cabral (2018), baseado no princípio da recursividade apontada por Morin (2009), de que a liderança é produto e produtora de relações entre atores, ou seja, a confiança é uma construção relacional e recursiva.

Ainda sobre dar o exemplo, associam-se duas outras características: ser visionária e ter boa comunicação. Tais características destacam os líderes que sabem o que querem, como querem e como se comunicar com seus liderados para obter a cooperação e o apoio na busca de resultados sustentáveis e inovadores. Sobre essa questão, a Entrevistada 5 relata:

A Ester⁹ é muito visionária... Ela enxerga as coisas lá na frente. Então, me chama a atenção quando vejo uma pessoa inteligente e visionária. Eu olho

⁹ Nome fictício.

para elas e desejo estar junto com elas. É uma coisa de espelho [...].
(ENTREVISTADA 5).

Quanto aos atributos de ação, foram elencados pelos entrevistados: a proatividade, a motivação e o zelo pelos valores da instituição. Um líder deve apresentar proatividade no que faz, ou seja, agir de forma mais autônoma, sem esperar ordens para situações que não são necessárias, estando à frente na resolução de situações cotidianas. Sobre autonomia, a Entrevistada 5 afirma que consegue realizar suas tarefas e projetos sem, necessariamente, buscar permissão:

Eu me surpreendi com a autonomia que eu ganhei. Porque eu percebo que existe uma coisa fechada, um espaço fechado. E eu consegui conquistar essa autonomia. Quando eu peço algo, as coisas acontecem e também aceito o não. Eu consigo realizar, fazer as coisas. Isso é muito bom. [...] nós coordenadoras temos autonomia para organizar e executar tarefas, temos autoridade sobre os meios, equipes, informações, áreas físicas, recursos, etc., nós temos autonomia para atuação e responsabilidade de entregar resultados de tarefas e/ou projetos assumidos (ENTREVISTADA 5).

A autonomia de que fala a Entrevistada 5 está diretamente relacionada com a confiança conquistada ao longo dos anos, como expressa a Entrevistada 4: “*Se eu perder a confiança, perco a autonomia que eu conquisei*” (ENTREVISTADA 4). A autonomia promove espaço para ações coletivas (KOMIVES *et al.*, 2005), estimula a busca por inovação e a busca pelo crescimento pessoal e profissional, o que contribuem no processo de desenvolvimento da identidade de líderes com perfil desejado para a instituição.

Também, o líder deve agir de forma a motivar àqueles com os quais se relaciona, ou seja, incentivar o trabalho de seus liderados e/ou de sua equipe, como relata a Entrevistada 15:

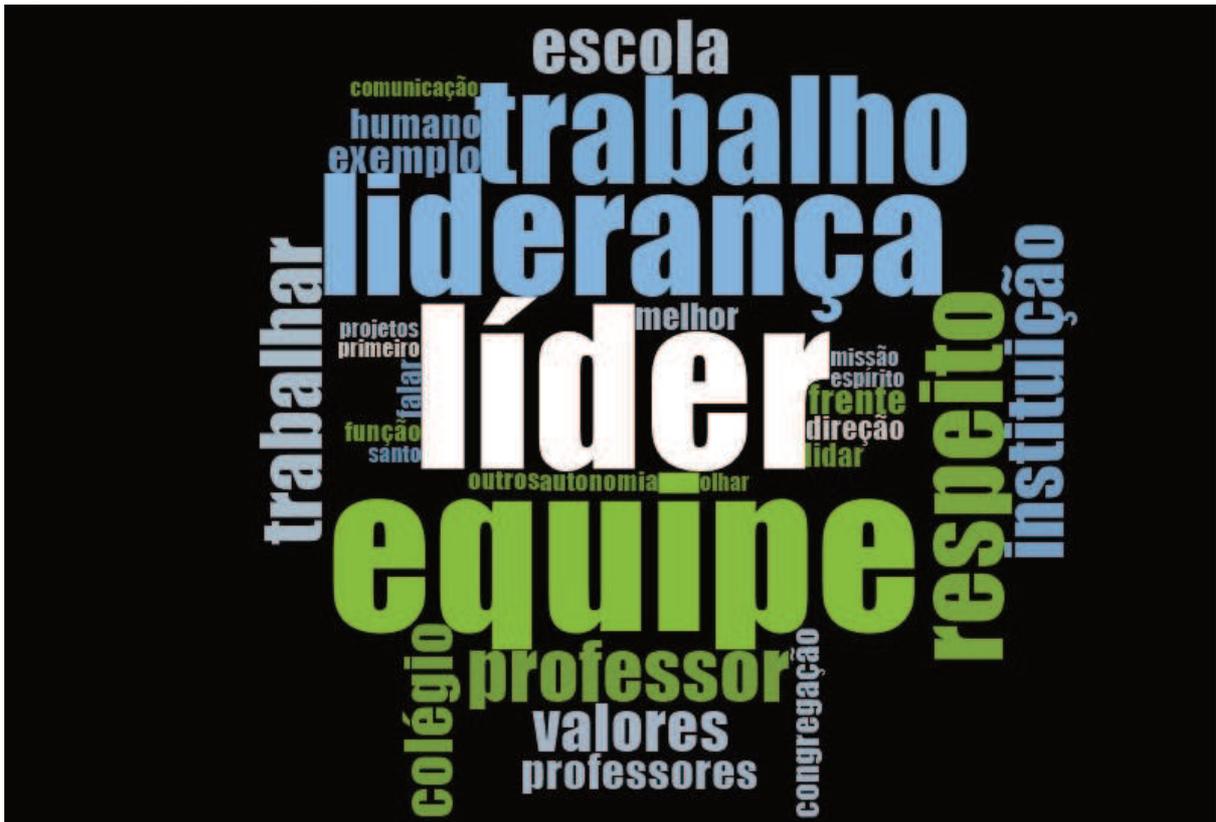
Então eu vou na minha líder maior, me abro com ela. Eu sempre tenho recebido apoio e acolhimento, talvez seja por isso que eu consigo continuar. Ele me diz: Veja bem, vá e seque essa cara. Vá em frente, você consegue, você pode! Já tem mais de vinte anos que você está à frente. Então com esse tipo de acolhimento a gente sai renovada. Então eu sempre vou nela e com outras irmãs também que tenho algum contato, algumas que conhecem o meu trabalho. A gente é movida pela motivação que a gente recebe. Se bem que essa motivação precisa vir de dentro, mas o que te impulsiona a desenvolver essa motivação intrínseca (ENTREVISTADA 15).

A fala da Entrevistada 10 complementa: “[...] *eu acho que liderança vem de dentro assim da pessoa, é aquela pessoa que consegue manter tanto a união do grupo, quanto o respeito, quanto aliar as duas coisas e conseguir fazer fluir os objetivos e manter a motivação*” (ENTREVISTADA 10).

As ações de um líder devem, principalmente, zelar pelos valores da instituição, estar de acordo com suas diretrizes normativas e com as crenças. Além disso, devem

incentivar sua apropriação, conforme ressalta a Entrevistada 2: “[...] *eu tomo decisões conforme os valores da instituição, respeitando o conceito, a cultura, a visão de mercado que é adotada pela instituição*” (ENTREVISTADA 2). A Figura 6 apresenta a frequência de palavras.

Figura 6 – Frequência de palavras



Fonte: Elaborada pela Autora (2019).

Tal figura diz respeito à frequência de palavras proferidas nas entrevistas em sua totalidade. Essas foram as trinta palavras mais faladas pelos interlocutores. Para além do líder e da liderança, destaca-se trabalho e equipe, que tendem a estar relacionadas, ou seja, trabalho em equipe. Percebe-se, portanto, que para os entrevistados o trabalho em equipe é central quando se aborda o processo de construção de identidade e o desenvolvimento de liderança, como aborda Komives *et al.* (2005).

Nota-se que a forma de liderar nas instituições de ensino das MSSpS vem mudando lentamente e os Colégios que estão crescendo e consolidando sua marca são aqueles onde o estilo tradicional da líder salvadora, heroína e centralizadora vem lentamente permitindo uma nova perspectiva, uma liderança coletiva que exerce ação

e influência. Nesses Colégios, as entregas e as metas são alcançadas através de relações de influência, de alianças, de redes de compromisso e de responsabilidade com a instituição. Pode-se considerar os resultados de aprovação em vestibulares, o êxito das semanas de feira de ciências, as gincanas, as apresentações artísticas e as jornadas acadêmicas como exemplos. Percebe-se, pelas falas dos entrevistados, que os Colégios onde a liderança é coletiva e o trabalho em equipe é reforçado, o papel da líder e suas lideradas se torna dinâmico e menos tenso. Nos Colégios MSSpS, as equipes trabalham de forma interdependente, todos colaborando pelo mesmo objetivo. As pessoas são motivadas a se engajarem em processos não naturais e formarem equipes multidisciplinares para a execução dos mais variados projetos, ou seja, projetos e atividades são desenvolvidos em grupos, como por exemplo as atividades do Projeto Líder em Mim, que é desenvolvido em um dos Colégios que está sob a responsabilidade da coordenadora e das professoras do Ensino Fundamental I. A Gincana é responsabilidade dos profissionais do Ensino Médio. Formas emergentes de liderança, que podem ser consideradas como uma rede de influência em que a liderança é reivindicada e concedida (DERUE; ASFHORD, 2010), são evidenciadas nas falas dos interlocutores.

De fato, o principal atributo de um líder, no que diz respeito a sua interação com àqueles que se relacionam na instituição, segundo os entrevistados, é saber trabalhar em equipe e, sobretudo, fazer um bom trabalho com a sua equipe. Os líderes apreciam e valorizam o trabalho em equipe, se descrevendo como catalizadores. De um lado, como facilitadores das buscas, sonhos e projetos idealizados pela equipe. De outro, sempre atentos à cultura organizacional e inclinados a seguir hábitos e atitudes positivas de seu líder, no qual buscam segurança, orientação e inspiração.

O trabalho em equipe que mobiliza as pessoas que trabalham para alcançarem objetivos comuns passa pelo processo relacional da liderança (KOMIVES *et al.*, 2005). A liderança, em seu aspecto coletivo, foi outro ponto bastante indicado pelos entrevistados, sobre os atributos necessários ao líder. A Entrevistada 15 destaca essa relação com a equipe:

Líder é aquela pessoa que está à frente da equipe, mas vai articulando e nós vamos construindo tudo junto, trabalhando lado a lado. [...] Líder para mim é aquele que articula e constrói em coletividade. Você pode fazer uma liderança, numa linha horizontal, ao lado. Como eu sempre falo para os meus professores: 'Eu não estou a frente e não estou atrás, nós estamos lado a lado, no mesmo foco [...]' (ENTREVISTADA 15).

A liderança é um processo interativo, que é (re)conhecido e (re)afirmado mutuamente entre líderes e liderados, e endossado pelo contexto organizacional (DERUE; ASHFORD, 2010). A troca promovida por tais interações é fundamental no seu desenvolvimento. O líder tanto ensina quanto aprende e, assim, avança na construção de como será enquanto liderança e como constituir habilidades (BURNS, 1978). A liderança possui, portanto, uma propriedade coletiva (DERUE; ASHFORD, 2010), que implica na capacidade de construir equipes, interagir com vários *stakeholders*, elaborar e realizar projetos, conquistar metas e promover o bem comum. Esses foram pontos que receberam atenção nos relatos sobre trabalho em equipe. Muitas das suas ações permitem a construção de significado, ou seja, dá sentido ao trabalho realizado desenvolvendo, engajando e fomentando a cidadania (KOMIVES *et al.*, 2005). Walumbwa *et al.* (2008) pontuam que a liderança autêntica, que tem por base o padrão comportamental do líder e a sua relação com os seus seguidores, promove um clima ético positivo e fomenta as capacidades psicológicas positivas dos seus colaboradores. Assim, ter um bom relacionamento com seus liderados e se apresentar como um mediador entre aqueles que lidera e a direção são atributos necessários ao líder referidos pelos interlocutores da pesquisa (DERUE; ASHFORD, 2010; KOUZES; POSNER 2003).

As evidências das falas dos participantes deste estudo podem ser interpretadas à luz de Gabel (2002), que argumenta que o sucesso do líder intermediário depende da sua habilidade de administrar uma variedade de situações que são próprias de um líder intermediário que entende a perspectiva do líder a quem é subordinado e, por outro lado, responde às necessidades dos seus liderados e de diversos grupos com quem mantém parceria, encontrando com diplomacia e sabedoria equilíbrio nas diferentes agendas. Ou seja, líderes intermediários vivem em um contexto de extrema complexidade. Eles são líderes em uma determinada situação e liderados em outra (BRIGGS, 2004).

Percebe-se, também, nas narrativas dos entrevistados, que a relação líder-liderado nas instituições das MSSpS é baseada na empatia, no respeito e na honestidade (CHINIARA; BENTEIN, 2017). O liderado sente-se seguro quando percebe e vê o líder envolvido no projeto no qual está inserido, quando o líder permite que o liderado faça seu trabalho e que participe da tomada de decisão. A participação na tomada de decisão é vista como elemento básico para que funcionários membros de equipe se comprometam com o propósito e missão da instituição. Sobre a tomada

de decisão, a Entrevistada 3 sugere que vem acontecendo uma mudança na instituição:

Até pouco tempo, o poder de decisões ordinárias nos colégios estava totalmente nas mãos das irmãs, agora aos poucos começa a ser compartilhado conosco, leigas, creio que estamos passando por um momento de transição que é muito significativo para nós funcionárias (ENTREVISTADA 3).

A fala do Entrevistado 9 complementa:

Eu acho importante ressaltar que o crescimento da instituição tem influenciado profundamente a cultura organizacional dos colégios, eu que estou aqui há vários anos notei que até uns quinze anos atrás nós não tínhamos o espaço que temos hoje. A questão administrativa estava concentrada exclusivamente nas mãos das irmãs, que eram as principais dirigentes e tomadoras de decisão, com o avanço das instituições e as demandas foi necessário incorporar mais pessoas e desde então vem surgindo um novo modelo organizacional e com isso a cultura da organização vem se transformando nos últimos anos (ENTREVISTADO 9).

Tais narrativas sinalizam uma mudança na instituição que, aos poucos, migra de um modelo centralizado e fortemente hierarquizado, onde as ações de lideranças eram concentradas em apenas uma pessoa, ou seja, a diretora do Colégio, para um novo padrão relacional entre líderes e liderados, no qual ambos têm a oportunidade de trabalhar em conjunto, construindo uma administração vertical. O modelo de gestão sinaliza a transição de uma estratégia de controle para uma estratégia de compromisso, onde os funcionários são considerados parceiros no trabalho. A mobilização de grupos para atingir metas organizacionais, captar e reter pessoas de alto potencial e valorizar talentos são base para as políticas de Recursos Humanos. Esse novo padrão se assenta no que é chamado de *co-working* (DERUE; ASHFORD, 2010) e segue a tendência das organizações contemporâneas que investem no *co-working*, na co-criação e na colaboração (HAIM; SCHECHTER, 2016).

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A instituição na qual o líder atua é central na sua formação, ou seja, tem implicações diretas sobre a construção de sua identidade e o desenvolvimento da liderança (DERUE; ASHFORD, 2010; KOMIVES *et al.*, 2005). Tal fenômeno diz respeito ao fato de que sua cultura organizacional (como a instituição se organiza, seus valores, práticas, símbolos, etc.) condiciona os atores que nela interagem (DEBEBE; REINERT, 2012).

Os entrevistados destacam alguns elementos que, segundo eles, foram principais para sua formação e entendimento enquanto líder, em seu trabalho na instituição. O primeiro deles diz respeito a como a organização investe na formação do trabalhador e gere suas práticas. Esse elemento destacado pelos entrevistados foi chamado de gestão e **capacitação do capital humano**. Um segundo elemento enfatizado pelos entrevistados refere-se aos valores da instituição e à relação com tais valores, como eles sentem-se parte da organização e o que contribuem, seu legado a ela. Essas questões foram agrupadas no que foi chamado de **valores**. Outro elemento central, segundo os entrevistados, é a relação da instituição com a religião. Como essa relação pauta as práticas dos funcionários da instituição e, principalmente, quais suas implicações no desenvolvimento da liderança, foi chamado de **espiritualidade**. Por fim, a forma como se estrutura as relações de poder na instituição é um elemento importante segundo os entrevistados. Esse elemento traduz-se, nessa pesquisa, como **hierarquia**. Tais elementos de destaque são discutidos de forma detalhada a seguir.

5.2.1 Gestão e capacitação do capital humano

O capital humano, o bem maior das empresas contemporâneas, é uma temática que fascina estudiosos do campo da liderança. De fato, o que constrói as empresas são os trabalhadores que a compõe. Portanto, a instituição que pretende desenvolver um bom trabalho e tem uma missão como as MSSpS tende a investir no seu quadro de funcionários. O indivíduo tende a se desenvolver ao lidar com maior grau de complexidade. Assim, o investimento na formação é um pilar essencial para o desenvolvimento de lideranças (DUTRA, 2016). O Entrevistado 9 explica:

Eu acho que nesse ponto tem surgindo boas lideranças aqui dentro. Eu sinto orgulho de trabalhar numa instituição que se formos comparar com outras do mesmo porte, que trabalha com um grupo tão reduzido e ao mesmo tempo tão comprometido. Às vezes, o Ministério da Educação (MEC) vem aqui e ficam impressionados com trabalho (ENTREVISTADO 9).

Os entrevistados também enfatizam que a instituição investe na capacitação de seus líderes intermediários. Por outro lado, o profissional que está em contato direto com os clientes, no caso os professores que estão em contato direto com os alunos e pais, ainda não recebem uma capacitação adequada. Conforme relata um dos entrevistados, a capacitação do professor se resume às capacitações que ocorrem nas semanas pedagógicas:

A nossa questão de capacitação de professores está ficando nas semanas pedagógicas. [...] eu vou em busca, a escola me proporciona muito. A gente (os líderes) está participando de congressos, seminários e cursos, [...]. Lá em Salvador, a gente ficou imerso na área das tecnologias educacionais, a Paola veio e me capacitou na individualidade e lá foi na coletividade. Então eu aprendi e agora eu tenho, é uma vertente, um passa para o outro. Mas e agora? Como eu faço? Essa é a parte mais difícil (ENTREVISTADA 15).

Alguns entrevistados relatam a falta de capacitação em geral, incluindo os diversos setores da instituição, e apontam a necessidade de ampliar os horizontes para melhorar a performance no trabalho que desenvolvem, para continuar sendo referência na educação. Aparentemente, o fator principal é o investimento em pessoas, em especial no corpo docente. Isso indica a necessidade de alinhar as estratégias e as políticas de gestão de pessoas com as estratégias institucionais. O Entrevistado 9 comenta:

Em termos de capacitação é basicamente isso. Eu sinto falta de sair fora do nosso mundo, aqui. Porque a nossa formação é basicamente aqui dentro. A gente não tem muita possibilidade, a não ser que você corra por fora. Vá atrás, pessoalmente de um curso fora, uma coisa assim (ENTREVISTADO 9).

A Entrevistada 7 reforça: “[...] enquanto capacitação e treinamento, não... de nenhuma das partes, não tem treinamento nem para atender bem em uma recepção, nem para atender em uma secretaria, não vai em curso, não vai em encontro, não vai em nada” (ENTREVISTADA 7).

As queixas dos líderes intermediários sobre a falta de capacitação confirmam o que sugerem os pesquisadores sobre o desconforto pela pressão de demandas da alta administração (SHAKED, SCHECHTER, 2016) e pelas necessidades dos seus liderados, especialmente quando se trata de assuntos como currículo, recursos e disciplina dos alunos.

Para a Entrevistada 7, a falta de capacitação e atualização do corpo docente e do setor administrativo apresenta uma grande ameaça para a instituição.

Além da falta de capacitação adequada falo também de se manter ativo na sociedade, a gente está tendo muita concorrência como novas propostas educacionais chegando na região e isso pode ameaçar uma proposta tradicional, centenária. [...]. Isso gera muita insegurança para nós funcionários que não estamos atualizados (ENTREVISTADA 7).

Diversos participantes desta pesquisa concordam com a Entrevistada 7, que solicita a elaboração de programas de capacitação continuada e o desenvolvimento técnico, gerencial e pessoal para os diversos setores da instituição. Um programa que integre tanto formação humana de forma holística, quanto a capacitação técnica com

foco nas novas tecnologias para educação e as competências e habilidades necessárias para os distintos setores da instituição.

Manter profissionais, o pessoal do corpo docente e administrativo, qualificados e comprometidos com o propósito da instituição está diretamente relacionado com o sucesso organizacional. Isso faz com que o profissional se sinta valorizado e satisfeito, sendo possível quando a área de gestão de pessoas tem a responsabilidade de alinhar as políticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais.

5.2.2 Valores

Os entrevistados afirmam que procuram pautar suas ações nos valores e no carisma das MSSpS. Os valores morais e éticos são valores fundamentais para que a pessoa ocupe um cargo de liderança na organização. Nas entrevistas, identificou-se que quanto mais uma pessoa se vê e se sente líder, mais ela se identifica com os valores e com os propósitos da organização. Isso sugere que as pessoas que se percebem como líderes tendem a pensar e agir conforme a cultura da instituição. O Entrevistado 9 explica:

Pelo fato de estarmos trabalhando nessa instituição há tantos anos, acabamos adquirindo características diferenciadas, ou seja, a gente passa a internalizar características e valores que são próprios desse ambiente. Eu percebo essa questão de valores que são difundidos pelas irmãs, eles estão presentes nos meus pensamentos políticos, na forma de pensar a sociedade. A gente acaba sendo influenciado por esses pensamentos. Essa questão da doação, não pensar só em você, se colocar no lugar do outro [...] (ENTREVISTADO 9).

O cuidado com o próximo, a formação humanista, o envolvimento com projetos sociais e o senso de justiça certamente são fatores fundamentais no desenvolvimento da identidade dos líderes dessa instituição. Isso é respaldado pelo objetivo de educar para a vida, com foco nos valores humanos e cristãos, e pelos fatores fundamentais da cultura organizacional para formar líderes éticos e comprometidos com a missão da instituição, conforme apresenta Dassoler (2017). Murad (2008) assinala que as organizações com cultura holística se comprometem com atitudes e valores sociais empresariais. A Entrevistada 15 comenta:

Os valores que eu noto de ética, de responsabilidade, de espiritualidade. Não raro escutamos dizer: 'Nossa! Como é bacana trabalhar aqui com vocês!' [...]. Primeiro você precisa estar bem com você. Você tem que estar com sua alma alimentada pelo bem e pela paz de saber que você tem um líder maior que é Deus. A partir do momento que eu tenho Ele dentro de mim e vivo dentro dos princípios e dos valores, eu recebo aqui esses valores aqui das irmãs. Por isso eu consigo passar para eles esses valores (ENTREVISTADA 15).

Os valores da instituição, que são o coração da cultura organizacional (SCHEIN, 2009), orientam simbolicamente as práticas dos indivíduos que nela interagem. As narrativas dos entrevistados permitem compreender que indivíduos são vistos como líderes de grupo à medida que eles integram comportamentos e atitudes que são aceitos e valorizados pela organização. A Entrevistada 8 esclarece: “*Quando eu saio daqui as pessoas dizem a Michele¹⁰ do Santana. Não sou mais a Michele Santos, sou a Michele do Santana*” (ENTREVISTADA 8).

Eles são reconhecidos e afirmados como líderes na medida em que se identificam, respeitam e promovem os interesses, as normas do grupo e da organização. Ao incorporar as normas e a cultura da organização, eles são endossados como líderes. Seu endosso implica em maior influência e poder de decisão. Nas instituições das MSSpS, tais funcionários abraçam a cultura e os valores como audácia, simplicidade, modéstia, humildade e espiritualidade, tal como foram compreendidos e vividos pelo fundador Santo Arnaldo e pelos seus primeiros seguidores e seguidoras (CAZAROTTO, 2003 *apud* DASSOLER, 2017; LICHIOUS, 1925; REGO, [2015]). O papel do fundador e dos primeiros líderes é considerado elemento estruturador dos valores da cultura organizacional. São fonte de direção, ou seja, eles se tornam líderes informais e, aos poucos e quando se faz necessário, são confirmados pela alta administração e logo assumem formalmente posição de liderança. Normalmente, essas pessoas tem um forte senso de pertença e identificação com o sucesso e crescimento da organização.

Como principais valores da instituição, os entrevistados destacam o respeito e a valorização do ser humano, o carisma, a importância da família, no geral, valores cristãos. A fala da Entrevistada 6 demonstra isso: “*Toda escola é uma empresa, certo? O Santana também é uma empresa, só que o Santana além de ser uma empresa, ele cuida, ele se preocupa com o lado da formação das pessoas*” (ENTREVISTADA 6). A Entrevistada 10 acrescenta:

A humanização é uma coisa muito valorizada, muita falada. Nós respeitamos primeiro o ser humano. Inclusive, foi um dos motivos que eu me dei bem, exatamente por isso, porque tem a minha fala. O respeito pelo ser humano é prioritário nas nossas ações. O respeito pelas diferenças é outro aspecto importante. Aqui em Ponta Grossa, nosso colégio é considerado um colégio que respeita as diferenças. Essa parte de respeito e valorização do ser humano e de querer desenvolver um ser humano cada vez melhor... A gente acaba gostando muito da instituição, das pessoas, se envolvendo e querendo ser parte desse projeto significativo para a sociedade (ENTREVISTADA 10).

¹⁰ Nome fictício.

Os fundadores e sua história também têm papel central no desenvolvimento da instituição e, assim, nas lideranças que nela atuam. Tais fundadores seriam os primeiros líderes que teriam difundido os valores, as crenças e as normas que hoje são tidas como base (SHEIN, 1985). Destacam-se, nas entrevistas, a admiração e o profundo respeito pelo Padre Arnaldo Janssen, um sacerdote alemão da Igreja Católica, fundador da Congregação MSSpS. Ainda existe aquela veneração pelas pessoas que dedicam suas vidas para o serviço voluntário religioso, conforme explica a Entrevistada 10:

[...] todos os anos, é comentado a respeito dos fundadores, das histórias, nos eventos. É algo muito forte! Os acadêmicos percebem muito isso. Não temos um acadêmico que não saiba a história dos fundadores. Isso ajuda eles a compreenderem que antes de tudo, eles estão em uma instituição religiosa (ENTREVISTADA 10).

A Entrevistada 14 complementa: *“Então falar sobre a missão dos fundadores, seus valores.... Isso não é uma coisa imposta, você vai sentindo na própria vivência. É uma coisa que você vai aprendendo e sentindo” (ENTREVISTADA 14).*

Depois de um Século, Santo Arnaldo continua sendo a fonte de inspiração que direciona a instituição das MSSpS. Sua capacidade de prever o futuro e de empreender, e sua ousadia e espírito dinâmico estimula lideranças que tem a responsabilidade de administrar e dinamizar a instituição. Os valores, as orações e os muitos símbolos que lembram o fundador estão expostos nos corredores dos Colégios, nos sites e nas comunicações impressas. As orações de autoria do fundador continuam sendo rezadas por funcionários e alunos antes do início das aulas e em reuniões.

Recentemente, a instituição apresentou aos seus funcionários o Manual de Funções com a finalidade de padronizar procedimentos que devem ser observados nos diversos setores. Neste Manual da Congregação das MSSpS é apresentado a qualificação, as competências e as atribuições que cabem tanto àqueles que já fazem parte do quadro de funcionários, como àqueles que desejam trabalhar na referida instituição. A elaboração desse Manual foi uma tentativa de propor um conjunto organizado de princípios, políticas e procedimentos que auxilie o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos e metas da instituição.

5.2.3 Espiritualidade

A espiritualidade está diretamente relacionada com a cultura organizacional, na medida em que as práticas, os valores e as normas são orientados pelos princípios da religião. Os Colégios analisados fazem parte de uma instituição cristã e isso traz implicações, como a vivência da fé (participação nos momentos de oração), atitude ética e prática da justiça (campanhas e/ou projetos de ajuda aos menos favorecidos), sobre o trabalho dos funcionários e, assim, sobre o desenvolvimento da identidade de lideranças comprometida com os valores éticos-cristãos que perpetuam o legado dos fundadores. Percebe-se, nas entrevistas, que a relação do funcionário com a espiritualidade é central para ser, de fato, líder, como mostra a fala da Entrevistada 5: *“A questão da oração, dos ambientes... eu sinto que existe uma proteção aqui dentro. É diferente.... Eu não sei se isso acontece porque meu coração está aqui pelo fato de fazer parte da minha infância, mas eu ouço muitas pessoas dizerem o mesmo”* (ENTREVISTADA 5).

Momentos de espiritualidade estão presentes e são praticados em celebrações comemorativas, antes de iniciar as aulas, antes de eventos, reuniões e viagens, no jeito de atender pais e alunos, assim como no jeito de interagir com parceiros, o que ressalta uma forte marca da cultura dessa instituição. No entanto, não é requisito necessário ser católico. Contudo, para se constituir enquanto líder, deve-se estar alinhado com os princípios cristãos da instituição, como relata a Entrevistada 1:

É importante estar atenta aos valores e vivências que a pessoa traz consigo, ou seja, sua filosofia e ideologia. Não significa que tenha que ser católico, por que se trata de uma instituição católica, mas que tenha valores e propósitos que se alinham com a filosofia da instituição (ENTREVISTADA 1).

A Entrevistada 12 ressalta:

[...] ao fazer parte dessa equipe desde 2012, eu posso afirmar que o carisma missionário nos envolve de tal forma que nós passamos a nos sentir responsáveis por essa missão que vocês irmãs desenvolvem, isso nos dá um empoderamento e a gente vive, eu sempre tenho o costume de entrar nas salas de aulas e saudar os nossos alunos com o viva o Espírito Santo e eles respondem, né: em nossos corações. Então eu me sinto responsável por essa missão também e procuro contribuir sempre da melhor forma possível (ENTREVISTADA 12).

A espiritualidade é inerente à cultura da instituição e integra seu caráter social. A partir da preocupação com questões ligadas ao bem-estar do ser humano, como um estilo de vida mais saudável, a humanização no trato interpessoal e a priorização da paz (MURAD, 2008). Assim, os Colégios da rede incentivam a religiosidade de seus funcionários, destacando-se como liderança aqueles que se desenvolvem dentro da missão da instituição, missão essa respaldada nos princípios e atitudes previstos no catolicismo, conforme assinala Dassoler (2017).

Observa-se que, para estruturar de forma mais profissional as práticas de gestão de pessoas nas instituições de ensino das MSSpS, seria recomendável elaborar programas de capacitação e integração de funcionários, em que o plano estratégico fosse articulado com a cultura e a prática organizacional em consonância com os valores do fundador. Dessa forma, a instituição estaria fortalecendo a atual liderança e desenvolvendo futuros líderes com perfil desejado pela instituição.

5.2.4 Hierarquia

A forma como se organiza uma instituição tem implicações sobre como serão realizadas as práticas de seus funcionários. Embora se perceba experiências negativas de tensão e estresse, no geral, os entrevistados descrevem a hierarquia como um aspecto positivo e necessário para o bom andamento da instituição e para o desenvolvimento de líderes, como relata a Entrevistada 5:

Eu respeito muito a hierarquia, acho que deve existir e ser seguida.... as instituições dessa mantenedora têm uma hierarquia visivelmente estabelecida; os níveis de atuação (nosso como coordenadoras) também são bastante definidos, isso me ajuda a ter clareza de até aonde eu posso tomar determinada decisão. Da mesma forma, espero que os que estão sob minha liderança me sigam e tenham esse respeito (ENTREVISTADA 5).

A hierarquia é respeitada e escrita como familiar, próxima e que contribui para o desenvolvimento de um grau significativo de confiança e liberdade entre líderes e liderados. Percebe-se uma certa ambivalência no sentido da hierarquia. Por um lado, ela é necessária enquanto funcionalidade, ou seja, papéis bem definidos possibilitam a divisão de tarefas necessárias para o funcionamento da instituição.

O governo das instituições MSSpS segue o modelo dominante exercido na Igreja Católica, ou seja, é exercido através de uma hierarquia vertical com funções bastante definidas, conforme organograma em anexo neste trabalho (ANEXO B – Organograma dos Colégios MSSpS). Nas instituições MSSpS, é possível notar os conceitos defendidos por Morgan (1996) e Schein (2009). É uma instituição de visão humanista com traços tradicionais e poder centralizado nas religiosas. Foi estimulante e surpreendente ouvir esse relato: “*Então essa hierarquia acaba sendo em alguns momentos mais horizontal mesmo porque a gente acaba tendo um vínculo diferente afetivo com as pessoas e isso torna a hierarquia um pouco mais leve*” (ENTREVISTADA 3). Isso mostra que a gestão nas instituições MSSpS está mudando. A alta administração faz reuniões semanais e delega tarefas para diferentes

setores e tomada de decisões para sua equipe de lideradas, responsáveis pelos diferentes setores. Outro exemplo é que ela consulta suas lideradas antes de tomar decisões sobre os diferentes setores.

Outra entrevistada reconhece:

Eu acredito que eu tenho facilidade em respeitar hierarquia e pelo tempo também que estamos juntas a gente consegue ter um bom relacionamento, de respeito e uma certa liberdade de opinar, de conversar, de decidir junto porque a minha líder me permite isso (ENTREVISTADA 11).

Os entrevistados, que são líderes intermediárias, ou seja, lideram setores, professores, alunos, pais e/ou projetos, enquanto liderados, relatam que admiram, respeitam e que se espelham no gestor, ou seja, na líder estratégica da organização, e buscam respaldo na filosofia da instituição para as atividades realizadas, assim como relata a Entrevistada 1:

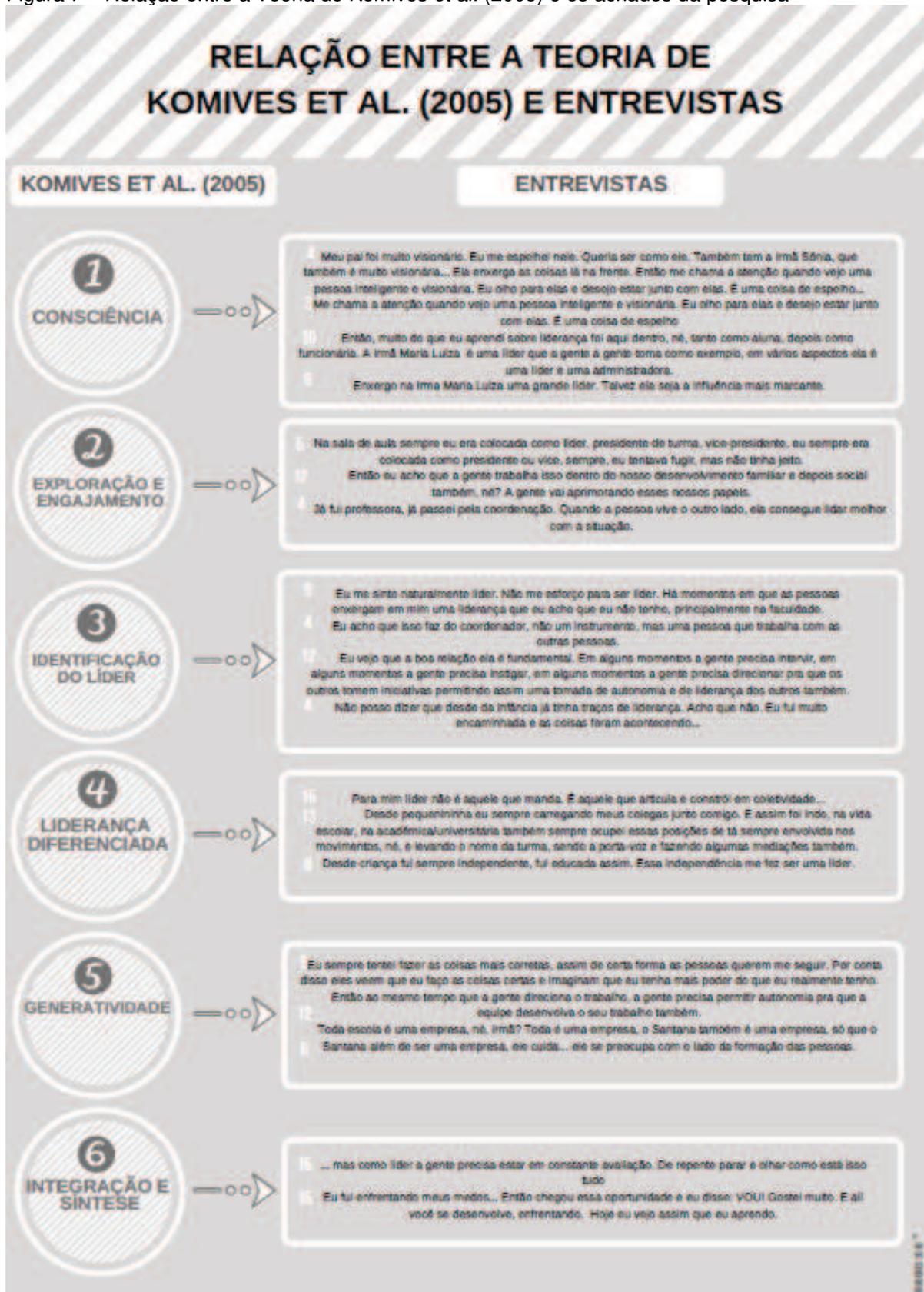
Eu gosto muito da firmeza, da orientação da diretora desse colégio. Eu estou há tantos anos aqui, mas tem certas situações que eu vou agir, eu penso na filosofia do colégio. Eu tenho que estar atenta que não sou EU entrevistada. Eu estou dentro do colégio e tenho que fazer funcionar essa filosofia, essa missão. Eu acredito nessa filosofia (ENTREVISTADA 1).

A identidade de uma líder cresce e se afirma através de experiências em situações em que ela interage com outras pessoas em diferentes contextos. Tais experiências são entendidas como fontes privilegiadas de aprendizado de liderança (ASHFORD; DERUE, 2012). Dentre essas experiências, destacam-se nos relatos dos entrevistados suas relações com sêniores que representam, são modelos para eles, afirmando a necessidade de interagir com eles para o seu desenvolvimento. O processo de formação e desenvolvimento de lideranças é constituído por influências da relação, as quais fazem parte de um envolvimento significativo que produz aprendizagem (KOMIVES *et al.*, 2005). Assim, a relação dos líderes com os sêniores possibilita seu crescimento e fortalecimento.

5.3 PERCEPÇÕES SOBRE A PRÓPRIA TRAJETÓRIA

As experiências vividas pelas pessoas ao longo da vida e, dentro disso, com quem elas se relacionam, constroem quem elas são, ou seja, sua identidade (DAY; HARRISON, 2007). Tais experiências compõem sua trajetória. Percebe-se, nas entrevistas, que experiências vividas antes de ingressarem na instituição e, após ingressarem, antes de tornarem-se líderes, contribuíram para a construção da identidade e seu desenvolvimento enquanto líderes.

O processo de construção da identidade de liderança sugerido por DeRue e Ashford (2010) apresenta três etapas distintas: (1) a internalização e aceitação de seu papel de líder, ou seja, ele incorpora no seu autoconceito a identidade de líder ou liderado, conforme suas interações sociais; passando pelo (2) reconhecimento relacional, que será reforçado com a adoção de papéis que desempenha como líder e/ou seguidor; e (3) o endosso coletivo, recebendo a aprovação e sendo reconhecido como líder. A identidade de liderança é consolidada. Ao falarem sobre a trajetória de liderança, os entrevistados estão em consonância com a teoria. Além disso, as falas dos interlocutores também estão associadas aos seis estágios do desenvolvimento da identidade de liderança destacados por Komives *et al.* (2005). A Figura 7 mostra a relação entre a teoria e os achados.

Figura 7 – Relação entre a Teoria de Komives *et al.* (2005) e os achados da pesquisa

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Como já foi explanado no referencial teórico do presente trabalho, Komives *et al.* (2005) identificaram seis estágios no processo de formação da identidade do líder, um modelo cíclico, começando com a consciência percorrendo as experiências grupais e o comprometimento, até a integração e síntese quando reconhece a capacidade pessoal de liderança em diversos contextos e reivindica a identidade. Entretanto, DeRue e Ashford (2010), numa abordagem mais recente, configuram o processo em três etapas distintas: (1) a internalização, (2) o reconhecimento e confirmação do grupo e, por fim, (3) a coletividade que consolida a identidade de liderança.

Os entrevistados citaram líderes que foram modelos em suas vidas no ambiente familiar, social e institucional. Na instituição das MSSpS, muitas religiosas foram citadas como modelo de inspiração para a atual geração de funcionários líderes, que assumem posições que antes eram assumidas apenas por religiosas. Validados como líderes, eles demonstram que estão hoje dispostos a desenvolver e aprimorar suas habilidades e competências neste sentido, bem como conhecer e viver o carisma e espiritualidade das MSSpS na realidade contemporânea.

5.4 DESAFIOS

Importantes também para o desenvolvimento da liderança, são os desafios que líderes encontram. Desafio e desenvolvimento estão interligados. As pessoas que são desafiadas crescem e contribuem de forma significativa para as organizações (DUTRA, 2016). Como enfrentam tais desafios, contribuem para questões relativas à responsabilidade, à autonomia, entre outras. Ou seja, a resolução de problemas proporciona ao líder ser digno de maiores atribuições e ter experiência em lidar com situações distintas. Logo, contribui no desenvolvimento da sua liderança.

Como principais desafios, destaca-se a gestão com as pessoas, ou seja, como lidar com diferentes opiniões, necessidades, aptidões, etc. Por exemplo, uma situação desafiante é fazer com que as pessoas superem sua resistência às novas tecnologias para a instituição poder, então, aprimorar-se. Outro exemplo é confiar tarefas de importância a funcionários leigos.

Relacionado à gestão de pessoas, portanto, um desafio enfrentado é incentivar o engajamento de funcionários/líderes com o propósito e os valores da instituição, como destaca a Entrevistada 2: *“Eu acho que o maior desafio é o comprometimento*

das pessoas, comprometimento com a cultura e os valores do colégio". Já os Entrevistados 9 e 11 afirmam que saber lidar com as pessoas e selecionar a pessoa certa para as diversas funções tem sido desafiante. Ainda, a Entrevistada 15 aponta, como grande desafio, reunir funcionários para momentos de capacitação. Esse desafio está diretamente relacionado com questões financeiras. Segundo a Entrevistada 15, professores têm dificuldade de se atualizar e participar dos momentos de capacitação oferecidos pela instituição, por terem que trabalhar na rede pública e/ou comprometer-se com outras atividades para aumentar a renda pessoal. Considerando tais desafios, sugere-se a elaboração de cursos à distância como proposta alternativa de minimizá-los.

5.5 CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA

A instituição constrói e desenvolve líderes. No entanto, tais líderes apresentam diferentes concepções de liderança. Identifica-se, na fala dos entrevistados, três concepções predominantes. A primeira é a liderança autêntica, aqui entendida como transparente, íntegra e que age conforme os valores da instituição (GARDNER *et al.*, 2005; WALUMBWA *et al.*, 2008). A segunda, a liderança servidora, que é focada no propósito de servir as pessoas, vista como ética, altruísta, que prioriza as pessoas, age como elo de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional, promove o bem comum e o bem-estar dos liderados (CHINIARA, BENTEIN, 2017). Enquanto a liderança autêntica e a liderança servidora foram tema das falas dos entrevistados quando se referiam as suas líderes, nesse caso as diretoras dos Colégios, ao falar de si mesmos, os entrevistados se autodescrevem como líderes democráticos, a terceira concepção. A Entrevistada 8 comenta: "*Sou vista como uma líder democrática porque eu ouço a opinião de cada um. Não é aquela coisa de cima para baixo e pronto. Tem muito debate. Eu gosto disso*" (ENTREVISTADA 8). A Entrevistada 15 complementa:

Antigamente, nas outras teorias e práticas que a gente conhece, o líder era o chefe. Aquele que manda. Para mim líder é aquele que articula e constrói em coletividade. É assim que eu procuro executar o meu trabalho com meus professores, ou seja, com meus liderados (ENTREVISTADA 15).

As concepções autêntica e servidora de liderança são formas emergentes (HOCH *et al.*, 2018). Tais formas pressupõem funcionários envolvidos, comprometidos e satisfeitos, ou seja, estão preparados e aptos para assumir responsabilidades estratégicas na instituição.

A partir da fala dos entrevistados, é possível associar os achados empíricos às concepções teóricas da liderança autêntica, quando ressaltam o envolvimento com atividades sociais e quando o comportamento do líder é usado para influenciar os seguidores a se engajar em comportamentos normativamente apropriados, estabelecendo um exemplo, fazer o que é certo, como explica o Entrevistado 9: “*Eu sempre tentei fazer as coisas corretas, assim de certa forma as pessoas querem me seguir. Por conta disso eles veem que eu faço as coisas e imaginam que eu tenho mais poder do que eu realmente tenho, de certa forma isso me faz sentir-me líder*” (ENTREVISTADO 9).

Identificar-se ou sentir-se líder é fundamental para o desenvolvimento da própria liderança. Quanto mais um indivíduo se perceber como líder, mais ele vai construir autoconfiança e buscar experiência para desenvolver-se neste caminho. Isso sugere que pessoas que se veem como líderes pensam e agem como líderes (DAY; HARRISON, 2007; DERUE; ASHFORD, 2010).

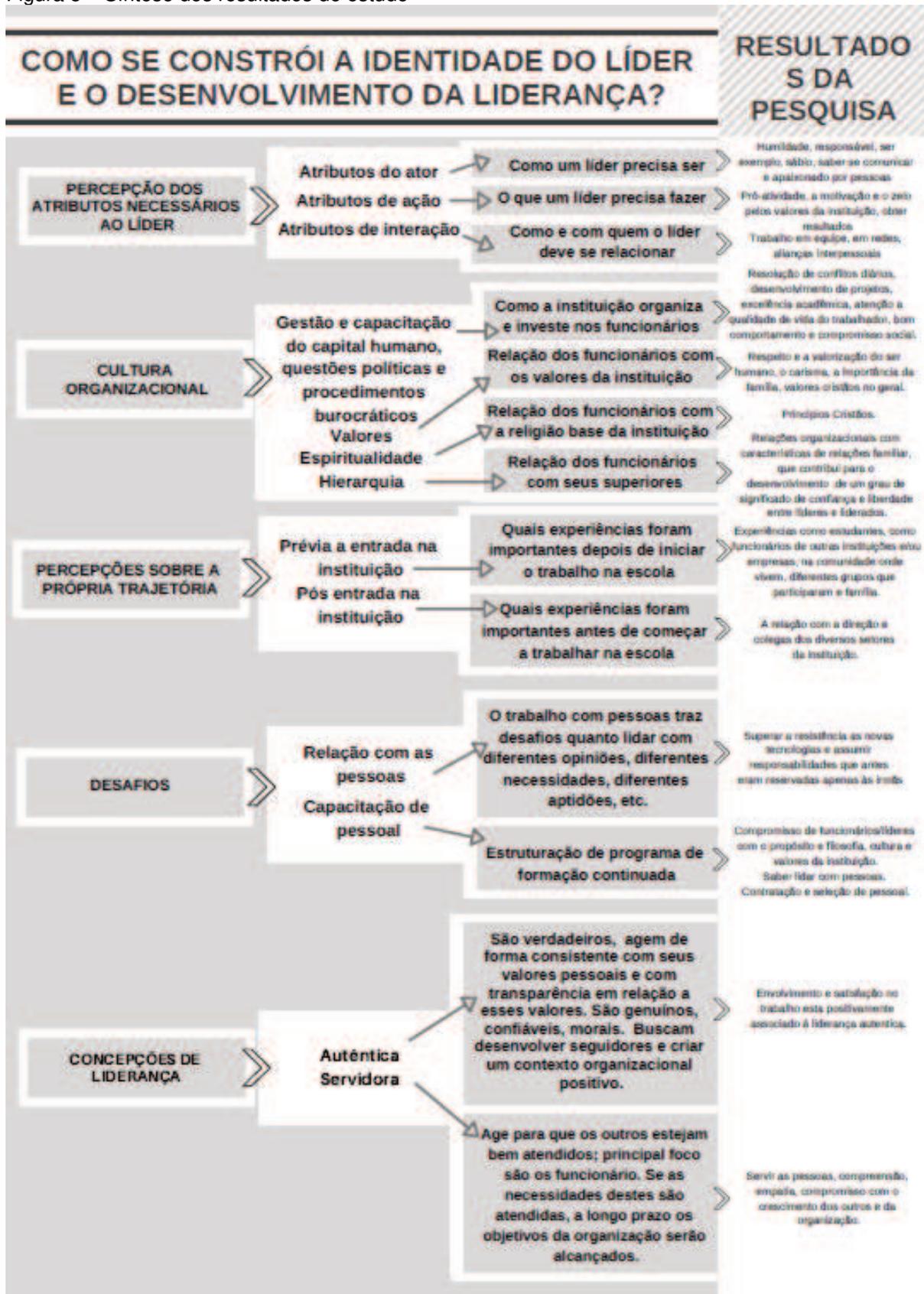
Para confirmar que as duas formas emergentes de liderança são dominantes nas instituições das MSSpS, pesquisas futuras incluindo as diretoras dos Colégios como sujeito da pesquisa podem ampliar a compreensão e a visão das formas mais adequadas para liderar no ambiente MSSpS. No que diz respeito à liderança servidora, percebe-se que a instituição produz a preocupação em servir as pessoas e a formação de pessoas nos critérios da instituição, do que consideram pessoas melhores, abrangendo todos os níveis (física, mental e espiritual):

Depois de tanto tempo aqui! Eu percebo essa questão de valores que são difundidos pelas irmãs, eles estão presentes nos meus pensamentos políticos, na forma de pensar a sociedade. A gente acaba sendo influenciado por esses pensamentos. Essa questão da doação, não pensar só em você, se colocar no lugar do outro – aquele que não tem a mesma possibilidade que você – Eu acho que influencia muito essa questão dos valores que são difundidos pelas Servas (ENTREVISTADO 9).

Outro aspecto interessante é que os entrevistados que ocupam posição de liderança se percebem como um servo, e não como um mestre. Este é um aspecto interessante para futuras pesquisas nas instituições dessa organização. Seria essa atitude fortemente influenciada pelo carisma dessa organização que leva o termo serva em seu nome?

As categorias que explicam como se dá a construção da identidade de líder e o desenvolvimento da liderança, descritas anteriormente, estão sintetizadas na Figura 8.

Figura 8 – Síntese dos resultados do estudo



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Esta figura sintetiza o que foi discutido nesta seção. A partir da narrativa dos entrevistados, infere-se que, no geral, o líder deve ser uma pessoa humilde, capaz de motivar as pessoas. O trabalho em equipe tem destaque na formação e na atuação das lideranças. Também, para ser um líder, é necessário trabalhar os valores da instituição, principalmente, o respeito ao próximo e a valorização do ser humano. Tais valores, no contexto pesquisado, relacionam-se com fé, ou seja, a religião cristã é a base sobre a qual ocorrem os processos institucionais. As narrativas também conferem importância às experiências vividas no decorrer da vida dos líderes, e estas experiências contribuem para como hoje lidam com a posição que ocupam. Por fim, a pesquisa revelou diferentes concepções de liderança, à luz da revisão bibliográfica realizada, que podem ser identificadas na dinâmica da instituição analisada: a liderança autêntica (GARDNER *et al.*, 2005; WALUMBWA *et al.*, 2008) e a liderança servidora (CHINIARA; BENTEIN, 2017). Essas concepções tendem a parecer de forma relacional, não de forma isolada, no comportamento das lideranças em questão. A Figura 9 sintetiza o processo de desenvolvimento de liderança.

Figura 9 – Síntese do processo de desenvolvimento de liderança nos colégios das MSSpS



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Os resultados aqui discutidos dizem respeito à realidade específica dos Colégios da Congregação das MSSpS da Província Brasil Sul. Portanto, os padrões identificados, nesse caso empírico, podem não ser encontrados em outras instituições. No entanto, dão pistas de como pode ocorrer o processo de desenvolvimento de liderança de forma mais ampla, principalmente no que diz respeito às dimensões reveladas pelos dados como importantes para análise. Para a construção de um modelo mais complexo e que avance na resposta ao problema aqui analisado, sugere-se que pesquisas futuras expandam a análise a outras instituições, confrontando os achados, além de envolverem maior diversidade e possibilitarem, portanto, maior capacidade de abstração.

5.6 RECOMENDAÇÕES

A seguir, apresentam-se algumas recomendações que podem ser significativas para o futuro das instituições de ensino das MSSpS:

- a) Que a administração dos Colégios seja coletiva, ou seja, que as diretoras dos quatro Colégios, além de alinhar as estratégias organizacionais e políticas de gestão de pessoas, trabalhem por alguns anos em cada Colégio, estabelecendo-se, assim, um rodízio entre as líderes. Nesse caso, a instituição estaria adotando uma estratégia com base na concepção de liderança coletiva (DERUE; ASHFORD, 2010; FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009). Toda mudança causa um desequilíbrio e uma necessidade de se reorganizar, de sair de uma zona confortável para crescer em outras áreas. Com base nas entrevistas, uma das formas que se dá o processo de construção da identidade do grupo pesquisado é a contemplação de um modelo de líder, o desejo de ser igual a ele. Os pontos fortes e os pontos fracos da liderança ficam como marcas do Colégio, por exemplo: se a líder é visionária, gosta de construir e de crescer, seus líderes intermediários provavelmente seguirão seu estilo de liderar nas suas atribuições. Se a líder está mais preocupada com o bem-estar das pessoas, trabalha com o foco de promover a harmonia do ser, a tendência é de que o mesmo fará suas líderes intermediárias. Quando ocorre uma mudança de perfil de

liderança, o Colégio tem espaço para crescer em outras áreas, ampliando o escopo de competências na rede de liderança;

- b) Que as competências de liderança identificadas sejam consideradas nos processos de seleção de líderes intermediários;
- c) Que sejam definidas, claramente, as competências das lideranças intermediárias e que seja estabelecido um processo seletivo considerando habilidades de lidar com pessoas, bem como a formação acadêmica;
- d) Que a história do fundador, o carisma e a espiritualidade da instituição sejam parte fundamental dos programas de desenvolvimento de liderança; e
- e) A questão dos valores, da espiritualidade e da cultura foi destacada como elemento essencial no desenvolvimento de líderes para essa organização. Para que isso não se perca, é importante criar um programa de formação continuada. Neste sentido, e considerando a dificuldade de reunir presencialmente as pessoas em atividades extra-jornada de trabalho, sugere-se elaborar cursos à distância de desenvolvimento de liderança específicos para os Colégios MSSpS, que permitam mobilidade de tempo e localidade das pessoas, permitindo acesso remoto em atividades assíncronas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui desenvolvida apresentou, como objetivo, compreender como ocorre a construção da identidade e o desenvolvimento da liderança nas instituições de ensino da Congregação das MSSpS da Província Brasil Sul. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre construção da identidade e o desenvolvimento da liderança e dados empíricos foram coletados através de 15 entrevistas semiestruturadas com funcionários líderes intermediários dessa instituição. Como resultado, foram identificadas quatro dimensões centrais para a construção da identidade e para o desenvolvimento da liderança: (1) a percepção dos atributos necessários ao líder, (2) a cultura organizacional, (3) as percepções sobre a própria trajetória e (4) os desafios. Ainda, destaca-se uma quinta dimensão que diz respeito a (5) quais concepções de liderança que constituem a instituição.

Percebeu-se que os entrevistados atribuem características específicas à liderança (a percepção dos atributos necessários ao líder), no que diz respeito principalmente a quem são (chamado de atributos o ator), a o que fazem (chamado de atributos de ação) e com quem e como se relacionam (chamado de atributos de interação). Em geral, o líder é uma pessoa autêntica, responsável e que dá o exemplo. Ele motiva as pessoas, tem proatividade e zela pelos valores da instituição. Além disso, prioriza o trabalho em equipe. Os resultados sugerem que os funcionários que se tornaram líderes aprenderam através da observação e da interação com líderes mais experientes (no caso, com as diretoras ou com a religiosa que ocupava a posição em que ele está) para desenvolver a identidade de líder e as habilidades de liderança desejadas para a referida instituição.

Foi recorrente, na fala dos entrevistados, como a instituição gera e capacita seu capital humano, ou seja, reforçando os seus valores e incentivando a espiritualidade. As relações entre a direção e seus subordinados (questões referentes à cultura organizacional) têm implicações importantes sobre o desenvolvimento da liderança e foi considerado um fator que necessita atenção. Os cursos de formação e a atenção à qualidade de vida do trabalhador são essenciais, segundo os entrevistados, para o desenvolvimento do líder – aspecto este que deve merecer maior atenção institucional.

Também, para ser um líder, é necessário que se faça cumprir os valores da instituição, ou seja, valores que incluem o respeito ao próximo, o carisma e a

valorização do ser humano, sobretudo. Em geral, valores cristãos. Além dos valores, são incentivadas práticas que promulguem a espiritualidade, em especial, a espiritualidade trinitária que é própria da instituição. Para desenvolver-se enquanto líder, esse deve estar alinhado com os princípios cristãos e com a cultura da instituição.

As relações de hierarquia se apresentam como relações de proximidade, de confiança e de familiaridade. Assim, essas relações possibilitam o desenvolvimento da liderança na medida em que permitem a participação, instituem um espaço de diálogo e a integração de responsabilidades, constituindo um ambiente propício para o crescimento dos funcionários. Há indícios de que a gestão está abrindo espaço para o modelo participativo.

Também, identificou-se a importância das experiências vividas pelos líderes, ou seja, sua trajetória. Para a construção da identidade e desenvolvimento de liderança, são essenciais a influência de pessoas e situações que viveram ao longo de suas vidas, o que é corroborado neste estudo tanto pela revisão bibliográfica, quanto pelos achados empíricos. Destacam-se, no período anterior ao trabalho na instituição, as experiências escolares, experiências em outras empresas e até nas igrejas e associações de bairro. Tais experiências contribuem para como os líderes intermediários lidam com a posição que ocupam. Ainda, depois de iniciar o trabalho na instituição, destacam a importância de algumas irmãs diretoras e outras professoras, que contribuíram para que realizassem um trabalho melhor e chegassem onde se encontram hoje. Os interlocutores também deixam claro que a identidade de líderes da referida instituição se desenvolve através do conhecimento, do fazer e do ser.

No entanto, o trabalho na instituição não é simples e de fácil desenvolvimento, existem muitos desafios que derivam de sua complexidade. Tais desafios contribuem para o processo de formação e crescimento das lideranças, no sentido de conferirem habilidades para o enfrentamento de situações diversas do cotidiano escolar. Entre os desafios encontrados, estão principalmente os relacionados com a gestão das pessoas, ou seja, como lidar com diferentes opiniões, necessidades, aptidões.

Por fim, identificou-se diferentes concepções de liderança que constituem a instituição: a liderança autêntica e a liderança servidora. Essas concepções tendem a parecer de forma relacional, não de forma isolada. A liderança autêntica diz respeito a ações que confirmam e legitimam os valores da instituição. Neste caso, os

entrevistados sugerem que os líderes influenciem as pessoas a seguirem o comportamento esperado pela instituição. A liderança servidora faz referência às ações de liderança que contribuem no atendimento das necessidades de seus liderados, destacando o compromisso com o crescimento do outro na instituição.

REFERÊNCIAS

- ANELE, R.; CABRAL, P. F. Liderança nas instituições educativas religiosas: um estudo da provincial Marista do Rio Grande do Sul. **Revistas Unilasalle**, n. 29, p. 51-71, ago. 2015. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/2238-9024.15.3/pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- ASHFORD, S. J.; DERUE, S. D. Developing as a leader: The power of mindful engagement. **Organizational Dynamics**, v. 41, p. 146-154, 2012. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/cc61/166822764e12f7444813a6cc7663a97b2d6d.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- ASHFORTH, B. E.; SCHINOFF, B. S. Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.3, p. 111-137, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Blake_Ashforth/publication/293025711_Identity_Under_Construction_How_Individuals_Come_to_Define_Themselves_in_Organizations/links/57b8a91b08aedfe0ec94a79d/Identity-Under-Construction-How-Individuals-Come-to-Define-Themselves-in-Organizations.pdf. Acesso em: 18 jan. 2018.
- AVOLIO, B. J. *et al.* Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1165&context=managementfacpub>. Acesso em: 15 dez. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BELL, E.; TAYLOR, S. The elevation of work: Pastoral power and the new age work ethic. **Organization**, v. 10, n. 2, p. 329-349, 2003.
- BERGAMINI, C. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração e Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Anchor Books, 1967.
- BLAU, P.; SCOTT, W. R. **Organizações formais: Uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1977.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BRIGGS, A. R. J. Middle managers in further education colleges: The new professional. **Journal of Educational Administration**, v. 42, n. 5, p. 586-600, 2004. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09578230410554089>. Acesso em: 15 jan. 2018.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BUSHER, H.; HARRIS, A. **Subject leadership and school improvement**. London: PaulChapman Publishing, 2000.

CABRAL, P. M. F. **Liderança**. Ebook. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2018.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

CHINIARA, M.; BENTEIN, K. The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality team cohesion, team task performance and service OCB. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 333-345, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317303491>. Acesso em: 15 abr. 2018.

CONSELHO GERAL NOMEADO PELO IX CAPÍTULO GERAL. **Constituições e diretório da Congregação das Missionárias Servas do Espírito Santo**. Petrópolis, RJ: Vozes Ltda., 1984.

DASSOLER, O. B. **Santo Arnaldo Janssen: Educador e missionário**. Ponta Grossa: Gráfica Vila Velha, 2017.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based. **Approach to Leadership Development**, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105348220700054X>. Acesso em: 19 set. 2017.

DEBEBE, G.; REINERT, K. A. Leading with our whole selves: A multiple identity approach to leadership development. In: MIVILLE, M. L.; FERGUSON, A. D. (Eds.). **The Handbook of Race-Ethnicity and Gender in Psychology**. New York: Springer. 2012. p. 271-293.

DERUE, S. D.; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**. v. 4, n. 35, p. 627-647, 2010. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/fbac/4f0b87d63854040b33a749dded3cc0d1e525.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2017.

DIETRICH, M.; ROUPNEL, M. Articular as abordagens quantitativa e qualitativa. In: PAUGAM, S. **A pesquisa sociológica**. Petrópolis, Vozes, 2015, p. 171-182.

DULUC, A. **Liderança e confiança: Desenvolver o capital humano para organizações competitivas**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

ELY, R. J.; IBARRA, H.; KOLB, D. Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. **Academy of Management Learning and Education**, v. 10, n. 3, p. 374-393, 2011.

EPITROPAKI, O. *et al.* Leadership and followership identity processes: A multilevel review. **The Leadership Quarterly**, v. 28, n.1, p. 104-129, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316300893>. Acesso em: 15 mai. 2017.

FAGUNDES, P. C.; SEMINOTTI, N. A dimensão coletiva da liderança. **Cadernos IHU Ideias (Unisinos)**, n. 120, 2009.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão**: Uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. 2007. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007.

FERNANDES, M. N. O. **Lider-educador**. Petrópolis: Vozes, 2001.

FLETCHER-CAMPBELL, F. Promotion to middle management: Some practitioners' perceptions. **Educational Research**, v. 45, n. 1, p. 1-15, 2003. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0013188032000086082>. Acesso em: 10 out. 2017.

GABEL, S. Leading from the middle: Surviving the squeeze of apparently irreconcilable forces. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 7, p. 361-71, 2002. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730210446080>. Acesso em: 27 out. 2017.

GARDNER, W. L. *et al.* Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 343-372, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000275>. Acesso em: 10 nov. 2017.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2017.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. São Paulo: Objetiva, 2012.

HAIM, S.; SCHECHTER, C. Systems thinking among school middle leader. **Education Management Administration & Leadership**, v. 45, n. 4, p. 699-718, 2016. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143215617949>. Acesso em: 05 jan. 2018.

HALL, D. T. Self-awareness, identity, and leader development. *In*: DAY, D. V.; ZACCARO, S. J.; HALPIN, S. M. **Leader development for transforming organizations**: Growing leaders for tomorrow. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. p. 153-176.

HANNAH, S. T.; WOOLFOLK, R. L.; LORD, R. G. Leader self-structure: A framework for positive leadership. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, p. 269-290, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.586>. Acesso em: 02 dez. 2017.

HARTER, S. Authenticity. In: SNYDER C. R.; LOPEZ, S. (Eds.). **Handbook of Positive Psychology**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 382-394. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/record/2002-02382-027>. Acesso em: 20 mar. 2018.

HERTNEKY, R. P. **The leadership self-identity of women college presidents**. 2008. Tese (Doutorado em Filosofia) – Leadership & Change Program of Antioch University, [s. l.], 2008. Disponível em: https://etd.ohiolink.edu/pg_10?0::NO:10:P10_ACCESSION_NUM:antioch1229633499. Acesso em: 05 mar. 2017.

HERTNEKY, R. **The leadership self-identity of women college presidents**. 2008. Tese (Doutorado em Filosofia) – Antioch University, [s. l.], 2008. Disponível em: https://etd.ohiolink.edu/pg_10?0::NO:10:P10_ACCESSION_NUM:antioch1229633499. Acesso em: 19 mar. 2019.

HILLER, N. **An examination of leadership beliefs and leadership self-identity: Constructs, correlates, and outcomes**. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) – The Graduate School College of the Liberal Arts, The Pennsylvania State University, [s. l.], 2005.

HOCH, J. E. *et al.* Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 501-529, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316665461>. Acesso em: 18 jan. 2019.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

ILIES, R.; MORGESON, F. P.; NAHRGANG, J. D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 373-394, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000287>. Acesso em: 14 jan. 2018.

IRVINE, P.; BRUNDRETT, M. Middle leadership and its challenges: A case study in the secondary independent sector. **Management in Education**, v. 30, n. 2, p. 86-92, 2016. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0892020616643158>. Acesso em: 24 mar. 2018.

JOGOS de poder e liderança nas organizações. Palestrante: Mário Sérgio Cortella. Debatedor: Patrícia Martins Fagundes Cabral. Porto Alegre: Unisinos, [2017].

Disponível em: <http://repositorio.unisinos.br/conteudo/jogos-de-poder-e-lideranca>. Acesso em: 18 mar. 2019.

KERNIS, M. H. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **Psychological Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 1-26, 2003. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1401_01. Acesso em: 29 out. 2017.

KOMIVES, S. R. *et al.* Developing a leadership identity: a grounded theory. **Journal of College Student Development**, v. 46, n. 6, p. 593-611, 2005. Disponível em: <https://muse.jhu.edu/article/189018/summary>. Acesso em: 20 abr. 2017.

KOMIVES, S. R. *et al.* A Leadership identity development model: Applications from a Grounded Theory. **Journal of College Student Development**, v. 47, n. 4, p. 401-418, 2006. Disponível em: <https://muse.jhu.edu/article/200078/summary>. Acesso em: 26 abr. 2017.

KOTTER, J. P. Management is (still) not leadership. **Harvard Business Review**, 9 jan. 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>. Acesso em: 20 fev. 2018.

KOTTER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**: Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. Rio de Janeiro: [s. n.], 2017.

LICHIUS, S. **Padre Arnaldo Janssen, sua Vida e Obra**. Juiz de Fora: Lar Católico, 1925.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa**: Uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.

LORD, R. G. **Leadership processes and follower self-identity**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.

LORD, R. G.; BROWN, D. J. Leadership, values and subordinate self-concepts. **Leadership Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 133-152, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984301000728>. Acesso em: 15 out. 2017.

LÜCK, H. **A escola participativa**: O trabalho do gestor escolar. São Paulo: Cortez, 2002.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: A positive development approach. *In*: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (Eds). **Positive Organizational Scholarship**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003. p. 241-258.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil). Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466 de 13 de junho de 2013**. [Brasília, DF]: Ministério da Saúde, 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIN, E. **A necessidade de um pensamento complexo**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

MORRISON, A. R. Beyond the status quo – setting the agenda for effective change: The role of leader within an international school environment. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 46, n. 3, p. 511-529, 2017. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143216682500>. Acesso em: 20 jan. 2018.

MULFORD, B.; SILLINS, H. Leadership for organisational learning and improved student outcomes: What do we know? **Cambridge Journal of Education**, v. 33, n. 2, p. 175-195, 2010. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03057640302041>. Acesso em: 1 mar. 2018.

MURAD, A. **Gestão e espiritualidade: Uma porta entreaberta**. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2008.

PAGÊS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

PARO, V. H. **Administração escolar: Introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

PEPPER, C.; GILES, W. Leading in the middle management in higher education. **Management in Education**, v. 29, n. 2, p. 46-52, 2015. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0892020614529987>. Acesso em: 22 mar. 2018.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

POLLARD, C. W. O líder servidor. *In*: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

POSNER, B. Z. From inside out: Beyond teaching about leadership. **Journal of Leadership Education**, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2009. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1135143>. Acesso em: 23 mar. 2018.

REGO, A. Humildade, o condimento secreto da liderança? Liderar com os pés bem assentes na terra. **Portal da Liderança**, [2015]. Disponível em: <https://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/lideranca/3703-armenio-rego-humildade-o-condimento-secreto-da-lideranca-liderar-com-os-pes-assentes-na-terra>. Acesso em: 20 jul. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

RILEY, P. A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 414-437, 1983.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century**. [s. l.]: Praeger Publishers, 1993.

RUSSEL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. **The Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: Construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL A. **Research methods for business students**. 4. ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. O líder como gestor de subcultura. *In*: GOLDSMITH, M.; HESSELBEIN, F. **A nova organização do futuro: Visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 252-261.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SHAKED, H.; SCHECHTER C. Sources of systems thinking in school leadership. **Journal of School Leadership**, v. 26, n. 3, p. 468-494, 2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: [s. n.], 2005.

TORRES, L. L.; PALHARES, J. A. Estilos de liderança e escola democrática. **Revista Lusófona de Educação**, v. 14, p. 77-99, 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/349/34912396006/>. Acesso em: 25 jan. 2018.

TRANSFORMING our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. [s. l.], Sustainable Development Goals Knowledge Platform, 2015. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>. Acesso em: 18 mar. 2019.

TREVISAN, A.; TREVISAN, F. Os desafios da gestão financeira. In: TREVISAN, A.; TREVISAN, F. **Nos bastidores da educação brasileira: A gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 185-196.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.

VANMAANEN, J. **Occupational communities: Culture and control in organizations**. Greenwood: Jay Press, 1982.

VIVAT INTERNACIONAL. **[Sem título]**. [s. l.: s. n.], 2019. Disponível em: <https://vivatinternational.org/>. Acesso em: 18 mar. 2019.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na Empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

WALUMBWA, F. O. *et al.* Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206307308913>. Acesso em: 10 mar. 2018.

WALUMBWA, F. O. *et al.* Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 5, p. 901-914, 2010. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/record/2014-39521-010>. Acesso em: 15 mar. 2018.

WHITAKER, S. D. What do first-year special education teachers need? Implications for induction programs. **Teaching Exceptional Children**, v. 33, n. 1, p. 28-36, 2000. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004005990003300105?journalCode=tcxa>. Acesso em: 18 mar. 2018.

WHITE, J.; BARBER, M. **Perspectives on school effectiveness and school improvement**. London: Institute of Education, 1997.

GLOSSÁRIO

Alta Administração: Diretoras dos colégios.

Canonização: Termo utilizado pela Igreja católica para atribuir o estatuto de Santo a quem teve participação significativa na igreja e na sociedade.

Colaboradores: Funcionários com vínculos empregatícios que as MSSpS consideram como aqueles que contribuem na missão, especialmente, na educação.

Líder Intermediária: É o corpo técnico responsável pela coordenação pedagógica, coordenadores de setores e/ou projetos. Lidera grupo de professores, se relaciona com seus pares e são lideradas pela diretora da instituição. Tem o poder de tomar decisões ordinárias e contribuem no processo de decisões gerais. A liderança intermediária é uma função que pode ser desempenhada por uma religiosa (membro) ou funcionários(as).

Líder: Para fins desta pesquisa, líder são os(as) coordenadores(as) de curso, setores ou de projetos específicos. São líderes enquanto responsáveis pelo seu setor, mas na instituição como um todo, os mesmos também são liderados pela alta administração, ou seja, pelas diretoras. Por essa razão, serão considerados líderes e liderados nesta pesquisa. São eles os sujeitos principais desse estudo.

Membros: São as pessoas que pertencem à Congregação das Missionárias Servas do Espírito Santo que professaram os votos evangélicos e não tem vínculos empregatícios nos Colégios.

Poder Outorgado: Liderança exercida somente pelas pessoas a quem tal poder é conferido pela estrutura hierárquica da instituição.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Meu nome é Zélia Cordeiro dos Santos e, além de atuar no setor administrativo do Colégio Espírito Santo, Canoas, PR, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS – Porto Alegre, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Mendes Fagundes Cabral, que tem por objetivo analisar o processo de construção de identidade e de desenvolvimento das lideranças nos Colégios das MSSpS.

Sua participação será através de entrevistas, que serão realizadas nas dependências dos colégios ou por Skype, com um questionário pré-elaborado. As entrevistas ocorrerão em comum acordo com a pesquisadora, em horários previamente combinados. O áudio das entrevistas será gravado e posteriormente transcrito

A participação nesse 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 absoluta liberdade de fazê-lo. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo.

Na publicação dos resultados desta 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 e prático para a formação de lideranças nos colégios das MSSpS.

A qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (51) 981857527 ou por meio do e-mail zeliaki97@gmail.com

O termo de consentimento livre e esclarecido será assinado em duas vias, ficando uma em poder da participante e a outra com a pesquisadora.

Atenciosamente,

Zélia Cordeiro dos Santos (mestranda)
Matrícula: nº 487250

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

Local e data

Nome e assinatura do participante

ANEXO A – CARTAS DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA



*Viva Deus Uno e Trino
em nossos corações*

Associação Missionária de Beneficência
Província Brasil Sul
CNPJ 80.234.826/1000-54

Casa Provincial Espírito Santo
Rua Padre Arnaldo Janssen, 320
Cx.P.: 411 Fax: (042) 3226-3531
Telefax: (042) 3226-4091
CEP 84001-970 – Ponta Grossa-PR
E-mail: sebprovsul@gmail.com

CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, Professora Doutora Irmã Olmira Bernadete Dassoler, Presidente da Associação Missionária de Beneficência, entidade representativa das Irmãs Missionárias Servas do Espírito e Coordenadora da Equipe de Educação da Província "*Spiritus Divinae Sapienciae*", situada à Rua Padre Arnaldo Janssen, 320, Parque Tarobá, Bairro Cará-Cará, na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, juntamente com a Diretora Executiva do Colégio Sant'Ana, Iolanda Maria Rohden, Irmã Maria Aluísia, abaixo relacionadas, situado à Rua Senador Pinheiro Machado, 189, na cidade/centro de Ponta Grossa, Estado do Paraná, aceitamos o desenvolvimento nessa instituição da pesquisa intitulada: "**O Desenvolvimento de Lideranças nos Colégios das Missionárias Servas do Espírito Santo na Província Brasil Sul**" de Irmã Zélia Cordeiro dos Santos, regularmente matriculada no Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS - São Leopoldo, RS - sob matrícula n. 487250, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Cientes estamos de que o objetivo central do estudo é analisar fatores capazes de viabilizar a formação de/em uma comunidade de liderança que potencialize a Gestão de um Clima Escolar auxiliador do processo de formação humana e acadêmica no Colégio e Faculdade Sant'Ana. Além disso, declaramos que somos conhecedores dos procedimentos éticos adotados pelo pesquisador que envolvem a manutenção do sigilo dos participantes, sejam eles estudantes, professores, gestores ou profissionais contratados pelo Colégio e Faculdade Sant'Ana em geral, estando cientes que será necessário, entretanto, que conste o nome dessa Instituição na dissertação, visto que envolve proposta de pesquisa e intervenção a ser conhecida pela comunidade acadêmica deste Colégio.

Cientes estamos, igualmente, que os dados coletados nessa pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e posterior publicação do estudo em revistas da área, sendo preservada sempre a identidade dos envolvidos. Sendo assim, sabedores dos objetivos e da metodologia da pesquisa acima citada, concedemos a anuência para seu desenvolvimento, desde que nos 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 para o desenvolvimento da pesquisa em si; no caso do não cumprimento dos itens mencionados, a liberdade de retirar nossa anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

O projeto de pesquisa pretende explorar os quatro Colégios que compõe a rede de ensino das MSSpS, que estão localizados em três estados brasileiros no sul do país: O Colégio e Faculdade Sant'Ana e Colégio Santa Maria no Paraná, Colégio Santos Anjos em Santa Catarina e Colégio Espírito Santo no Rio Grande do Sul. Os Colégios possuem como sua Mantenedora a Associação Missionária de Beneficência¹, entidade filantrópica portadora do CNPJ 80.234.826.709-44 e da Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social - CEBAS, com sede em Ponta Grossa, Paraná

Para a prática da pesquisadora destaca-se o desenvolvimento pessoal, oportunidade para agregar conhecimento e contribuir com a missão da educação na referida organização

Ponta Grossa, 23 de abril de 2018.



Irma Olmira Bernadete Dassoler
Associação Missionária de Beneficência
Responsável pela Anuência
Presidente



p/ Iolanda Maria Rohden (Irmã Maria Aluísia)
Colégio e Faculdade Sant'Ana
Autorização p/ realização do estudo
Diretora Executiva

¹Associação Missionária de Beneficência é pessoa jurídica registrada junto ao Ministério da Receita Federal (Brasil) e que possui responsabilidade civil, comercial e tributária. Essa entidade é que responde pelas operações dos colégios das MSSpS, Brasil Sul.



Viva Deus Uno e Trino
em nossos corações

Associação Missionária de Beneficência
Província Brasil Sul
CNPJ 80.234.826/1000-54

Casa Provincial Espírito Santo
Rua Padre Arnaldo Janssen, 320
Cx.P.: 411 Fax: (042) 3226-3531
Telefax: (042) 3226-4091
CEP 84001-970 – Ponta Grossa-PR
E-mail: sebprovsul@gmail.com

CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu, Professora Doutora Irmã Olmira Bernadete Dassoler, Presidente da Associação Missionária de Beneficência, entidade representativa das Irmãs Missionárias Servas do Espírito e Coordenadora da Equipe de Educação da Província "*Spiritus Divinae Sapienciae*", situada à Rua Padre Arnaldo Janssen, 320, Parque Tarobá, Bairro Cará-Cará, na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, juntamente com a Diretora Executiva do Colégio Santos Anjos, Irmã Ilária Matte, abaixo relacionadas, situado à Rua Coronel Belarmino, 396, na cidade de Porto União Estado do Santa Catarina, aceitamos o desenvolvimento nessa instituição da pesquisa intitulada: "**O Desenvolvimento de Lideranças nos Colégios das Missionárias Servas do Espírito Santo na Província Brasil Sul**" de Irmã Zélia Cordeiro dos Santos, regularmente matriculada no Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS - São Leopoldo, RS - sob matrícula n. 487250, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Cientes estamos de que o objetivo central do estudo é analisar fatores capazes de viabilizar a formação de/em uma comunidade de liderança que potencialize a Gestão de um Clima Escolar auxiliar do processo de formação humana e acadêmica no Colégio Santos Anjos. Além disso, declaramos que somos conhecedores dos procedimentos éticos adotados pelo pesquisador que envolvem a manutenção do sigilo dos participantes, sejam eles estudantes, professores, gestores ou profissionais contratados pelo Colégio Santos Anjos em geral, estando cientes que será necessário, entretanto, que conste o nome dessa Instituição na dissertação, visto que envolve proposta de pesquisa e intervenção a ser conhecida pela comunidade acadêmica deste Colégio.

Cientes estamos, igualmente, que os dados coletados nessa pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e posterior publicação do estudo em revistas da área, sendo preservada sempre a identidade dos envolvidos. Sendo assim, sabedores dos objetivos e da metodologia da pesquisa acima citada, concedemos a anuência para seu desenvolvimento, desde que nos 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 para o desenvolvimento da pesquisa em si; no caso do não cumprimento dos itens mencionados, a liberdade de retirar nossa anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

O projeto de pesquisa pretende explorar os quatro Colégios que compõe a rede de ensino das MSSpS, que estão localizados em três estados brasileiros no sul do país: O Colégio e Faculdade Sant'Ana e Colégio Santa Maria no Paraná, Colégio Santos Anjos em Santa Catarina e Colégio Espírito Santo no Rio Grande do Sul. Os Colégios possuem como sua Mantenedora a Associação Missionária de Beneficência¹, entidade filantrópica portadora do CNPJ 80.234.826.709-44 e da Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social - CEBAS, com sede em Ponta Grossa, Paraná

Para a prática da pesquisadora destaca-se o desenvolvimento pessoal, oportunidade para agregar conhecimento e contribuir com a missão da educação na referida organização

Ponta Grossa, 23 de abril de 2018.



Irma Olmira Bernadete Dassoler
Associação Missionária de Beneficência
Responsável pela Anuência
Presidente



Irma Ilária Matte
Colégio Santos Anjos
Autorização p/ realização do estudo
Diretora Executiva

¹Associação Missionária de Beneficência é pessoa jurídica registrada junto ao Ministério da Receita Federal (Brasil) e que possui responsabilidade civil, comercial e tributária. Essa entidade e que responde pelas operações dos colégios das MSSpS, Brasil Sul.



Viva Deus Uno e Trino
em nossos corações

Associação Missionária de Beneficência
Província Brasil Sul
CNPJ 80.234.826/1000-54

Casa Provincial Espírito Santo
Rua Padre Arnaldo Janssen, 320
Cx.P.: 411 Fax: (042) 3226-3531
Telefax: (042) 3226-4091
CEP 84001-970 – Ponta Grossa-PR
E-mail: sebprovsul@gmail.com

**CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE
PESQUISA**

Eu, Professora Doutora Irmã Olmira Bernadete Dassoler, Presidente da Associação Missionária de Beneficência, entidade representativa das Irmãs Missionárias Servas do Espírito e Coordenadora da Equipe de Educação da Província "*Spiritus Divinae Sapienciae*", situada à Rua Padre Arnaldo Janssen, 320, Parque Tarobá, Bairro Cará-Cará, na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, juntamente com a Diretora Executiva do Colégio Espírito Santo, Darcy Müller, Irmã Maria Sônia, abaixo relacionadas, situado à Rua Tamoio, 3393, Bairro Nossa Senhora das Graças, na cidade de Canoas, Estado do Rio Grande do Sul, aceitamos o desenvolvimento nessa instituição da pesquisa intitulada: "**O Desenvolvimento de Lideranças nos Colégios das Missionárias Servas do Espírito Santo na Província Brasil Sul**" de Irmã Zélia Cordeiro dos Santos, regularmente matriculada no Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS - São Leopoldo, RS - sob matrícula n. 487250, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Cientes estamos de que o objetivo central do estudo é analisar fatores capazes de viabilizar a formação de/em uma comunidade de liderança que potencialize a Gestão de um Clima Escolar auxiliador do processo de formação humana e acadêmica no Colégio Espírito Santo. Além disso, declaramos que somos conhecedores dos procedimentos éticos adotados pelo pesquisador que envolvem a manutenção do sigilo dos participantes, sejam eles estudantes, professores, gestores ou profissionais contratados pelo Colégio Espírito Santo em geral, estando cientes que será necessário, entretanto, que conste o nome dessa Instituição na dissertação, visto que envolve proposta de pesquisa e intervenção a ser conhecida pela comunidade acadêmica deste Colégio.

Cientes estamos, igualmente, que os dados coletados nessa pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e posterior publicação do estudo em revistas da área, sendo preservada sempre a identidade dos envolvidos. Sendo assim, sabedores dos objetivos e da metodologia da pesquisa acima citada, concedemos a anuência para seu desenvolvimento, desde que nos 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 para o desenvolvimento da pesquisa em si; no caso do não cumprimento dos itens mencionados, a liberdade de retirar nossa anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

[Handwritten signature]
[Handwritten initials JM]

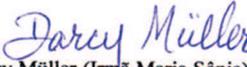
O projeto de pesquisa pretende explorar os quatro Colégios que compõe a rede de ensino das MSSpS, que estão localizados em três estados brasileiros no sul do país: O Colégio e Faculdade Sant'Ana e Colégio Santa Maria no Paraná, Colégio Santos Anjos em Santa Catarina e Colégio Espírito Santo no Rio Grande do Sul. Os Colégios possuem como sua Mantenedora a Associação Missionária de Beneficência¹, entidade filantrópica portadora do CNPJ 80.234.826.709-44 e da Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social - CEBAS, com sede em Ponta Grossa, Paraná

Para a prática da pesquisadora destaca-se o desenvolvimento pessoal, oportunidade para agregar conhecimento e contribuir com a missão da educação na referida organização

Ponta Grossa, 23 de abril de 2018.



Olmira Bernadete Dassoler
Irmã Olmira Bernadete Dassoler
Associação Missionária de Beneficência
Responsável pela Anuência
Presidente



Darcy Müller
Darcy Müller (Irmã Maria Sônia)
Colégio Espírito Santo
Autorização p/ realização do estudo
Diretora Executiva

¹Associação Missionária de Beneficência é pessoa jurídica registrada junto ao Ministério da Receita Federal (Brasil) e que possui responsabilidade civil, comercial e tributária. Essa entidade e que responde pelas operações dos colégios das MSSpS, Brasil Sul.



*Viva Deus Uno e Trino
em nossos corações*

**Associação Missionária de Beneficência
Província Brasil Sul
CNPJ 80.234.826/1000-54**

Casa Provincial Espírito Santo
Rua Padre Arnaldo Janssen, 320
Cx.P.: 411 Fax: (042) 3226-3531
Telefax: (042) 3226-4091
CEP 84001-970 – Ponta Grossa-PR
E-mail: sebprov.sul@gmail.com

**CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE
PESQUISA**

Eu, Professora Doutora Irmã Olmira Bernadete Dassoler, Presidente da Associação Missionária de Beneficência, entidade representativa das Irmãs Missionárias Servas do Espírito e Coordenadora da Equipe de Educação da Província "*Spiritus Divinae Sapienciae*", situada à Rua Padre Arnaldo Janssen, 320, Parque Tarobá, Bairro Cará-Cará, na cidade de Ponta Grossa, Estado do Paraná, juntamente com a Diretora Executiva do Colégio Santa Maria, Irmã Marili Aparecida Fernandes, abaixo relacionadas, situado à Rua São Paulo, 2453, na cidade/ de Cascavel, Estado do Paraná, aceitamos o desenvolvimento nessa instituição da pesquisa intitulada: "**O Desenvolvimento de Lideranças nos Colégios das Missionárias Servas do Espírito Santo na Província Brasil Sul**" de Irmã Zélia Cordeiro dos Santos, regularmente matriculada no Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS - São Leopoldo, RS - sob matrícula n. 487250, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Cientes estamos de que o objetivo central do estudo é analisar fatores capazes de viabilizar a formação de/em uma comunidade de liderança que potencialize a Gestão de um Clima Escolar auxiliador do processo de formação humana e acadêmica no Colégio Santa Maria. Além disso, declaramos que somos conhecedores dos procedimentos éticos adotados pelo pesquisador que envolvem a manutenção do sigilo dos participantes, sejam eles estudantes, professores, gestores ou profissionais contratados pelo Colégio Santa Maria em geral, estando cientes que será necessário, entretanto, que conste o nome dessa Instituição na dissertação, visto que envolve proposta de pesquisa e intervenção a ser conhecida pela comunidade acadêmica deste Colégio.

Cientes estamos, igualmente, que os dados coletados nessa pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e posterior publicação do estudo em revistas da área, sendo preservada sempre a identidade dos envolvidos. Sendo assim, sabedores dos objetivos e da metodologia da pesquisa acima citada, concedemos a anuência para seu desenvolvimento, desde que nos 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 para o desenvolvimento da pesquisa em si; no caso do não cumprimento dos itens mencionados, a liberdade de retirar nossa anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

O projeto de pesquisa pretende explorar os quatro Colégios que compõe a rede de ensino das MSSpS, que estão localizados em três estados brasileiros no sul do país: O Colégio e Faculdade Sant'Ana e Colégio Santa Maria no Paraná, Colégio Santos Anjos em Santa Catarina e Colégio Espírito Santo no Rio Grande do Sul. Os Colégios possuem como sua Mantenedora a Associação Missionária de Beneficência¹, entidade filantrópica portadora do CNPJ 80.234.826.709-44 e da Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social - CEBAS, com sede em Ponta Grossa, Paraná

Para a prática da pesquisadora destaca-se o desenvolvimento pessoal, oportunidade para agregar conhecimento e contribuir com a missão da educação na referida organização

Ponta Grossa, 23 de abril de 2018.



Irmã Olmira Bernadete Dassoler
Associação Missionária de Beneficência
Responsável pela Anuência
Presidente



Irmã Marilí Aparecida Fernandes
Colégio Santa Maria
Autorização p/ realização do estudo
Diretora Executiva

¹Associação Missionária de Beneficência é pessoa jurídica registrada junto ao Ministério da Receita Federal (Brasil) e que possui responsabilidade civil, comercial e tributária. Essa entidade é que responde pelas operações dos colégios das MSSpS, Brasil Sul.

ANEXO B – ORGANOGRAMA – COLÉGIOS DAS MSSPS

