



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELOINA SANTOS NASCIMENTO

***SENSEMAKING* E TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL DE
ESCOLAS PRIVADAS DE SIMÃO DIAS-SE**

SÃO CRISTÓVÃO - SE

2023

ELOINA SANTOS NASCIMENTO

***SENSEMAKING* E TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL DE
ESCOLAS PRIVADAS DE SIMÃO DIAS-SE**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Linha: Pequenas empresas e empreendedorismo.

Orientadora: Prof^a Dr^a Ludmilla Meyer Montenegro

SÃO CRISTÓVÃO - SE

2023

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

N244s Nascimento, Eloina Santos
Sensemaking e tomada de decisão na gestão educacional de escolas privadas de Simão Dias–SE. / Eloina Santos Nascimento; orientadora Ludmilla Meyer Montenegro. – São Cristóvão, SE, 2023.
159 f.: il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2023.

1. Administração de empresas. 2. Processo decisório. 3. Administração de crises. 4. Administradores escolares. 5. Escolas particulares – Simão Dias (SE). I. Montenegro, Ludmilla Meyer, orient. II. Título.

CDU 658.114:005.53

ELOINA SANTOS NASCIMENTO

***SENSEMAKING* E TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL DE
ESCOLAS PRIVADAS DE SIMÃO DIAS-SE**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.
Linha: Pequenas empresas e empreendedorismo.

Aprovado em 08 de maio de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



LUDMILLA MEYER MONTENEGRO

Data: 22/06/2023 12:10:31-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr^a. Ludmilla Meyer Montenegro
Orientadora

Universidade Federal de Sergipe

Documento assinado digitalmente



MARIA ELENA LEON OLAVE

Data: 21/06/2023 22:20:59-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dr^a. Maria Elena León Olave
Membro Interno

Universidade Federal de Sergipe

Documento assinado digitalmente



SIDNEI VIEIRA MARINHO

Data: 21/06/2023 21:06:36-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Sidnei Vieira Marinho
Membro Externo ao programa
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Dedico à minha mãe Lizete, por todo amor e por todo incentivo aos meus estudos e à minha irmã Eloisa, por me fazer ser alguém melhor a cada dia e por estar sempre ao meu lado. Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, por estar comigo em todos os momentos e me agradecer com a possibilidade de cursar um tão sonhado mestrado, por ser a primeira da família a consegui-lo. Obrigada Senhor, por me capacitar e colocar pessoas tão boas no meu caminho.

Agradeço imensamente à minha orientadora Ludmilla Meyer Montenegro, por me acolher como sua orientanda. Obrigada por toda paciência em ensinar, pela compreensão, correções e instruções. Seu modo de ser professora e sua competência me fazem vislumbrar ainda mais a possibilidade de seguir com os estudos e a carreira acadêmica.

Agradeço ao Programa de Pós-graduação em Administração (PROPADM) da Universidade Federal de Sergipe (UFS) pela acolhida e pelo trabalho excepcional que veem desempenhando nesses dez anos. Sonhei em poder fazer parte desse time e consegui. Aos professores do colegiado, às professoras que participaram da banca de qualificação, Gracyanne e Maria Elena e da banca de defesa, Maria Elena e o professor Sidnei Marinho.

Às amigas que o mestrado me deu, Emanuela, Érica, Andresa e Manuela. A caminhada se fez mais leve com vocês. Obrigada por todas as trocas, pelo apoio e companheirismo. Érica, minha dupla do coração, que pessoa de luz, inteligentíssima e acolhedora, obrigada por tudo. Aos colegas da turma 2021.1 do PROPADM, por tornarem as aulas remotas mais próximas de cada um e tão cheias de aprendizado.

À minha mãe e minha irmã, minha base. Obrigada mamãe por todo apoio aos meus estudos desde que eu estava em sua barriga, desejando que eu fosse uma menina estudiosa; obrigada por sempre ir às reuniões de pais; por ser pai e mãe na maior parte do tempo; obrigada pelas inúmeras noites que deixaste jantar pronto para quando eu chegasse da faculdade quase meia noite; obrigada pelo apoio durante a nova fase de mestrado, obrigada por não medir esforços dentro de suas possibilidades para que suas filhas pudessem sonhar e realizar seus sonhos, te amo. Obrigada minha irmã, Eloisa, por todo amor, companheirismo, apoio, por não desistir de mim, por sonhar o melhor para mim e estar sempre ao meu lado, te amo infinitamente e amo a nossa pequena Maria Liz, luz das nossas vidas; meu cunhado Rafael, um irmão.

Obrigada às companheiras de todas as horas, Kettle e Victória. Não há palavras que possam explicar como sou feliz por tê-las em minha vida. Obrigada por tudo.

Agradeço à minha psicóloga Fernanda Uzeda e a dra. Juliana Maia, pelo suporte. Às gestoras que participaram do estudo trazendo narrativas tão significativas para mim enquanto pessoa, pesquisadora e profissional.

A todos vocês, muito obrigada!

Isso também passa!

Chico Xavier

RESUMO

A educação básica como referencial da construção de cidadãos e direito de todos sofreu um impacto significativo durante o período pandêmico, em que as escolas foram obrigadas a fechar as portas, abdicando da socialização diária entre seus alunos. Apesar das dificuldades já existentes, os gestores escolares se viram diante de um momento de mediar ainda mais elementos: como a preocupação com a saúde de todos, pensar em estratégias que mantenham o funcionamento da instituição escolar e do processo de ensino aprendizagem, bem como conseguir suportar os desafios no impacto financeiro que a situação trouxe para manter ativas as escolas particulares. Diante desse cenário, que impacta crianças, adolescentes, família, gestores, professores e a própria sociedade, considerando os empecilhos em manter a aprendizagem das futuras gerações, considerou-se importante estudar a compreensão do processo de *sensemaking* nas tomadas de decisão na gestão educacional de escolas privadas da cidade de Simão Dias-SE. Visou-se a realização de uma análise sob uma perspectiva mais subjetiva, considerando as singularidades das experiências e personalidade de cada indivíduo que impacta na forma como analisa e cria significados das situações e eventos. Considerando esses pontos, fez-se uso de concepções teóricas do *sensemaking* (criação de sentidos), da tomada de decisão e da gestão escolar. Para tornar possível uma análise aprofundada nos aspectos subjetivos, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, com a aplicação de entrevista semiestruturada e um teste psicológico de personalidade, em um estudo de casos múltiplos. Quanto à construção de sentidos das gestoras entrevistadas pode-se notar a influência das experiências pessoais e de aspectos da personalidade e emocionais no modo como criam sentido e tomam suas decisões, bem como a forte presença da intuição nas decisões tomadas. As decisões nem sempre ocorrem de maneira estruturada ou de acordo com modelos de tomadas de decisões pré-estabelecidos, mas são construídas no dia a dia com base na singularidade de cada evento e no processo de *sensemaking* e intuição das gestoras. O estudo traz contribuições acerca do processo de compreensão da tomada de decisões na gestão educacional.

Palavras-chave: Tomada de decisão. *Sensemaking*. Gestão escolar.

ABSTRACT

Basic education as a benchmark for building citizenship and the right of all suffered a significant impact during the pandemic period, when schools were forced to close their doors, abdicating daily socialization among their students. Despite the existing difficulties, school administrators found themselves faced with a time to mediate even more elements: such as concern for everyone's health, thinking about strategies that maintain the operation of the school institution and the teaching-learning process, as well as achieving support the challenges in the financial impact that the situation brought to keep private schools active. Faced with this scenario, which impacts children, adolescents, families, managers, teachers and society itself, considering the obstacles to maintaining learning for future generations, it was considered important to study the understanding of the sensemaking process in decision-making in the educational management of private schools in the city of Simão Dias-SE. The aim was to carry out an analysis from a more subjective perspective, considering the singularities of each individual's experiences and personality that impact the way they analyse and create meanings of situations and events. Considering these points, theoretical concepts of sensemaking, decision-making and school management were used. In order to make an in-depth analysis of the subjective aspects possible, an exploratory and descriptive qualitative research was carried out, with the application of a semi-structured interview and a psychological personality test, in a multiple case study. As for the construction of meanings of the interviewed managers, one can notice the influence of personal experiences and personality and emotional aspects in the way they create meaning and make their decisions, as well as the strong presence of intuition in the decisions taken. Decisions do not always occur in a structured manner or in accordance with pre-established decision-making models, but are built on a day-to-day basis based on the uniqueness of each event and on the managers' sensemaking and intuition process. The study brings contributions about the process of understanding decision-making in educational management.

Keywords: Decision making. Sensemaking. School management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos de Tomada de Decisão.....	22
Figura 2 – A Organização do Conhecimento.....	28
Figura 3 – Atitudes Psíquicas.....	125

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Dados sobre a realização das entrevistas.....	49
QUADRO 2: Categorias e elementos de análise.....	50
QUADRO 3: Definições constitutivas.....	51
QUADRO 4: Dados Gerais das Gestoras e Instituições entrevistadas.....	53
QUADRO 5: Principais Conceitos Apontados pela Gestora A.....	70
QUADRO 6: Principais Conceitos Apontados pela Gestora B.....	93
QUADRO 7: Principais Conceitos Apontados pela Gestora C.....	110
QUADRO 8: Principais Conceitos Apontados pela Gestora D.....	124
QUADRO 9: Tipos Psicológicos das gestoras entrevistadas.....	126

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 TOMADA DE DECISÃO	18
2.1.1 Conceitos sobre tomada de decisão.....	18
2.1.2 Modelos de tomadas de decisões	20
2.1.3 Decisão: articulações entre processos e escolhas.....	23
2.1.4 Gestores e o processo decisório: relações necessárias	25
2.2 <i>SENSEMAKING</i> (CRIAÇÃO DE SENTIDOS)	28
2.2.1 <i>Sensemaking</i> : conceitos e interpretações.....	28
2.2.2 A perspectiva do <i>Sensemaking</i> como construção social	30
2.2.3 <i>Sensemaking</i> e gestores: criando sentido nas organizações	31
2.3 GESTÃO ESCOLAR	34
2.3.1 Gestão escolar: olhares pedagógicos, administrativos e decisórios	34
2.3.2 O gestor e a escola.....	37
2.3.3 Gestão escolar e práticas educacionais em tempos de pandemia.....	40
3 METODOLOGIA	45
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	45
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	45
3.3 SELEÇÃO DOS CASOS E DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	46
3.4 COLETA DE DADOS.....	48
3.5 ANÁLISE DE DADOS	49
4 ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA	52
4.2 Caso A.....	53
4.2.1 <i>Sensemaking</i>	54
4.2.2 Práticas Comportamentais	62
4.2.3 Elementos Sociais.....	62
4.2.4 Procedimentos de Tomada de Decisão	65
4.2.5 Práticas Administrativas e de Gestão	67
4.3 Caso B	70
4.3.1 <i>Sensemaking</i>	71

4.3.2 Práticas Comportamentais	83
4.3.3 Elementos Sociais.....	85
4.3.4 Procedimentos de Tomada de Decisão	87
4.3.5 Práticas Administrativas e de Gestão	90
4.4 Caso C	93
4.4.1 <i>Sensemaking</i>	94
4.4.2 Práticas Comportamentais	98
4.4.3 Elementos Sociais.....	99
4.4.4 Procedimentos de Tomada de Decisão	101
4.4.5 Práticas Administrativas e de Gestão	108
4.5 Caso D	111
4.5.1 <i>Sensemaking</i>	111
4.5.2 Práticas Comportamentais	115
4.5.3 Elementos Sociais.....	117
4.5.4 Procedimentos de Tomada de Decisão	119
4.5.5 Práticas Administrativas e de Gestão	122
4.6 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO TIPOLOGICA (QUATI)	124
4.7 ANÁLISE COMPARATIVA	130
5 CONCLUSÃO.....	136
5.1 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	139
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	139
REFERÊNCIAS	141
ANEXOS	154

1 INTRODUÇÃO

A escola é compreendida como um espaço de relação entre diversos grupos sociais, e o gestor ocupa o lugar de mediador de todas estas inter-relações. Ou seja, busca alinhar a comunicação entre sua equipe, os alunos, a família, a comunidade, as demandas sociais e tudo em conjunto com os objetivos propostos pela própria instituição (MARTINS; MELO, 2012; LIMA, 2021). Em meio às atividades diárias e a articulação dos diversos atores que compõem esse ambiente as decisões são tomadas a todo instante, indo desde as mais simplistas até decisões de alta complexidade.

A literatura retrata aspectos da gestão de escolas, assim como das práticas e atividades dos gestores (FAUSTINO; SILVA, 2020; SILVA-FILHO; DAMACENO, 2021). Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) também discutem estratégias na gestão e sobre o crescimento das escolas privadas no Brasil por causa do enfraquecimento da qualidade do ensino nas escolas públicas. Mas pouco se discute sobre a forma como se constroem as decisões que mantêm essas instituições atuantes em um mercado essencial na sociedade como a educação.

Com as mudanças ocorridas no contexto pandêmico, o novo cenário da educação provocou uma série de impactos negativos e positivos tanto para a escola e a gestão quanto para professores e alunos (PERES, 2020). Dentre as inúmeras dificuldades e desafios que a pandemia impôs a toda a sociedade, o fechamento das escolas em específico trouxe outras preocupações no contexto educacional que necessitariam de respostas urgentes, como: a manutenção do funcionamento das escolas, dos setores, funcionários; a possibilidade de dar continuidade aos estudos das crianças e adolescentes remotamente; o acesso à internet para todos, como meio para manutenção das atividades, dentre outras questões (FARIA; MOURA, 2021).

Estudos apontaram como aspectos positivos no setor educacional em meio a pandemia: lidar com novas ferramentas de ensino e a aproximação e conhecimento de recursos tecnológicos (RONDINI; MAYRA PEDRO; DUARTE, 2020); maior possibilidade de desenvolvimento da autonomia acadêmica dos alunos, estímulo a pesquisa na internet, aproximação entre escola e diversos recursos tecnológicos existentes, possibilidade de gravar aulas e a possibilidade de continuar o processo de ensino-aprendizagem nesse período crítico (FÁVARO *et al.*, 2021). Já o estudo de Xiao e Li (2020) desenvolvido na China, acerca dos impactos da pandemia na educação destaca que houve deficiências de acesso à tecnologia pela falta de conhecimento de professores e alunos; falta de *softwares* e dispositivos que impossibilitaram a continuidade do ensino *online*. Resultando no fechamento de algumas

empresas de educação *offline*, além da repercussão no atraso da graduação de estudantes e desemprego.

O desafio que se lançou foi a respeito de como se daria a continuidade do trabalho dos gestores escolares, sendo que na maioria dos casos necessitam trabalhar em função da organização administrativa e pedagógica da instituição de ensino (FARIA; MOURA, 2021). No estado de Sergipe, seguindo o decreto do Governo do Estado para contenção e diminuição do contágio da Covid-19 foi inevitável o isolamento social, e assim, aos dezesseis dias do mês de março de 2020 foram fechadas 2.126 escolas públicas e privadas, o que atingiu um contingente de 331.297 alunos, conforme dados do último censo realizado pelo (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) INEP, em 2018 (SANTOS; LIMA; LINHARES, 2021).

Faustino e Silva (2020) destacam que a educação nunca esteve em dias tão difíceis e desafiadores na contemporaneidade, em especial para professores e coordenadores educacionais, como se encontrou no auge da pandemia da Covid-19. Em meio a esse contexto, o gestor que já era mediador de necessidades educacionais legais e das famílias, passa a ter mais responsabilidades, inclusive, tendo que gerir as novas exigências sociais atreladas aos protocolos de saúde. Não desconsiderando que recai aos gestores lidar também com as angústias dos professores com relação às mudanças do trabalho presencial para o virtual e das aulas remotas, uma vez que, que tanto alunos quanto muitos professores se veem despreparados para a rápida imersão no uso das tecnologias digitais no contexto escolar (PERES, 2020).

Quando se fala em lidar com transformações, faz-se necessário que a equipe administrativa em conjunto com os professores e demais profissionais que compõem a estrutura escolar enfrentem as mudanças adotando culturas flexíveis (Báez *et al.*, 2018). Esses autores, com base em seu estudo realizado no México, enfatizam que os profissionais tenham a competência necessária para construir ambientes propícios para assegurar o alcance dos objetivos e as estratégias de uma gestão eficaz em situações temporárias.

O estudo acerca da gestão de crise em tempos de pandemia, realizado por Oliveira *et al.* (2020) com algumas empresas do nordeste brasileiro prestadoras de serviço, dentre as quais participaram empresas do ramo alimentício, produtos personalizados, produtos agrícolas, serviços de estética, atividades bancárias e financeiras, comunicação, ensino e idiomas. Os resultados apontaram que as empresas sofreram uma série de mudanças em sua rotina organizacional negativas, como a redução do número de funcionários e positivas como o alcance de outros mercados por meio dos serviços *online* (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

A análise das estratégias tomadas pelas empresas entrevistadas por Oliveira *et al.* (2020) visando melhorias e soluções para dificuldades enfrentadas, remetem às competências que Boin *et al.* (2009) consideram importantes para os gestores. Sendo essas, cinco práticas consideradas críticas do gerente de crises: tomada de sentido, tomada de decisão, tomada de significado, término e aprendizado. Diante disso, pode-se dizer que o primeiro passo para se tomar decisões se dá na construção do sentido do momento vivido, em particular e em conjunto com os atores da organização.

Na literatura sobre criação de sentidos e a atuação de gestão nas mais diversas organizações, há estudos sobre *sensemaking* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; WEICK SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005); *sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) e *sensebraking* (DERVIN, 1998; MAITLIS, CHRISTIANSON, 2014).

O *sensemaking* refere-se processo em que as pessoas buscam atribuir significado aos eventos no ambiente, aplicando seu conhecimento armazenado, experiências valores e crenças às novas situações para entendê-las (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). O *sensegiving* é definido por Gioia e Chittipeddi (1991) como uma tentativa de influenciar a criação de sentido e a construção de significado de outros para uma redefinição escolhida de determinada realidade organizacional. Já o *sensebraking* está associado à quebra de sentido para um reenquadramento e direcionamento de um novo sentido (MAITLIS, CHRISTIANSON, 2014).

A escolha pelo *sensemaking* como abordagem de análise nesse estudo se deu por sua amplitude de análise, uma vez que se dá tanto a nível individual e cognitivo do sujeito, considerando suas experiências, valores e crenças, quanto ao nível relacional, de criação de significado social e grupal. E também por sua relação com o processo de tomada de decisão apontado por diversos autores, dentre eles: Tillmann e Goddard, 2008; Leitão e Nassif, 2009; Abid, 2010 e; Giuliani, 2016.

Em meio a esse cenário este trabalho buscou investigar o seguinte problema: De que forma ocorre o processo de *sensemaking* na tomada de decisões utilizado pela gestão de escolas privadas de Simão Dias-SE? Para tornar possível essa compreensão, foi realizado um estudo de casos múltiplos com as instituições investigadas.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: Na primeira seção, tem-se esta introdução com objetos e justificativa. Já a segunda seção apresentará aspectos teóricos, seguindo-se de um tópico sobre tomadas de decisões, contendo subtópicos explorando conceitos; o segundo tópico sobre *sensemaking* (criação de sentidos), também contendo subtópicos exploratórios e; um terceiro tópico acerca da gestão escolar e alguns de seus desdobramentos. Na terceira seção descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa. A quarta

seção contém as análises das entrevistas com as gestoras das escolas, assim como a análise de um teste psicológico de personalidade aplicado nas gestoras entrevistadas. Tem-se por fim, a quinta seção com as conclusões do estudo.

1.1 OBJETIVOS

Dessarte, **o objetivo geral desta pesquisa** é compreender o processo de *sensemaking* nas tomadas de decisões na gestão educacional de escolas privadas de Simão Dias-SE.

Tendo como objetivos específicos:

- 1) compreender o processo de *sensemaking* no contexto das escolas estudadas;
- 2) descrever a tomada de decisões pela gestão escolar e,
- 3) entender sobre a efetividade observada pelos gestores quanto as tomadas de decisões sob a ótica do *sensemaking*.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em meio a complexa dinâmica que envolve a gestão escolar e das modificações sociais, culturais e de trabalho impostas no cenário atual, pela pandemia da Covid-19 por exemplo, esse estudo visa contribuir na compreensão dos processos significativos de tomada de decisão na gestão de escolas privadas. Por considerar relevante ampliar a compreensão do processo de *sensemaking* em meio ambientes e situações de risco e inclusive a pandemia, Cunha (2021) realizou um estudo empírico investigando o *sensemaking* de gestores e funcionários operacionais no contexto de uma creche que atende crianças sob vulnerabilidade social que teve que ser fechada para o atendimento presencial durante a pandemia.

São encontrados alguns estudos internacionais com foco em *sensemaking* de autonomia e controle comparando gestores escolares em escolas públicas independentes em um estudo de caso sueco (NORDHOLM; ARNQVIST; NIHLFORS, 2022); também, estudos sobre intuição e *sensemaking* com gestores de empresas de Tecnologia da Informação e de montadoras de automóveis na Suécia e na França, indicando o papel crucial do *sensemaking* na análise das informações para o alcance ideias de alta qualidade (SUKHOV *et al.*, 2021).

Fisher e Neubert (2022) examinaram o processo de *sensemaking*, intuição e decisão de indivíduos na escolha de apoiar ou não um empreendimento empreendedor, foi destacado ser quase impossível que o processo de avaliação seja puramente racional; também com base em conceitos do *sensemaking* e da psicologia social e cognitiva, foi elaborado pelos autores um

modelo teórico que relaciona *sensemaking*, intuição e reflexão para explicar como as decisões de suporte empresarial são tomadas. O estudo de Fisher e Neubert (2022) reflete fatores individuais e sociais que impactam no processo de tomada de decisão e proporciona uma base para compreender as decisões em diversos atores e contextos.

Em meio a esses estudos, o presente trabalho pretendeu avançar em contribuições para a literatura de gestão escolar e tomada de decisão, sob a lente teórica do *sensemaking* e buscou explorar possíveis relações entre a personalidade dos gestores o processo de *sensemaking* e a forma de tomar decisões em gestões de escolas privadas. O teste de personalidade utilizado nesse estudo foi o Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI), baseado nos tipos de personalidade da teoria de Carl Jung (ZACHARIAS, 2003).

Justifica-se o presente estudo tendo em vista o período de incerteza gerado pela pandemia da Covid-19, na qual inúmeras instituições enfrentaram dificuldades e buscaram estratégias para manterem-se atuantes no cenário crítico nos âmbitos de saúde e econômico. Inclusive, na propagação da pandemia, algumas escolas foram levadas a fechar as portas definitivamente, por não ter condições de resistir ao peso das baixas nas receitas e o cumprimento dos salários de seus funcionários (FAUSTINO; SILVA, 2020).

Analisar esse contexto com base no *sensemaking* é plausível, considerando inclusive que ao se deparar com situações inesperadas, e de forte incerteza como a pandemia, as pessoas tendem a buscar referências em seus ambientes e na sua própria experiência para tomar suas decisões. Pode-se compreender o *sensemaking* como um processo por meio do qual os indivíduos apreendem e interpretam os acontecimentos da realidade e elaboram um significado para esses eventos. O *sensemaking*, de acordo com Weick, é o desenvolvimento retrospectivo contínuo de conteúdos plausíveis acerca do que as pessoas estão realizando. Além de a ambiguidade e a incerteza serem conceitos estreitamente conectados à construção de sentidos (WEICK, 1973). Dito isso, é possível justificar a escolha do *sensemaking* como teoria para analisar o processo de construção de sentido que repercute nas decisões tomadas pela gestão escolar de escolas privadas da cidade de Simão Dias-SE.

Seguindo esse raciocínio, Weick (1995), Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) asseveram que o *sensemaking* vai além da interpretação, mas compreende a criação ativa de eventos e estruturas para essa compreensão, uma vez que os indivíduos estão envolvidos diretamente e atuam na construção das próprias situações que buscam compreender. Tem-se aí um ponto essencial do trabalho, que se dá na busca por identificar aspectos subjetivos, que irão depender da compreensão de cada pesquisador, envolvidos no processo de *sensemaking* e tomadas de decisões frente às situações diárias da gestão que também vem passando por uma pandemia e

conseguiu manter suas atividades. Ou seja, a análise se baseou na compreensão da pesquisadora em questão, a qual possui graduação em psicologia, podendo assim, haver outras possibilidades de análise com base na utilização de outras lentes teóricas, experiências e foco de outros pesquisadores no mesmo campo de estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção de referencial teórico são apresentados os principais conceitos que embasam a presente pesquisa. Um primeiro tópico abordará sobre Tomada de decisão, os tópicos seguintes tratarão sobre *Sensemaking* e Gestão escolar.

2.1 TOMADA DE DECISÃO

Este tópico está subdividido em: conceitos sobre tomada de decisão; modelos de tomadas de decisões; decisão: articulações entre processos e escolhas; gestores e o processo decisório: relações necessárias.

2.1.1 Conceitos sobre tomada de decisão

Sabe-se que na vida as decisões fazem parte de todo o percurso do ser humano. Dentro da gestão não é diferente; por isso, neste capítulo será abordada a tomada de decisão situada em um ambiente de gestão. Gontijo e Maia (2004) contribuem relatando que por conta da complexidade encontrada nos negócios, várias respostas rápidas são exigidas das pessoas e, por sua vez, dos grupos de pessoas que se fazem responsáveis por uma organização.

Sobre as reflexões teóricas acerca da tomada de decisão, Rocha e Angnes (2017) apontam que possuem bases na filosofia grega e chinesa, tendo fundamentos na lógica racional e por sua vez no princípio da utilidade, ou seja, na escolha de uma ação, ocorrendo a partir de um conjunto de escolhas e de possíveis alternativas. Acredita-se que o processo de decisão tinha como base as escolhas do ser humano como sendo um processo racional buscando assim o melhor resultado possível, isto com base na visão do século XVIII.

Contudo, no século XX ocorreu um avanço na análise dessas decisões. Foi observado que algumas pessoas desistiam dos seus próprios interesses para assim agir de acordo com os interesses dos locais nos quais trabalhavam, somente na metade do século XX é que vão aparecer as considerações comportamentais de Simon (1979). Para ele, a essência das atividades administrativas vai ser considerada fundamental no processo de tomada de decisão, sendo a mesma considerada uma particularidade humana (ROCHA; ANGNES, 2017).

Fitch *et al.* (2019) abordam que é no meio da segunda guerra em que ocorre a procura por informações e a valorização dela, visto que a informação passa a ser considerada a chave

para tomada de decisão. Normalmente uma decisão precisa ser tomada sempre que o ser humano está diante de uma situação que necessite ser resolvida ou de um problema que precisa de solução. Por isso também está ligado ao cognitivo, ou seja, a cognição vai ofertar direção à pessoa na hora de tomar a sua decisão, juntamente com as suas experiências passadas e o seu âmbito cultural.

Rocha e Angnes (2017) corroboram com os autores apontando que a tomada de decisão vai por sua vez consistir no resultado de uma escolha que é uma possível alternativa com o objetivo de solucionar um problema ou então conseguir conduzir caminhos. A decisão ainda está ligada na avaliação de várias opções de solucionar algo e posteriormente na escolha de uma dessas opções. Além disso, é possível apontar que a tomada de decisão é considerada uma ação produzida pelo cérebro, na qual, vai se deparar com uma variedade de soluções para por sua vez reconhecer um objeto.

Pode acontecer de as pessoas estarem em situações nas quais se faz necessário tomar decisões diante de um contexto no qual ela precisa levar em consideração vários aspectos de uma dada circunstância, como por exemplo no caso da pandemia da Covid-19. Sob tais condições, é preciso que a tomada de decisão seja rápida, pelo risco de morte envolvido, como em situações de sequestro, incêndios ou algo de maior impacto que envolva uma nação (SOWDEN; BOONE, 2007). Esses autores, ressaltam que alguns líderes logram êxito quando a situação é ordenada, mesmo precisando de agilidade para tomar as decisões, todavia quando existe uma multiplicidade de decisões e respostas, são poucos os líderes que alcançam um bom desempenho nestas situações.

Daft e Weick (2005) acreditam que a tomada de decisão vai estar ligada ao processo de informação e, por sua vez, ao modo com que essa informação é interpretada dentro da organização. Logo, as decisões também estão interligadas com as interpretações que o sujeito fará. Outro ponto que esses autores trazem é que em muitas organizações as decisões vão constituir aspectos importantes relacionados às atividades de gerenciamento. Por isso, é esperado que os gestores tomem decisões que resultem em atividades que sejam produtivas para a organização. Além de resolverem melhor problemas e acharem assim soluções positivas diante deles.

O estudo de Belkin, Oddy e Brooks (1982) coloca o ator social como sendo foco na interpretação da necessidade da informação, com isso esse estudo mostra que as análises, por sua vez, estão ligadas de forma direta a valorização da informação. Além de acreditar que um fator importante para que ocorra uma tomada de decisão que traga sucesso está ligado à informação que a pessoa que irá decidir possui (ABIB, 2010).

De acordo com Brito e Amaral (2020), decisões podem na maioria das vezes ter como base um conjunto de fatores para assim alcançar objetivos financeiros, principalmente dentro de uma organização, sendo um processo considerado fundamental e complexo, diante de também ter que lidar com uma boa escolha para não ter assim altos riscos. O estudo do processo de tomada de decisão está diretamente ligado às atividades administrativas, visto que, de certa forma essas são em si os próprios processos decisórios (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010), assim sendo, a habilidade de tomar decisões é exigida em qualquer função de gestão (BAISCH *et al.*, 2012).

Para Choo (2003), as decisões são resultadas da escolha de um determinado caminho de ação e que facilitam essa ação na medida em que são definidos e elaborados propósitos e determinam o uso de recursos. Por conseguinte, o processo decisório poderá ser considerado um conjunto de ações e fatores que se iniciam na identificação de um estímulo para ação e que tem seu fim no acordo para uma ação.

Para a análise das falas dos gestores entrevistados, esse trabalho considerou o conceito de tomada de decisão proposto por Rocha e Angnes (2017), por esse levar em consideração a análise de opções e reconhecendo ser uma ação produzida pelo cérebro, que levará a escolha de uma alternativa para a resolução de um problema. E também os modelos de tomada de decisão propostos por Choo (2003), mais explorados posteriormente nesse capítulo.

2.1.2 Modelos de tomadas de decisões

Outro ponto observado por Gontijo e Maia (2004) é que as pessoas na hora de tomar suas decisões utilizam de suas experiências do passado, seus valores e suas crenças, além do seu conhecimento técnico acerca da decisão que necessita ser tomada, mostrando assim algumas das habilidades e filosofias que irão nortear a decisão a ser feita. Logo, nem todos tomam as mesmas decisões. Algumas pessoas são mais conservadoras, outras mais inovadoras, umas arriscam menos e outras arriscam mais, porém, todos buscam tomar decisões que irão contribuir de forma significativa tanto em uma organização como na vida.

Um aspecto importante é compreender que com relação à tomada de decisão ela é um passo fundamental e deve ser assim bem pensada, visto que ela é responsável pelo sucesso ou fracasso principalmente dentro de uma organização. No entanto, em uma crise abrupta, como o caso da pandemia da Covid-19, não houve tempo para analisar com cautela as decisões a serem tomadas.

Maranhão e Maranhão (2021) complementam apontando que a tomada de decisão não é um processo fácil, visto que a mesma é composta por diversos elementos que são de diferentes áreas do conhecimento, por isto é tão difícil compreendê-la como sendo algo estruturado. Além de ser algo que pode ocorrer de forma racional ou irracional. Dentro da organização a tomada de decisão é fundamental e vai assim ocorrer o tempo todo, influenciando diretamente na *performance* da organização. Outro ponto, é pensar que a decisão vai possuir o que os autores chamam de dois objetos que é a ação no momento e a descrição de um possível futuro no desempenho da organização.

Outro quesito apresentado por Maranhão e Maranhão (2021), é que a tomada de decisão vai possuir um conjunto de metodologias que aborda contribuições dos aspectos cognitivos e emocionais, podendo assim ser racional ou não. Por exemplo, quando uma decisão é de forma impulsiva ela é irracional, já quando ocorre de forma planejada, pensando principalmente nos riscos que a decisão trará, é considerada racional.

De acordo com Lousada e Valentim (2011), existem alguns modelos de tomadas de decisões, e a utilização destes modelos irão permitir assim aos gestores uma compreensão sobre a estrutura organizacional e as relações complexas que existem nestes processos, entre estes modelos os autores citam: modelo racional, processual, anárquico e político (CHOO, 2003). Sobre o modelo racional é possível apontar que é o modelo mais sistematizado e estruturado, tendo regras e procedimentos já pré-definidos que irão assim ser seguidos na intenção de obter um resultado satisfatório. É considerado ainda um modelo fechado, cuja organização é altamente burocrática, tendo regras formais. Tem a função de atingir objetivos e resolver problemas, sendo desenvolvido por March e Simon (1975), ajustado por Cyert e March (1992) e em seguida reajustado novamente por March em 1994.

Já o modelo processual vai por sua vez elucidar as fases e ciclos que irão subsidiar as atividades de decisões, que são mais complexas e também dinâmicas, o mesmo foi desenvolvido no início por Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976). É um modelo que vai se concentrar nas fases, além das atividades e na dinâmica dos processos de decisões. Os modelos anárquicos possuem objetivos e procedimentos ambíguos, ou seja, não há uma visão clara com relação aos problemas e a tomada de decisão, sendo também conhecido como modelo “lata de lixo”, o mesmo foi desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972), neste modelo não existe uma apresentação em relação às experiências vividas na organização, e os problemas e soluções são tomadas pelos decisores e estas decisões não levam em consideração problemas e soluções. Por fim, o modelo político no qual o seu mecanismo é a decisão, os atores vão ocupar posições diferentes com relação aos seus graus e influência. Este modelo foi desenvolvido por Allison

(1971), e ele vai afirmar que a decisão está relacionada com o poder que cada pessoa vai desenvolver na organização.

Choo (2003) também apresenta de maneira sintetizada esses quatro modelos de tomada de decisão no esquema abaixo:

Figura 1 – Modelos de Tomada de Decisão

		Baixa	AMBIGUIDADE/ CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	Alta	
Baixa INCERTEZA TÉCNICA		<p>MODELO RACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientado para objetivos ✓ Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 		<p>MODELO POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos e interesses conflitantes ✓ Certeza sobre abordagens e resultados preferidos 	
		<p>MODELO PROCESSUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientado por objetivos ✓ Múltiplas opções e soluções alternativas 		<p>MODELO ANÁRQUICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos são ambíguos ✓ Processos para atingir os objetivos são obscuros 	
Alta					

Fonte: CHOO, 2003.

Com base nos relatos de Abib (2010), com relação às organizações, ele traz que a mesma juntamente com os seus indivíduos vai conseguir assim descobrir uma resposta que seja considerada aceitável antes que seus recursos acabem e que os seus concorrentes consigam assim monopolizar o mercado, por conta disto para tomar uma boa decisão e estar à frente da concorrência. Daft e Weick (2005) assentam que é fundamental que haja uma boa interpretação do ambiente para que a decisão seja tomada, o que é possível dizer que a informação está atrelada à interpretação, porque só se interpreta se houver informações acerca de algo.

Outra questão é que para Daft e Weick (2005) e Dervin (1998), naturalmente o ser humano tenta interpretar suas ações e a partir daí definir o seu aprendizado para assim conseguir resolver um problema, logo, a construção de uma interpretação sobre o seu ambiente é fundamental principalmente dentro da organização (ABIB, 2010).

Outro conceito de Weick (1995) é o de *sensemaking* que quer dizer produção de sentido, ou seja, ele pode ser assim analisado a partir da visão da estruturação do desconhecido. Sendo assim um processo que vai compreender situações diversas no decorrer do tempo. Ou seja, é

uma atividade ou, por sua vez, um processo que normalmente é definido por conta da interpretação, é o que vai transformar algo abstrato em sólido. Outro ponto com base na teoria de Weick (1995) é que toda busca de informação vai possuir padrões e regras que o auxiliem a compreender a informação e a fazer uma boa interpretação.

Dias (2010) corrobora apontando que a tomada de decisão vai assim expressar o investimento acerca de uma aparição da mente, que representa algo que já existe no mundo, levando em consideração a representação do meio externo que a pessoa está assim inserida. Além disso, as decisões não podem ser descritas como um processo que possui um certo rigor, isto porque pessoas diferentes tomam decisões diferentes sobre um mesmo assunto, porque o meio em que estão inseridos e todo o contexto influencia nas decisões.

2.1.3 Decisão: articulações entre processos e escolhas

Ainda levando em consideração a reflexão de Fitch *et al.* (2019), a tomada de decisão está intrinsecamente relacionada à necessidade que o ser humano possui de buscar informação e, por sua vez, conhecimento, o que leva assim a ter como consequência o estabelecimento das ciências cognitivas. Na teoria cognitiva a informação é compreendida como sendo a construção que é realizada pela pessoa que possui sentido, e ocorre somente quando está associada a algum contexto. Não esquecendo claro que esta pessoa possui uma gama de conhecimentos, de crenças e valores com necessidades afetivas e fisiológicas que será influenciada, pelo contexto social, político e cultural, e que vai assim influenciar esta pessoa na aquisição da informação e também na sua tomada de decisão.

Segundo Almeida *et al.* (2011), a tomada de decisão é vista como sendo um processo decisório que pode ser descrito como uma escolha entre duas ou mais opções para assim conseguir chegar em algum resultado, devendo ser feita a partir de um conhecimento, racionalidade, além de competência e consciência da sua escolha, para conseguir alcançar o objetivo esperado ou o mais perto dele. Para esses autores existem etapas dentro do processo de tomada de decisão, como, por exemplo, é necessário que se identifique um problema, para assim poder reunir dados para fazer uma análise deste problema levando em consideração as causas e consequências do problema e assim investigar soluções alternativas mais adequadas para um bom resultado.

Outro ponto em questão é que o processo de decisão vai começar quando ocorre uma percepção de que algo está fora da normalidade, ou seja, de que algo necessita ser modificado, porém, nem sempre é possível compreender que decisão tomar, porque nem sempre o problema

está visível, tendo que assim observar e compreender o que necessita ser mudado. Em razão disso a necessidade de conhecer as etapas do processo de decisão citadas no parágrafo acima, para ter consciência da decisão a ser tomada de forma coerente (ALMEIDA *et al.*, 2011).

Pamplona, Schnorrenberger e Bugalho (2020) complementam relatando que várias das decisões a serem tomadas geram conflitos de escolha isso voltado entre o custo e benefícios em diferentes épocas, por isso são chamadas de escolhas intertemporais, que podem ou não ser cumpridas no futuro. Além disso, é possível apontar que muitas das decisões são realizadas sem conhecer os resultados futuros. Tversky e Kahneman (1974), relatam que quando ocorrem decisões de risco, nas quais o decisor conhece as probabilidades associadas aos resultados concerne a teoria da decisão sob incerteza que se refere a Teoria da Utilidade Esperada (TUE), que está presente na maioria dos modelos econômicos que vai assim tentar modelar o comportamento dos agentes econômicos em situações de incertezas.

Nas visões de Macedo *et al.* (2007), o processo considerado de julgamento e de tomada de decisão são classificados em dois tipos: o probabilístico que é quando existe chance deste ou daquele evento ocorrer e, o julgamento de valor que se identifica a partir das preferências individuais quanto aos riscos e valores em gerais. No julgamento probabilístico vão existir três grupos básicos de heurísticas de julgamento que são utilizados por decisores que estão trabalhando sob pressão de tempo: a heurística da disponibilidade, da ancoragem e da representatividade. A primeira é aquela que vai afirmar com que frequência o ser humano vai avaliar as probabilidades de ocorrência de um evento, isso, junto à facilidade com que se conseguirá lembrar desses eventos.

Na da ancoragem o sujeito irá avaliar a chance de ocorrência do evento pela fixação de uma âncora, ou seja, o mesmo faz um ajustamento para assim chegar à decisão final, esta âncora será determinada de acordo com o valor inicial de múltiplas soluções e, por último, a heurística de representatividade que é o julgamento que tem como base os modelos mentais de referência, no qual os decisores irão avaliar a probabilidade de ocorrência de um evento com a similaridade de eventos semelhantes (MACEDO *et al.*, 2007).

Para Tversky e Kahneman (1979), o modelo voltado para a racionalidade econômica que fazia parte da época não era suficiente para compreender a amplitude dos aspectos envolvidos nas tomadas de decisões e no quanto de subjetividade havia nelas, assim, criaram a Teoria da Perspectiva ou a teoria do prospecto. Ocorre que no campo das finanças comportamentais a teoria do prospecto apontava que as decisões dos investidores poderiam assim depender de como os mesmos enxergavam os problemas diante daquele momento, e

assim vários investidores poderiam por sua vez reagir de forma diferente sobre o mesmo problema.

Logo as teorias de Tversky e Kahneman (1979) foram discutidas e aprofundadas por outros autores como Yoshinaga e Ramalho (2014), entre outros que auxiliaram na criação de um arcabouço teórico que permitiram assim vários avanços nos estudos comportamentais em momentos que irão precisar ser desenvolvidas tomada de decisão e de risco. Foi o que por sua vez deram assim outras visões sobre a tomada de decisão já descrita neste texto (BRITO; AMARAL, 2020).

Löbler *et al.* (2019) apontam que a tomada de decisão é tida para alguns teóricos como sendo um hábito aprendido e que vai assim ter diferenças, porém essas diferenças estão ligadas à quantidade de informação que o indivíduo vai ter no decorrer do processo de decisão, além do número de alternativas que o mesmo vai identificar até o momento da decisão. Já no contexto organizacional Simon (1979), aponta que as atividades são consideradas cruciais no processo de decisão e de resolução de um problema. Outro ponto é que a dinâmica organizacional também contribui de forma significativa no processo de decisão.

2.1.4 Gestores e o processo decisório: relações necessárias

Trazendo a tomada de decisão para a Gestão é possível apontar que segundo Matos e Beck (2018), as decisões dentro das organizações abrangem coletas de dados, além de identificação de alternativas, avaliação, entre outros fatores como, por exemplo, a busca por resolução de problemas e a busca por sucesso. A pessoa que irá tomar decisão, ou por sua vez o gestor, necessita de motivação para assim conseguir controlar e enfrentar um sistema muitas vezes complexo. Quanto melhor o gestor compreender a complexidade, melhor ele vai tomar a decisão correta para sua organização, visto que a decisão é tida como sendo um processo de análise e escolha entre diversas alternativas que podem ser seguidas.

Segundo Simon (1976), os homens são limitados racionalmente, ou seja, para o autor, quando os sujeitos tentam ser racionais, seu comportamento racional é limitado por sua cognição e também por restrições organizacionais inerentes a todas os ambientes. Por isso, os tomadores de decisão tendem a adotar estratégias que simplifiquem a complexidade dos problemas e a quantidade de informação que se tenha para tomar uma decisão.

Bragé e Costa (2020) corroboram relatando que a tomada de decisão é uma função de suma importância dentro do trabalho de gestão, além de trazer que a tomada de decisão significa a função de escolher entre duas ou mais alternativas, buscando sempre escolher a melhor

alternativa para a organização, ressaltando que uma dificuldade ocorre quando nenhuma das alternativas são boas o bastante, o que leva o gestor a necessidade de ter mais informações e ir à procura de uma solução melhor. Pode-se destacar duas estratégias de tomada de decisão que o gestor pode por sua vez adotar: a primeira está dentro do estilo analítico/deliberativo, a mesma ocorre a partir de uma análise lógica e um esforço consciente e, a outra se refere ao estilo intuitivo.

Fica claro com relação às reflexões de Bragé e Costa (2020) que as pessoas que tomam decisões com base no formato do estilo analítico são mais propensas a serem racionais, ou seja, não agem de maneira impulsiva, utilizando assim muito da cognição. Porém, os que utilizam as decisões com base no modelo intuitivo, deixam na maioria das vezes os processos afetivos interferir de forma significativa. Os autores acreditam que a junção dos dois estilos é benéfica, pois assim o gestor pode utilizar da razão e análise das informações, sem perder assim o afeto pelo o que está fazendo e todos que ali estão inseridos.

Além do mais um fator que pode também interferir na hora do gestor decidir é o tamanho da sua equipe, isto porque Bragé e Costa (2020) trazem que quanto maior a equipe, mais o gestor precisa utilizar de aspectos cognitivos e também da intuição na hora de tomar uma decisão, principalmente que seja positiva para todos. Gestores de pequenas empresas geralmente possuem um estilo mais analítico na hora de decidir do que o intuitivo, por medo às vezes de serem julgados pelos funcionários da empresa. Um fator que pode atrapalhar o gestor também na hora da tomada de decisão é a pressão dele próprio e dos outros para que o mesmo faça assim escolhas que sejam sempre assertivas para o contexto organizacional.

O ambiente ideal do processo decisório não deve ser um ambiente puramente rígido e autoritário, mas sim um espaço constituído de confiança para se trabalhar as subjetividades, incertezas, imprecisões existentes entre os diferentes agentes que compõe o processo decisório (SAMPAIO; BRAGA NETO, 2017).

Mendonça e Varvakis (2018) complementam relatando que a tomada de decisão dentro da gestão é um processo que ocorre todos os dias nas organizações, além de ser intensivo em informação. Outro ponto observado é que os gestores tendem a direcionar a sua equipe, buscando sempre tomar decisões de qualidade que levem a organização ao sucesso. E, na maioria das vezes buscam trabalhar com a quantidade de dados em estado bruto que possuem, agregando assim o seu conhecimento na hora de decidir.

Outro fator importante de salientar é a ideia de que o gestor precisa utilizar as informações na hora de decidir, visto que isso vai auxiliar o mesmo a responder questões e

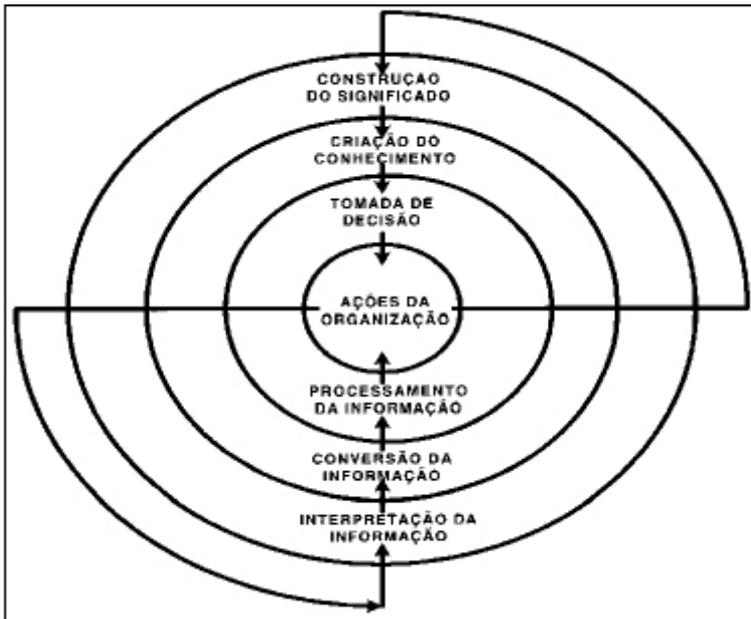
solucionar problemas. Além de compreender se a sua decisão pode acarretar problemas para outras pessoas.

Fica claro que para uma organização sobreviver é de suma importância as decisões tomadas por seu gestor, isso porque são as habilidades que os mesmos possuem em gerir informações e produzir conhecimento que irão fazer com que tomem boas decisões e obtenham sucesso. A qualidade cognitiva do gestor auxilia muito na hora de tomar uma boa decisão (MENDONÇA; VARVAKIS, 2018).

Conforme mencionado neste subcapítulo sobre tomada de decisão, Simon (1976), foi um dos autores que se preocupou em estudar a importância dos aspectos cognitivos nos processos decisórios ao considerar a racionalidade limitada do homem. De modo geral, por conta das limitações de tempo, conhecimento e outros aspectos presentes nas relações organizacionais, o homem é impedido de encontrar uma decisão ótima, buscando assim, a mais adequada dentro das possibilidades. Simon (1965) já ponderava que a tomada de decisão vai além do momento em que a escolha é feita e a descrevia como composta principalmente por três fases: encontrar ocasiões para tomar uma decisão, encontrar possíveis cursos de ação e escolher entre eles e, avaliar escolhas passadas (FEIO *et al.*, 2007).

Nesse processo, a busca por informações, a socialização delas, e a criação de sentidos próprios, considerando sua experiência e sua realidade organizacional são imprescindíveis para tomar uma decisão mais coerente com a sua realidade e que possa, por sua vez, angariar bons resultados. Choo (2003) criou um esquema que ressalta a trajetória da construção de sentidos da informação no processo de tomada de decisões por gestores.

Figura 2 – A Organização do Conhecimento



Fonte: CHOO (2003)

Para Choo (2003), uma organização que consegue integrar de maneira eficaz os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões, poderá ser considerada como uma organização do conhecimento.

Diante da explanação, cabe ressaltar a relevância em compreender melhor o processo de *sensemaking* (criação de sentidos), tanto no âmbito geral das relações organizacionais e de gestão, como, de maneira mais focal, no cerne dos processos de tomada de decisões. Deste modo, foi feito uso dos modelos de tomada de decisão propostos por Choo (2003) para análise dos casos estudados na presente pesquisa.

2.2 *SENSEMAKING* (CRIAÇÃO DE SENTIDOS)

No presente subtópico são explorados conceitos sobre o *sensemaking*, uma breve explanação acerca do *sensemaking* enquanto construção social, bem como o processo de criação de sentido pelos gestores nas organizações.

2.2.1 *Sensemaking*: conceitos e interpretações

Distintas definições sobre o *sensemaking* foram destacadas ao longo da evolução de seus estudos, tem-se a definição de Louis (1980), que o compreende como um ciclo constante gerado por eventos que acontecem ao longo do tempo. A concepção de Gioia e Chittipeddi

(1991) acerca de *sensemaking* refere-se ao processo em que os atores envolvidos constroem e reconstróem o significado de determinado acontecimento enquanto buscam compreendê-lo.

Também definem o *sensemaking* como um processo cognitivo, orientado na análise e interpretação, na construção de quadros de referência, *frameworks*, esquemas e/ou modelos mentais (WHITEMAN; COOPER, 2011; CUNLIFFE; COUPLAND, 2012; MAITLIS, CHRISTIANSON, 2014). O *sensemaking* também pode ser considerado um movimento que colabora na criação, sustentação e legitimação de práticas organizacionais (CUNLIFFE; COUPLAND, 2012).

Como uma atividade advinda da interação social, na qual os indivíduos buscam dar sentido ao novo, procurando criar um quadro de referências que os permitam diminuir a confusão e a incerteza, o que viabiliza o entendimento de aspectos a nível micro no dia a dia organizacional (CORREA *et al.*, 2014). Ou, como Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) atribuem, o *sensemaking* envolve tornar compreensível e clara, inclusive em palavras, uma situação e/ou contexto novo e ambíguo, que auxilia nas ações. Esses mesmos autores destacam que dar sentido se faz em conseguir conectar o abstrato com o concreto.

Considerando a impossibilidade de compreender a realidade em sua totalidade, o *sensemaking* vem a ser a produção e apreensão de sentidos. Sendo assim, a realidade é composta de descontinuidades que promovem ambiguidades, as quais vão exigir processos racionais e emocionais na decodificação dos fenômenos que permeiam a existência (GIOIA; MEHRA, 1996; WEICK, 1995). Mello, Fonseca e Vieira (2012), complementam que entender o *sensemaking* é, também, compreender de que modo os atores lidam com interrupções em eventos correntes. Ele ainda se caracteriza como um processo contínuo, que se inicia com uma interrupção abrupta de um curso de atividades comuns, impossibilitando, mesmo que momentaneamente, sua continuação.

Indo além da simples interpretação do fenômeno, da ruptura, o *sensemaking* concerne a criação ativa de estruturas e ações para essa compreensão, uma vez que os indivíduos estão inteiramente envolvidos na constituição das situações que eles mesmos visam compreender (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). E diferenciando a “interpretação” do “*sensemaking*”, para Weick (1995), o segundo está mais voltado para a invenção do que para a descoberta. A partir do processo de invenção, de construção da realidade, em meio às incertezas e desordem é que se desenvolve o *sensemaking* e, assim, a interpretação. Conforme Cunha (2021), a invenção precede a interpretação.

O *sensemaking* representa o processo em que os indivíduos percebem e interpretam os eventos inesperados e confusos, e estruturam uma explicação para o significado deles. Sob uma

perspectiva singular, o *sensemaking* permite compreender como os atores das organizações entendem o ambiente em que permeiam por meio de comportamentos verbais ou internos, que constroem e limitam os seus próprios comportamentos e ao mesmo tempo vão se alterando no ambiente e exigindo uma nova compreensão deles. Weick (1995) diz então que o *sensemaking* é inacabável, e que cada novo fenômeno de *sensemaking* é suscitado pela incerteza e ambiguidade, mobilizando assim os atores a encontrar um novo significado para o evento.

Com um novo ponto de vista acerca da compreensão das organizações (WEICK, 1995), o *sensemaking* vem estabelecer relações entre o contexto organizacional e a maneira como os atores que compõem esses espaços criam significados com base na sua experiência, assim também como, através da cultura e do contexto discursivo do qual fazem parte naquele período (BORGES; GONÇALO, 2009).

De acordo com a concepção de Weick (1995), as organizações devem ser entendidas enquanto processos dinâmicos e que sofrem constantemente influência das ações dos sujeitos que estão nelas inseridos. Desta forma, *sensemaking* (dar sentido), é um processo cognitivo e social que se dá a medida em que se busca resolver situações de alta complexidade, buscando amenizar a ambiguidade dos acontecimentos problemáticos nas organizações.

Arelado a isso, o *sensemaking* vem a ser o processo de criar, manter, e dissolver a organização (WHITTINGTON; MELIN, 2003) e nesse cenário, é por meio de processos de socialização que a criação de novos sentidos se dá no meio social (BERGER; LUCKMANN, 1985).

2.2.2 A perspectiva do *Sensemaking* como construção social

Na busca por dar sentido aos acontecimentos é que se faz o *sensemaking*, assim, o mesmo seria um processo de construção social, em momentos nos quais as pessoas se deparam com eventos inesperados (GIOIA; THOMAS, 1996; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; WEICK, 1988), como o exemplo da pandemia da Covid-19, com uma série de novas informações a todo instante. Os sujeitos, com base em suas experiências anteriores e em seus padrões cognitivos acessíveis, buscam organizar essas informações a fim de compreender, criar um sentido para o evento (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010).

As crises, compreendidas como eventos fortemente disruptivos que dificilmente se pode prever, incluem altos níveis de incerteza por serem concebidas como ameaças ao funcionamento habitual das relações, bem como, para a existência de organizações (BUNDY *et al.*, 2017). Mediante a confusão que se instaura pela incerteza e ambiguidade dos momentos

de crise, é comum que os indivíduos sintam dificuldade em interpretar e compreender a situação, bem como, em saber agir de maneira assertiva.

Diante de tais considerações sobre o *sensemaking*, pode-se perceber as contribuições que o mesmo tende a oferecer nos processos organizacionais inclusive, de tomadas de decisões diante de circunstâncias novas e adversas, que podem levar a crises.

2.2.3 *Sensemaking* e gestores: criando sentido nas organizações

O processo de *sensemaking* é inerente às organizações, pois, conforme apontado por Austen e Kapias (2016), as organizações estão inseridas em ambientes de constantes mudanças. Seja para inovar, sobreviver, crescer ou tornar-se líder no seu contexto de atuação, os seus membros são incumbidos de alterar seu ambiente e sua realidade, adaptando-os às suas conveniências. Portanto, os atores organizacionais são os responsáveis por criar sentido e promulgar o ambiente organizacional (WEICK, 1995).

A teoria do *sensemaking* pode ser usada para compreender de que maneira os atores organizacionais produzem sentido a partir de suas atividades no ambiente de negócios. Essa ideia advém da sociologia, psicologia, estratégia e teoria organizacional e foi trazida para a Administração por Karl Edward Weick (MELLO; FONSECA; VIEIRA, 2012).

Sob a incerteza, os indivíduos vão produzir o *sensemaking* porque estão distantes de qualquer interpretação plausível, estando ainda associada a ocasiões nas quais as pessoas não entendem como os elementos do ambiente estão se modificando, ou até mesmo, qual o impacto de tais mudanças na organização. Já a ambiguidade, o processo de *sensemaking* é instaurado, pela confusão em meio às muitas possibilidades de interpretação do fenômeno (CUNHA, 2021).

Dentre as descrições trazidas por Weick acerca do *sensemaking*, conforme Cunha (2021), uma das contribuições mais efetivas para compreender esse complexo processo foi a explanação de sete características inerentes ao processo de *sensemaking*. Essas características são: 1- é um processo fundamentado na construção da identidade; 2- é retrospectivo; 3- propagador de ambientes sensíveis; 4- um processo social; 5- contínuo; 6- focado em pistas e sugestões e; 7- guiado mais pela plausibilidade do que pela precisão (CUNHA, 2021).

Diante da dinamicidade do contexto organizacional e das mudanças que vem a impactar o dia a dia na gestão, o *sensemaking* se sobressai como uma boa base analítica para se compreender diferentes fenômenos, inclusive pelo seu olhar amplo para as questões, interações e construção de significados cotidianos. Atrelando isso ao momento pandêmico no qual houve uma interrupção no curso normal de atividades escolares e do próprio processo de relacional de

ensino aprendizagem, surge a necessidade de construir novos significados para essa realidade estranha que se instalou.

Uma vez que para Weick (1973) o ambiente é compreendido segundo as informações que a organização possui, isto é, a organização visa resolver as ambiguidades das informações relevantes que são recebidas. Deste modo, reorganizando as diferentes interpretações tornando-as, o mais homogêneas possível. Outrossim, Correa *et al.* (2014) já corroboram com o que Araújo (1982) dizia sobre a mudança organizacional, que abrange uma transformação que parte de um planejamento formal e direcionada pela gerência, incluindo agentes internos e externos de uma organização, à medida em que busca alterar aspectos a níveis comportamentais, estruturais, estratégicos e tecnológicos.

Weick (1988) analisa inclusive inúmeros pontos acerca do papel da ação nas crises. Cujas ações perigosas podem gerar ineficiência ou até mesmo não agir, pode produzir prejuízos ainda maiores. Dessa forma, o autor visou explorar as desordens desse momento de tensão. Ele ainda acredita que as ações facilitam o entendimento, mas que essa também pode afetar de forma negativa a situação. Para este autor, a ação integra o processo de *sensemaking*, uma vez que se conhece o mundo agindo e observando o que acontece após as ações.

Em ocasiões de imprevisibilidade como a chegada da pandemia da Covid-19 que afetou também as gestões de diversas organizações, inclusive organizações escolares, após a parada abrupta e sem tempo determinado, ocorre a necessidade de tomar decisões assertivas para manter o funcionamento das mesmas, mesmo que sob condições novas.

De acordo com Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), para dar sentido à interrupção no curso “normal” das atividades, as pessoas buscam, a princípio, encontrar razões para voltar às atividades interrompidas e continuar em ação. Nesse contexto, cabe ainda o que Weick (1988) reforça, ao dizer que as ações são importantes ao passo em que vão produzindo mais gatilhos, estímulos para *sensemaking*. Ou seja, as pessoas vão aprender mais sobre a situação agindo sobre ela e se mantendo atentos às pistas e resultados que vão sendo gerados por suas ações.

Os autores Weick e Quinn (1999) complementa ainda que o *sensemaking* compartilhado, realizado em grupos como por exemplo dos componentes da gestão de uma escola, é particularmente difícil em momentos de crise e situações extremas, as quais necessitam de ações rápidas, mesmo muitas das vezes estando com a atenção voltada apenas para o que está à frente no momento (CUNHA, 2021).

Cunha (2021) dá ênfase a uma análise realizada por Weick (1990) sobre o desastre aéreo ocorrido em Tenerife (a maior ilha do arquipélago das Canárias, pertencente à Espanha), em março de 1977, no qual 583 pessoas morreram, análise essa na qual ele aponta algumas

conclusões importantes, especialmente direcionadas a equipes em situações estressantes e de crise. Nessa análise fica clara a relevância da comunicação e da fala para compreender determinados fatos que não fazem sentido em meio a um contexto de crise, assim, a conversa deve ser tida como diretriz (BALOGUN *et al.*, 2014), recomenda-se cultivar habilidades interpessoais, selecionar os atores de acordo com suas habilidades interpessoais, dedicar tempo ao treinamento e desenvolvimento de tais habilidades e também buscar aprender novas habilidades. Com isso, fica nítida a relevância dada pelos autores aos aspectos sociais e psicológicos na compreensão e superação de contextos de crise.

Garcia, Montenegro e Araújo (2021b) tecem uma relação interessante entre ideias que contribuem na compreensão dos aspectos intrínsecos do processo de *sensemaking* e das tomadas de decisões nas organizações. As autoras citadas acima destacam que considerando que a racionalidade é limitada (SIMON, 1947) mas, ainda assim reconhecendo que a experiência auxilia os atores organizacionais posto que eles produzem e reproduzem regras e recursos a cada nova situação, que servem como arcabouço fundamental podendo colaborar no processo de *sensemaking* de situações novas e inesperadas que afetam o ambiente organizacional.

Os professores, alunos, coordenação e gestão das escolas necessitaram ressignificar seus objetivos, sua maneira de pôr em prática as ações cotidianas, de maneira conjunta, por meio de suas narrativas compartilhadas e do fazer diário em meio a pandemia da Covid-19, uma vez que cada tipo de organização tem sua própria linguagem, símbolos e forma de funcionamento. Ainda, de acordo com a perspectiva de Montenegro e Bulgacov (2014), cada vez que os sujeitos procuram construir um sentido compartilhado acerca de impasses ou de processos estabelecidos, esses atores estão também se preparando para enfrentar novas situações de ambiguidade que podem vir futuramente no contexto organizacional.

Ao buscar criar formas de lidar com a situação e movimentar-se visando também a manutenção dos objetivos da organização-escola, os gestores e professores necessitaram criar estruturas de significados para vivenciar esse momento novo e, ao mesmo tempo e aprendendo a aprender desse jeito novo em conjunto com os alunos e demais agentes que compõem a comunidade escolar.

Correa *et al.* (2014) complementam dizendo que essa ruptura de significados não acontece integralmente, mas por meio de aspectos pontuais, de forma que os indivíduos que compõem uma organização ao vivenciarem processos de grandes mudanças, sejam provocadas por eventos macro, como por exemplo: crises econômicas, novas estruturas hierárquicas, fusões, uma pandemia; ou até mesmo motivada por questões de nível micro, como a introdução de uma nova tecnologia, modificação nos espaços físicos de trabalho, nas formas de realizar o

trabalho, dentre outros; podem originar uma nova combinação de significados compartilhados entre os atores.

Em uma análise sobre *sensemaking* e aprendizado durante a pandemia da Covid-19, Angeli e Montefusco (2020) ressaltam que qualquer processo de tomada de decisão em uma crise de alta complexidade como a pandemia é intrinsecamente impreciso e pouco claro. É possível relacionar esse ponto diretamente com a implantação das tecnologias digitais para manter as aulas durante a pandemia, cujos instrumentos passaram a ser principais mediadores das relações de ensino e aprendizagem e de trabalho entre gestores, professores e toda a comunidade escolar, mesmo em meio as dificuldades em familiarizar-se com esse novo modelo.

Dada a amplitude de particularidades existentes no processo de *sensemaking* foi feita uma análise do *sensemaking* dos gestores das escolas entrevistadas nos processos de tomada de decisão na gestão escolar. Para tanto, foram consideradas especialmente as sete propriedades do *sensemaking* (WEICK, 1995) como base para compreender o que envolve tais sentidos que culminaram nas decisões tomadas.

2.3 GESTÃO ESCOLAR

Este tópico inicia destacando aspectos da gestão escolar sob olhares amplos como pedagógicos, administrativos e dos processos decisórios, dá-se seguimento explanando acerca da relação entre o gestor e a escola e, por fim, um subtópico traz alguns pontos sobre a gestão escolar e as práticas educacionais em tempos de pandemia.

2.3.1 Gestão escolar: olhares pedagógicos, administrativos e decisórios

De acordo com Oliveira e Menezes (2018), a palavra gestão é originada do latim *gestione*, e significa ação e ou efeito de gerir, administrar algo ou um local, podendo ainda ser considerada como funções burocráticas que são destituídas de uma visão considerada humanística, é uma ação voltada para o planejamento e orientação de uma instituição. Sendo ainda descrita como sendo um processo de dirigir uma organização, com base na tomada de decisão, analisando e compreendendo assim as demandas que surgem no ambiente e os recursos que este ambiente possui.

Libâneo (1997), ao discutir a gestão na área escolar já destacava que o termo gestão tem uma extensão maior do que administração e organização, uma vez que propõe sua aplicação dentro de uma visão sistêmica, compreendendo o sistema de ensino como um todo, com as

políticas e diretrizes educacionais das escolas, gestão de sistemas de ensino, autonomia e processos participativos. O autor evidencia o conceito de Administração Escolar como o estudo das demandas relacionadas ao planejamento, organização, gestão e controle das atividades educacionais, a partir da racionalização e em métodos de trabalho, amparado por relações hierárquicas e normas.

Com relação ao contexto histórico sobre gestão é possível apontar com base em Reis e Oliveira (2017), que é preciso compreender o significado da palavra administrar para compreender a gestão atual, cuja mesma possui origem no latim *administrare* que significa o ato de gerir, de governar, de dirigir negócios públicos ou privados. Uma outra forma de compreender a administração é como sendo a utilização de recursos considerados racionais para que os objetivos possam assim serem alcançados, prevalecendo a dimensão econômica, buscando sempre alcançar os objetivos em tempo mínimo, utilizando assim um número pequeno de recursos.

Outro ponto observado é que a administração na forma de conduzir, vários tipos de recursos, é compreendida e foi por sua vez efetivada de maneira histórica a partir de lutas sociais e dos interesses políticos que estão em jogo na atualidade social, isso significa que a administração passou por mudanças acerca de concepções e modo de pensar da sociedade atual. Por isso fica claro que atualmente a administração possui uma visão de planejamento, para assim organizar tarefas e conseqüentemente controlá-las (REIS; OLIVEIRA; 2017).

Moura e Vasques (2018) corroboram apontando que a história da gestão educacional, vai ser considerada um processo lento acerca da garantia de direitos e na consolidação deles. O gestor escolar aparece somente no século XX, no ano de 1980, surgindo assim com a perspectiva de modificar a visão da administração escolar. Essa mudança do tema de administrador para gestor escolar, vai além de uma substituição na sua função. Isto porque o administrador está inserido no cotidiano do gestor, porém a gestão é mais complexa quando comparada com a administração. Isto, quando mostra que o gestor vai conduzir determinadas situações observando cada demanda, olhando para cada pessoa do contexto escolar.

Outro aspecto abordado por Moura e Vasques (2018), é que o gestor precisa saber lidar com aspectos administrativos, compreendendo que o contexto escolar vai além de saber administrar, mas, que se trata de relações pessoais. O gestor é de suma importância para que ocorra transformação, como, manutenção. O mesmo necessita gerenciar toda situação que surge na escola, compreendendo desde a matrícula até mesmo o acesso dos alunos, o orçamento, a merenda, tudo que norteia a escola e que faz parte deste contexto. Um gestor vai garantir acima de tudo o direito dos alunos a educação de qualidade.

Trazendo para a gestão escolar é possível apontar com base nos relatos de Oliveira e Menezes (2018), que é considerada como sendo um sistema que agrega pessoas, levando em conta o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estas pessoas estabelecem entre si e no contexto que estão inseridas, além de observar as formas democráticas de tomada de decisão. A partir daí fica claro que o gestor escolar busca orientar e trazer melhorias para a instituição exercendo assim o princípio da autonomia, estreitando os seus vínculos com a comunidade educativa, os pais e as entidades e organizações que são consideradas paralelas à escola. Ou seja, gestão é descrita na literatura como sendo uma atividade que irá mobilizar meios, recursos e procedimentos para assim conseguir atingir objetivos que promovam sucesso e envolva aspectos gerenciais, técnicos e administrativos.

Santos, Andrade e Linhares (2021) complementam apontando que atualmente a gestão escolar vai além da visão de gestor do passado que tinha como trabalho o gerenciamento de recursos financeiros da escola e prestação de contas, para um profissional que necessita possuir liderança na comunidade educacional, com uma visão crítica que irá gerar condições diante das adversidades e que consiga assim adaptar a escola às necessidades e desejos dos estudantes e professores, buscando assim garantir um aprendizado permanente. Portanto, pensar na gestão escolar é estar atento na perspectiva da mobilização para a inovação de práticas educacionais coletivas e libertadoras que irão buscar garantir equidade para que ocorra transformação no espaço.

A instituição educacional é caracterizada como um ambiente de discussão e debate no qual os atores envolvidos, estudantes, professores, família e equipe gestora interagem no processo de tomada de decisões, seguindo os anseios e objetivos da comunidade escolar (ARAÚJO, 2020). É comum que a formação dos gestores escolares não seja na área de gestão, a maioria deles advindos de cursos de formação continuada na área, mas geralmente sendo professores de longa data (SILVA; BONFIM, 2020).

Luck (2009) aponta que os gestores são os profissionais responsáveis pela organização e a orientação tanto administrativa, quanto pedagógica da escola, participando assim da formação da cultura e do ambiente escolar, necessitando ser mobilizadores e por sua vez estimuladores do desenvolvimento, além da construção do conhecimento e da aprendizagem. Os gestores precisam assim zelar pela constituição de uma cultura escolar considerada positiva, proativa e empreendedora que seja capaz de assumir autonomia e possibilitando a resolução de problemas que venham a ser enfrentados na instituição.

Com relação aos princípios da gestão democrática, é possível apontar de acordo com Oliveira e Menezes (2018), que inclui a participação ativa de todos os professores,

comunidades, ou seja, da escola como um todo, buscando assim compreender os aspectos necessários para garantir uma educação de qualidade para todos os alunos. O processo de gestão escolar necessita coordenar o sistema de ensino como um todo, atentando-se ainda às leis que norteiam a educação.

Santos, Andrade e Linhares (2021) destacam que as práticas democráticas precisam fazer parte do contexto da gestão escolar, isto porque esse princípio vai fortalecer os resultados de aprendizagens e assim criar uma cultura de expectativas altas nos alunos, fortalecendo assim a coletividade, a confiança mútua. Fica notório que quando o gestor compreende o papel da escola e que o seu foco deve ser na aprendizagem, e por sua vez na formação integral dos estudantes, ele consegue assim promover uma educação de qualidade.

A gestão ainda é descrita como sendo um processo de mobilização da competência junto com a energia de pessoas que irão trabalhar de forma coletiva e organizada para que sua participação consiga promover a realização plena que seja assim possível dentro do contexto educacional. Quando se observa o contexto escolar ainda é possível apontar que uma das principais funções da administração, que faz parte de uma perspectiva de gestão participativa na escola, é a união e a coordenação das pessoas desse contexto que estão envolvidas no processo administrativo-pedagógico. O que mostra que uma gestão considerada participativa busca assim regular de forma significativa o desenvolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo de decisão. Dentro do contexto escolar esta visão de gestão vai envolver professores, funcionários, pais, alunos e comunidade, todos buscando juntos as melhorias necessárias para o processo pedagógico (BRITO; SÍVERES; 2015).

Silva-Filho e Damaceno (2021), asseveram que a gestão escolar é considerada um sistema interno da escola, sendo ainda a ação de gerir toda dinâmica cultural de uma escola concatenada às diretrizes educacionais e políticas para que ocorra o desenvolvimento e a implantação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), comprometido assim com a democracia. Tendo uma metodologia que visa potencializar condições para um ambiente educacional autônomo e um melhor ensino. Isso, levando em consideração que a escola é um ambiente complexo que vai por sua vez envolver vários agentes, necessitando assim de tarefas e de organização sempre, que as responsabilidades sejam demarcadas e que ocorra frequentemente a coesão e a eficiência do trabalho.

2.3.2 O gestor e a escola

Trazendo para as funções de um gestor é possível apontar o planejamento, organização, a observação com a forma pessoal de agir, a sua maneira de coordenar, relatar resultados parciais e conferir resultados gerais. Um gestor precisa ser participativo, tendo assim um planejamento sempre voltado para o coletivo, gerando autonomia para a unidade escolar que está inserido, interação e integração com a comunidade e alunos, além de planejar todos os mecanismos estruturais e metodológicos para aferir o desenvolvimento das atividades pedagógicas. Atividades estas que geram muitos desafios para o gestor. Assim fica claro que um bom gestor vai buscar olhar o espaço de um todo e não fragmentado, compreendendo que tudo ali no contexto possui a sua importância, buscando organizar e articular práticas no dia a dia tanto políticas quanto pedagógicas, geridas pelo saber da realidade e pelo envolvimento coletivo nas tomadas de decisões e principalmente no processo educativo (SILVA-FILHO; DAMACENO, 2021).

Um outro fator levantado por Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) é que no Brasil as escolas particulares têm crescido bastante, isto por conta do enfraquecimento das escolas públicas na qualidade de ensino. O que mostra uma necessidade de uma boa gestão dentro do contexto público e privado que consiga por sua vez assegurar a qualidade do ensino e a qualidade pedagógica. Um ponto importante observado nesta literatura em especial é que um bom gestor precisa por sua vez possuir um planejamento estratégico para assim compreender o que fazer e como obter sucesso, levando em consideração a eficiência de planejar.

Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) contribuem ainda de forma significativa relatando que o planejamento é uma ferramenta que irá auxiliar as organizações na ordenação de ideias, o que irá possibilitar que o mesmo crie um caminho a seguir, ou seja, consiste no exercício que irá proporcionar a aprendizagem e assim direcionar o local em que este planejamento é utilizado. Compreendendo todas as necessidades do local e quais as mudanças necessárias para obter êxito.

Ao compreender a reflexão de Faustino e Silva (2020), pode-se conceber que a gestão escolar precisa assim desenvolver ações que envolvam todos os integrantes do processo educativo para conseguir, por sua vez, gerar transformação e cidadania. A partir daí é de suma importância que o gestor consiga ver o aluno como sujeito da educação e não como sendo um objeto dela, cabendo ao gestor dirigir a instituição e a ligação que irá assim estabelecer a legislação, a escola e a comunidade local.

O coordenador/gestor necessita ser ativo e conseguir compreender suas emoções para assim poder controlá-las, necessitando ainda ter domínio em sua função e aperfeiçoar-se com as novas tecnologias e transformação, ou seja, ele necessita possuir a capacidade de inovação.

Vários são os trabalhos do gestor, entre eles o de unir esforços coletivos para que consiga assim articular aspectos administrativos e pedagógicos, segmentos sociais e culturais, e uma competência considerada complexa entre o ato de instruir e o de educar (FAUSTINO; SILVA, 2020).

Levando em consideração Faustino e Silva (2020), ainda é possível trazer que com relação a função do gestor, a mesma vai envolver a administração voltada para a estrutura física do espaço de apoio pedagógico, com relação aos níveis de modalidades de ensino ofertadas, e aos recursos humanos da escola, levando em consideração a rotina escolar e principalmente o êxito no processo de ensino e de aprendizagem, construindo o Projeto Político Pedagógico. Essas ações são trabalhadas em conjunto com as experiências e sugestões entre os docentes e gestores.

Com relação às qualidades que o gestor precisa ter, Faustino e Silva (2020) trazem a capacidade de receber críticas e de considerar por sua vez opiniões e sugestões dos outros educadores, necessita buscar conhecer a realidade de cada professor e auxiliar nos métodos de avaliação e também de cumprimento do currículo, além da necessidade de estar atento aos novos recursos que contribuem para a promoção de aprendizagem, para que assim a escola possa conseguir êxito no seu funcionamento e desenvolvimento do seu trabalho.

Machado *et al.* (2012) complementam apontando que a gestão educacional deve também ser voltada para a desconcentração do poder decisório, isso, com maior autonomia dos gestores escolares, seguido de mecanismos de controle e responsabilização. Outro fator observado é que em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) consagrou a gestão autônoma das escolas como sendo um dos principais fatores da reestruturação do ensino público, na busca por uma educação de qualidade, passa a ser visto como sendo uma solução para os problemas sociais e a formação de sujeitos ativos e participativos na sociedade.

Outro ponto nas visões de Machado *et al.* (2012), sobre a gestão educacional é que a mesma é complexa pois o gestor precisa ser capaz de planejar e implementar de maneira participativa, ações que atendam as demandas específicas de sua unidade escolar e que estejam em consonância com as políticas e as diretrizes estabelecidas pelo sistema de educação. Ou seja, a complexidade vai exigir que o gestor possua assim conhecimento e habilidades novas.

Em meio às realidades impostas à organização escolar, como por exemplo a realidade pandêmica, faz-se importante direcionar novos olhares para a gestão escolar, principalmente na maneira de coordenar as propostas pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais. Compreender o sentido que se tem atribuído a esse momento de crise, faz-se relevante dentre os inúmeros aspectos, pelo fato de que o cotidiano de preocupações passa a estar mais ligado

às questões de saúde física e emocional, e ainda com a desestabilização nas demandas educacionais pela repentina suspensão da educação de forma presencial (SILVA; SILVA; GOMES, 2021).

Diante do processo de adaptação às novas formas de ensino e gestão nas escolas, é importante considerar uma visão de gestão ampla, que leva em conta a centralidade das políticas educacionais, assim como a implantação de processos de participação e decisão nessas áreas, pautados do direito social dos indivíduos à educação e à escola (DOURADO, 2007).

2.3.3 Gestão escolar e práticas educacionais em tempos de pandemia

Às vezes, em situações de crise e dificuldade se faz necessário que o gestor desenvolva novas habilidades e competências que sejam necessárias para um bom desempenho e, por sua vez, para que ocorra uma formação de qualidade para o seu exercício na instituição, que nem sempre ocorre, porque nem sempre o gestor está preparado para lidar com esses desafios, ou não é competente o suficiente para o cargo (MACHADO *et al.*, 2012). Trazendo esse aspecto ao tema de estudo deste trabalho, considera-se a pandemia da Covid-19, como um desses desafios que podem vir acompanhados com impactos negativos e positivos na sociedade como um todo, inclusive no campo educacional.

Paschoalino (2018) aponta que, por conta das modificações ocorridas na educação brasileira em 1990, há uma modificação ou pelo menos uma necessidade de modificar o olhar para as escolas e assim para com os gestores. Outro fator é que entre as novas formas de atuação do gestor, inclui-se a autonomia. Quando se compreende que cada gestor assume assim a condição de liderança e que há uma necessidade de observar as relações interpessoais, sempre buscando melhorar as interações para que ocorra assim a atuação de uma boa equipe, torna-se de suma importância a formação contínua desse profissional, buscando sempre a atualização do mesmo, para ter um gestor que consiga lidar com as demandas da escola.

Brito e Síveres (2015) complementam afirmando que tendo uma visão de forma ampla é possível dizer que gestão é compreendida como sendo uma prática administrativa que irá definir e direcionar a utilização de recursos financeiros, materiais, de informação, recursos tecnológicos, humanos, parcerias, além claro das políticas e das alianças feitas para assim almejar o objetivo. Portanto, a gestão é a força física junto com a inteligência humana, aplicadas em determinado trabalho. Outro ponto descrito é que os elementos participativos e de interação estão interligados à gestão.

Em situações adversas, como a pandemia atualmente, se faz necessário que o gestor haja rapidamente com finalidade de minimizar os impactos negativos que a suspensão das aulas presenciais causaram. Conforme destaca o Sebrae (2020), neste momento em que se alteram as preocupações é indispensável que os gestores escolares atuem de maneira orientadora junto à comunidade escolar, e em especial buscando amenizar os ânimos.

A complexidade da prática da política educacional em tempos de pandemia se acentua ainda mais durante o desenvolvimento das atividades escolares em consonância com os conflitos existenciais desencadeados por esse período (SILVA; SILVA; GOMES, 2021; LEAL *et al.*, 2021). Esses autores ressaltam ainda que a escola, local de constante formação e interação social, tornou-se um ambiente isolado e sem movimento durante o isolamento social proposto pela pandemia. Com isso, de repente, o papel do gestor ficou ainda mais intenso, apresentando-se novas demandas e desafios para manter o funcionamento da instituição.

Trazendo para o gestor no contexto da pandemia da Covid-19, por conta da agressividade do novo coronavírus, possuindo 3% de letalidade, modificou vários fatores do cotidiano, principalmente por ser uma doença desconhecida que necessitava ser estudada, com ela a educação sofreu bastante, tendo que sair das aulas presenciais, para as aulas remotas, o que era novo e não utilizado nas escolas. Com essas mudanças veio a necessidade de novas estratégias para que os profissionais da educação se mantivessem firmes diante das incertezas que eles possuíam. Consequentemente, houve uma necessidade do olhar diferenciado do gestor não só para com os alunos, mas, também para com sua equipe, o que deixa claro a necessidade de o gestor ter a capacidade de produzir mudanças e de estar aberto às necessidades da instituição e da comunidade escolar (FERREIRA *et al.*, 2020).

Honorato e Marcelino (2020) apontam que dentro desse novo modelo de ensino, as desigualdades sociais não podem ser compreendidas de forma rápida, que há uma necessidade de analisar os impactos para que assim se consiga ofertar medidas que priorizem melhorar os efeitos causados por este problema. Outro fator problemático é que com o fechamento da escola, os alunos perdem um ambiente de construção social, de troca, de convivência, mesmo que isso ocorra de maneira momentânea, o que requer uma avaliação dos professores junto com os gestores para amenizar os impactos negativos na vida destes alunos.

Outro aspecto que deve ser analisado pelo gestor junto com os professores e a coordenação são ações didáticas que consigam trazer um aprendizado significativo e de qualidade para os alunos neste período tão difícil. O gestor nesse contexto precisa apoiar os professores e alunos nos saberes que necessitam ser construídos e por sua vez, nos procedimentos que precisam ser feitos para levar ao caminho de uma aprendizagem

significativa. Por isso, a necessidade de procurar novas formas de ensinar e aprender, que estejam, por sua vez, pautadas no contexto do mundo atual procurando atenuar, assim, o impacto negativo nos alunos causado pela pandemia. Necessitando assim explorar atividades que promovam a interação entre os alunos mesmo distantes e que despertem a curiosidade e a criatividade deles, indo além do currículo acadêmico (HONORATO; MARCELINO, 2020).

Algumas medidas adotadas nessa situação excepcional foram a flexibilidade e o uso de alguns recursos de aprendizagem e dispositivos, tais como aplicativos e redes sociais, em busca de manter conexões entre professores e alunos, com vistas a promoção de aprendizagem significativa e efetiva por meio de um ambiente virtual (CARVALHO; MORAIS; BRITO, 2020). A implementação e adaptação às tecnologias se fez imprescindível para dar continuidade a algumas das atividades da rotina escolar (ARRUDA, 2020; CALDERÃO, 2021; BASSINI *et al.*, 2021).

Diante da eclosão da Covid-19 na China, Xiao e Li (2020) desenvolveram um trabalho que teve como foco a análise do impacto da pandemia da Covid-19 na educação na China. O estudo revelou deficiências nas situações educacionais até então, como a falta de familiaridade dos professores e estudantes com o uso de plataformas digitais e que, apesar do rápido desenvolvimento da internet, somente algumas instituições de ensino, incluindo escolas e universidades, não aderem a forma de ensino *online* e também faltam aplicativos e *softwares*. Diante disso, resultou-se em um caos no início das atividades ensino *online*, algumas empresas de educação *offline* tiveram que interromper seus trabalhos e até mesmo fechar as portas. Conclui que o impacto no setor educacional foi irreversível e que os estudantes teriam que lidar com o atraso na graduação e desemprego.

Com relação à gestão de escolas e o contexto da pandemia, Araújo (2020) acrescenta que a mesma possui um trabalho complexo na educação, necessitando conciliar, de forma equilibrada, aspectos tanto burocráticos quanto dinâmicos, o que na pandemia também houve um aumento da desigualdade entre escolas públicas e privadas que antes já existiam, levando em conta a falta de recursos materiais, modernos e investimento, por exemplo. Uma tentativa de tentar melhorar e equilibrar essas duas funções requer mais tempo e energia do gestor, o que leva ao estresse físico e mental em alguns.

Fica claro que durante as demandas intensificadas do gestor na pandemia houve um aumento de estresse no desempenho da função para os gestores e todos os que faziam parte da escola, por ser algo novo, que necessitava ser funcional. Houve ainda uma preocupação dos gestores com as questões da desigualdade social neste contexto de pandemia, ou seja, do

aumento dessa desigualdade, principalmente voltada para o desempenho escolar e um ensino de qualidade, entre os alunos (ARAÚJO, 2020).

Conforme Leal *et al.* (2021), ninguém estava preparado para lidar com uma educação remota, sendo acompanhada de casa, nem os gestores, alunos, professores, nem a comunidade em si, por isto é de suma importância buscar compreender esta nova forma de educar e por sua vez, se adaptar. A escola e a comunidade necessitavam dar as mãos para conseguir atingir os objetivos. É preciso nesse momento também criar estratégias, buscando sempre a construção de novos caminhos.

Ainda é de suma importância que os gestores pensem nesse novo contexto, em como readequar o calendário escolar, e na volta presencial, em toda a forma de garantir segurança para os alunos, exigindo a utilização de máscaras, fornecendo álcool em gel, fazendo rodízio e garantindo classes que não estejam lotadas, atendendo assim todos os protocolos que são exigidos pelos órgãos de saúde, para assim diminuir o risco de possíveis contaminações da Covid-19 (LEAL *et al.*, 2021).

Varela *et al.* (2020) apontam que os gestores das escolas, que são na maioria das vezes, administradores, coordenadores, professores e psicólogos, necessitavam estar dispostos a se reinventar, ou seja, promover inovações, ter novas visões principalmente sobre as suas crenças escolares para assim conseguir na pandemia ter êxito. Isso, levando em consideração que quando ele modifica as suas crenças de maneira positiva, ele consegue promover estas mudanças mentais para todos na escola.

Silva, Silva e Gomes (2021) abordam que com a chegada das aulas remotas o gestor necessitou produzir uma tarefa difícil, ou seja, orientar e conduzir todo o processo pedagógico por meio de novas formas e de um contexto tão complexo, como assustador. Os gestores escolares foram, por sua vez, chamados para agir de forma intensa, tendo que levar em consideração as exigências das secretarias e a preocupação com os alunos e as diferentes formas de conseguirem aprendizados de modo geral.

Além de preocupar-se com as melhorias dos índices educacionais, necessitou ainda preocupar-se com a modificação das aulas presenciais para as aulas remotas, tendo que administrar isso levando em consideração a sua falta de preparação para lidar com essa nova realidade e a falta de preparo de toda sua equipe já que essa modalidade de ensino era algo novo, algo não habitual, além de alguns casos tendo que lidar com a falta de recursos não só da instituição, mas, de alunos e familiares (SILVA; SILVA; GOMES, 2021).

Outro ponto importante é prestar atenção na gestão em situação de crise, como, por exemplo, a pandemia já citada acima, fica notório a partir da ideia de Giordano (2021), que em

tempos de crise vão haver mais problemas e o gestor terá que lidar principalmente com a insegurança e o medo que algumas situações problemas trazem, por isso a necessidade deste ou de qualquer outro profissional de ter a capacidade de se reinventar, tanto como ser humano, como também com relação a sua profissão buscando novas rotinas. Dentro da educação é fundamental que o gestor busque minimizar os problemas e assim buscar ajuda do seu grupo.

Ainda podendo acrescentar com base em Giordano (2021), que mesmo em meio aos desafios e as incertezas os gestores escolares necessitam aproveitar a oportunidade de repensar no modelo de gestão e assim modificar o que necessita, principalmente para sair da situação de crise, ou para conseguir ter êxito dentro dessa situação. O planejamento, o pensar em conjunto auxilia esse profissional a conseguir mudar a situação. Além de compreender as novas exigências que surgem para assim conseguir se adaptar.

É necessário criar sentido para o momento vivido, e construir estratégias para lidar de maneira eficaz com a crise dentro das possibilidades. Sobre isso, Vasconcellos (2012) já destacava que o planejamento é um processo contínuo e dinâmico, de reflexão, tomada de decisão, de se colocar em prática e seguir acompanhando as ações.

3 METODOLOGIA

A presente metodologia está dividida em apresentação do problema de pesquisa e das questões norteadoras; exposição do delineamento da pesquisa; seleção dos casos e dos participantes da pesquisa; procedimentos de coleta e análise de dados. Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e as etapas utilizadas para alcançar os objetivos.

Conforme o problema de pesquisa definido no capítulo de introdução deste trabalho, este estudo teve o intuito de responder ao seguinte questionamento: De que forma ocorre o processo de *sensemaking* nas tomadas de decisões na gestão de escolas privadas de Simão Dias-SE? De acordo com o problema de pesquisa, e em conformidade com os objetivos, apresentam-se as seguintes questões de pesquisa que nortearam este estudo.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

- Como se dá o processo de *sensemaking* no contexto das escolas estudadas?
- Como as decisões são tomadas pela gestão das escolas estudadas?
- Como os gestores entrevistados observam a efetividade, os impactos e possíveis benefícios obtidos com a tomada de decisão sob a ótica do *sensemaking*?

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Sendo um objeto de pesquisa estritamente subjetivo, ou seja, que advém das experiências e sentidos de cada gestor de escolas particulares, foi utilizada uma metodologia de natureza **qualitativa**, o que está intimamente ligado com a teoria de análise, o *sensemaking*, uma vez que, por se tratar de um estudo qualitativo que analisou o processo de *sensemaking*, ou seja, o estudo abordou questões subjetivas que se relacionam com a construção da própria realidade, bem como nas tomadas de decisões dos gestores de escolas privadas. Além disso, a pesquisa qualitativa visa entender o significado atribuído a problemas e/ou situações (CRESWELL, 2010).

Ainda sobre a pesquisa qualitativa pode-se dizer, de acordo com Patias e Hohenforff (2019), que é uma pesquisa de realidades múltiplas e subjetivas, na qual as experiências dos indivíduos e suas percepções são considerados aspectos úteis e de suma importância para a

pesquisa. Dentro desta pesquisa a realidade é construída em conjunto entre o pesquisador e o pesquisado por meio das visões individuais de cada um.

Com base nos objetivos da pesquisa ainda tendo um amparo na contribuição de Augusto *et al.* (2013), esta pesquisa possui **caráter exploratório**, tendo a chance de assim se familiarizar com este tema pouco discutido nessa ênfase. Esta pesquisa também é classificada como **descritiva**, pressupondo a contribuição no aprofundamento do tema e na descrição de características do fenômeno e do campo estudado (AUGUSTO *et al.*, 2013).

Considerando o foco da pesquisa, a posição ontológica que baseia a análise teórica é uma **perspectiva subjetivista**, uma vez que essa ontologia compreende que o mundo existe a partir das nossas percepções sobre ele (SACCOL, 2009). Dessa maneira, a presente pesquisa de cunho qualitativo baseia-se em um paradigma **interpretativista**, cuja atuação do pesquisador requer atenção para não impor suas ideias prévias acerca do fenômeno estudado (SACCOL, 2009). Ainda, Godoy (2006) assevera sobre o estudo de caso interpretativo, busca identificar padrões nos dados e gerar categorias conceituais que propiciem demonstrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas.

A pesquisa interpretativa mostra-se uma opção cabível para análise, tendo em vista que a mesma visa a compreensão de um fenômeno atendo-se ao contexto no qual ele ocorre. Sob o paradigma interpretativista, a realidade é representada por meio de interações sociais, na qual se busca esclarecimento no consciente individual (BURRELL; MORGAN, 2017), de tal modo, como se trata na gestão de escolas particulares em meio às tomadas de decisões diárias. Desse modo, a ideia central foi de ir a campo e, durante as entrevistas com os gestores colocar-se aberto ao que iria advir das experiências subjetivas e práticas de cada um dos entrevistados nos casos estudados.

A estratégia de investigação foi o **estudo de caso**. A escolha do estudo de caso foi feita porque, de acordo com Creswell (2010), essa estratégia de investigação é geralmente utilizada para explorar processos, atividades e eventos quando se visa a realização de uma análise mais profunda. Além de tal estratégia na pesquisa qualitativa, possibilitar o desenvolvimento não só de um entendimento do fenômeno em questão, como também, da complexidade e das interações do contexto (LEPPÄÄHO; PLAKOYIANNAKI; DIMITRATOS, 2016). Ainda, de acordo com Menezes e Teixeira (2017) os **estudos de casos múltiplos** têm sido estratégias amplamente utilizadas por propiciar a formação de comparações e o alcance de resultados mais robustos.

3.3 SELEÇÃO DOS CASOS E DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Diante de as escolas privadas não possuir intervenções governamentais de investimento e do fomento para ampliar o conhecimento na gestão educacional (PINHEIRO; GOMES-FILHO, 2019) esse trabalho foi direcionado a instituições de ensino fundamental particulares. Foram entrevistadas gestoras e/ou diretores/coordenadores de escolas privadas da rede de ensino fundamental de Simão Dias-Sergipe, tendo em vista também, o impacto gerado pela pandemia da Covid-19 no ensino de maneira geral, sabendo-se que esse momento exigiu tomadas de decisões rápidas e assertivas das gestões.

O estudo realizado por Menezes e Teixeira (2017), em escolas privadas de Sergipe apontou que “No processo de geração de ideias, ficou evidenciado que a concorrência, os consultores e os alunos exercem forte influência no processo de inovação, bem como na tomada de decisão nas organizações contemporâneas, em especial nas escolas particulares que compuseram este estudo” (MENEZES; TEIXEIRA, 2017, p. 14). Especifica-se as escolas particulares para o presente estudo também, considerando o dado citado, o qual, evidencia aspectos relevantes da inovação e do processo de decisão nesses campos, atrelados a concorrência, somando-se a isso a irrupção do momento pandêmico, pode-se considerar como um fator relevante para buscar compreender sentidos e decisões que mantiveram algumas dessas organizações educacionais de pé em meio à crise.

Conforme Eisenhardt (1989) orienta acerca da quantidade de casos a serem selecionados em um estudo de casos múltiplos, devem ser entre quatro e dez casos, considerando o princípio da saturação teórica. A saturação teórica é considerada uma boa alternativa para estudos qualitativos que possuem uma grande população sem comprometer a validade empírica e a credibilidade das análises e dos achados (FONTANELLA *et al.*, 2011).

Conforme o Censo Escolar do ano de 2020, e dados registrados no site QEdU, o estado de Sergipe possui 240 escolas privadas ativas, na cidade de Simão Dias-SE existem 7 escolas privadas em atividade. Dito isso, foi feito contato com algum responsável em todas as escolas da rede privada da cidade para ser realizadas as entrevistas com gestores, coordenadores ou coordenadores das mesmas, considerando as diferentes visões e experiências de cada um. Como critérios de escolhas das escolas, foram elecados abaixo alguns pontos:

- a) Escola particular que esteja ativa no mercado;
- b) Escolas que possuam uma equipe de gestão formalizada;
- c) Escolas que permitam além da entrevista com gestores ou coordenadores, a observação não participante.

O critério a) se justifica pela possibilidade de analisar as escolas pesquisadas de maneira igualitária quanto ao contexto socioeconômico vigente. O segundo critério, b), se faz válido por

possibilitar uma análise da gestão escolar de maneira direta. E o terceiro critério, c), se justifica pela ampliação das fontes de evidência para a análise que se pretende tecer do campo em questão. A escolha das escolas para a participação no estudo se deu, além dos critérios mencionados, pela disponibilidade e aceitação dos gestores em participar do estudo, assinando o termo de consentimento e respondendo a entrevista e a aplicação do teste de personalidade.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de **entrevista semiestruturada** com as gestoras das escolas selecionadas, sendo realizadas de maneira presencial com agendamento prévio. Foi feita uma observação não-participante de momentos de interação entre gestora, alunos e outros profissionais da instituição nos momentos em que a pesquisadora fez as visitas de agendamento da pesquisa e para a entrevista, com vistas a observar a interação entre a gestão e a equipe.

O roteiro de entrevista foi construído em blocos, contendo dados do entrevistado, como: escola, gênero, idade, cidade, formação acadêmica, tempo de trabalho na instituição e tempo semanal dedicado ao trabalho na instituição; o segundo bloco com dados da entrevista: data, local, e tempo de duração; um terceiro bloco sobre dados da organização-escola: tempo de funcionamento, número de funcionários, função desempenhada por cada cargo e; o quarto bloco com 19 questões abertas.

Também foi aplicado um teste de perfil psicológico nas gestoras entrevistadas com vistas a compreender melhor a implicação de traços psicológicos da personalidade das gestoras na maneira como essas tomam suas decisões. O Teste utilizado foi o Quati – versão II. O Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI) foi o primeiro teste de avaliação tipológica no Brasil em português e foi produzido por José Jorge de Moraes Zacharias, psicólogo. A estrutura do teste é baseada na teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung. Os tipos psicológicos foi uma obra de Jung publicada em 1920, na qual são apresentados possíveis traços psicológicos que os indivíduos possam apresentar (MELO NETO *et al.*, 2021).

O uso de diversas técnicas de coleta de dados, conforme compreendem Garcia, Montenegro e Araújo (2021b), tem objetivo de esclarecer o sentido e verificar a repetição de uma observação ou interpretação, assim como, tem a ver com a forma ampla de observar a realidade a qual se está estudando, seus símbolos e significados. O pesquisador pode inclusive desenvolver um protocolo observacional (CRESWELL, 2010) que contenha a descrição de notas reflexivas dos acontecimentos observados e narrados pelos entrevistados. Informações estas que contribuirão na análise dos dados, por ter uma carga subjetiva considerável.

Foi utilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que, foi apresentado e lido para às gestoras antes de iniciar a entrevista, após concordar e assinar, foi iniciada a entrevista e a gravação dessa para posterior transcrição e codificação em categorias de análise. Os participantes receberam informações de que a pesquisa não seria obrigatória, isto é, eles estavam livres para desistir da participação a qualquer momento, portanto, não seriam adotados procedimentos que lhe trouxessem desconforto ou risco à sua vida. Também foi informado que sua identidade seria mantida em sigilo e que se respeitariam os aspectos éticos e legais para a construção da pesquisa; ademais, foram explicados que os benefícios que sua participação traria para o trabalho acadêmico. As entrevistas foram realizadas em datas diferentes, com agendamento prévio e com base na disponibilidade de cada gestora. Conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 1 – Dados sobre a realização das entrevistas

Escolas	Local da Entrevista	Data	Hora	Duração
A	Sede da escola	06/10/2022	9h	1h
B	Sede da escola	09/11/2022	9:30h	2h
C	Sede da escola	11/11/2022	8:30h	1h
D	Sede da escola	23/11/2022	8h	50min

Fonte: Elaborado pela autora com dados das entrevistas (2023).

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Diante dos aspectos de construção de sentidos diários nas decisões tomadas pela gestão escolar, os casos foram analisados sob a perspectiva da **análise de narrativa**, uma vez que esta abordagem engloba a compreensão do objeto de estudo por meio das expressivas histórias trazidas naquele contexto de experiências pessoais e da própria organização/escola. Inclusive, Rese *et al.* (2010) compreendem que a narrativa se faz presente nas organizações e se constroem com base nela.

A análise narrativa, de acordo com Paiva (2008), é vista como sendo uma forma de compreender uma experiência, ou seja, dentro de um processo de colaboração entre o pesquisador e o pesquisado. Ela pode ser descrita como sendo uma metodologia que vai consistir na coleta de história sobre um determinado fenômeno, podendo obter informações de várias formas, com entrevistas, diários, autobiografias, entre outros.

Ainda com base na visão de Paiva (2008), uma outra forma de fazer a pesquisa narrativa é como uma análise narrativa, ou seja, um tipo de estudo que irá reunir eventos e acontecimentos e assim produzir a partir dos dados uma história explicativa. A pesquisa narrativa irá utilizar tanto o método como um fenômeno do estudo. Outro aspecto que se faz pertinente, diante do objeto de estudo, é o fato de a análise de narrativas levar em consideração as mudanças contínuas que as pessoas e eventos sofrem a todo instante, não se mantendo estáticos (CLANDININ; CONNELLY, 2004).

De tal modo, a princípio foram analisadas as narrativas contidas nas entrevistas individuais, sobre a criação de sentidos que culminaram nas tomadas de decisões na gestão das escolas. Seguindo pela análise do teste de personalidade aplicado em cada uma das gestoras entrevistadas, analisando o perfil. Posteriormente, foram analisadas as possíveis relações entre os casos, com intuito de uma compreensão mais global do universo estudado e dos significados que permeiam o ambiente e as relações. O Quadro 2 mostra as categorias de análise utilizadas como base para a pesquisa:

Quadro 2 – Categorias e elementos de análise

Objetivo específico: compreender o processo de construção de sentidos dos informantes-chave no contexto das escolas estudadas	
Categorias	Elementos de análise
Elementos sociais	Grau de interação entre os atores, sentimento de pertencimento ao grupo, sentimento de conforto/desconforto, ambiente aberto ou fechado a sugestões e críticas, por exemplo; comunicação interna, comunicação externa, símbolos, significados, linguagem.
Práticas administrativas e de gestão	Rotinas de trabalho, planejamento, sistemas de controle, reuniões formais e informais, treinamentos, eventos, palestras, dentre outros.
Práticas comportamentais	Interação entre os gestores, coordenadores e professores, ambiente/clima organizacional.
<i>Sensemaking</i>	Sentidos atribuídos às tomadas de decisão na gestão escolar.
Objetivo específico: descrever as decisões tomadas pela gestão escolar	
Categorias	Elementos de análise
Práticas administrativas e de gestão	Rotinas de trabalho, planejamento, sistemas de controle, reuniões formais e informais, treinamentos, eventos, palestras, dentre outros.
Procedimentos de tomada de decisão	Passos, como ocorre, troca e manejo de informações.
Objetivo específico: entender e discutir sobre a efetividade, os impactos e possíveis benefícios obtidos com a tomada de decisão sob a ótica da construção de sentidos (<i>sensemaking</i>)	
Categorias	Elementos de análise
Elementos sociais	Grau de interação entre os atores, sentimento de pertencimento ao grupo, sentimento de conforto/desconforto, ambiente aberto ou fechado a

	sugestões e críticas por exemplo; comunicação interna, comunicação externa, símbolos, significados, linguagem.
<i>Sensemaking</i>	Sentidos atribuídos aos resultados obtidos com as decisões tomadas

Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva (2018).

No **Quadro 3** são destacadas algumas definições constitutivas utilizadas no presente estudo, considerando a relevância em estabelecer foco quanto aos conceitos que foram centrais na pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quadro 3 – Definições constitutivas

Termos	Definições constitutivas
<i>Sensemaking</i>	Um processo de construção social, em momentos nos quais as pessoas se deparam com eventos inesperados (GIOIA; THOMAS, 1996; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; WEICK, 1988). Os sujeitos, com base em suas experiências anteriores e em seus padrões cognitivos acessíveis, buscam organizar essas informações a fim de compreender, criar um sentido para a realidade (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010).
Tomada de Decisão	A tomada de decisão consiste no resultado de uma escolha que é uma possível alternativa com o objetivo de solucionar um problema ou então conseguir conduzir caminhos para tal (ROCHA; ANGNES, 2017).
Gestão Escolar	Silva-Filho e Damasceno (2021) asseveram que a gestão escolar é considerada um sistema interno da escola, sendo ainda a ação de gerir toda dinâmica cultural de uma escola concatenada às diretrizes educacionais e políticas para que ocorra o desenvolvimento e a implantação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), comprometido assim com a democracia.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os dados colhidos por meio de observação, das entrevistas semiestruturadas e pela aplicação do Teste de Personalidade Quati. Salienta-se que nas instituições investigadas foram utilizados os mesmos critérios para a coleta das informações. Foram entrevistadas quatro gestoras, cada uma de uma escola.

A análise será dividida em: primeiro uma explanação das narrativas de cada caso; seguida da análise do perfil de personalidade das entrevistadas, com base no teste aplicado e; por fim, são destacados na análise pontos de relação entre os casos entrevistados.

O contato com os informantes-chave das escolas estudadas foi estabelecido por celular e presencialmente. Nestes momentos, a pesquisadora se apresentou e explicou a proposta de estudo para, posteriormente, caso fosse de interesse dos gestores, agendar um horário para a entrevista e aplicação do teste.

Uma das escolas não autorizou a realização da pesquisa logo no primeiro contato; uma outra escola demonstrou interesse, mas após sucessivas tentativas de conciliar horário, idas presenciais à sede, por conta do tempo, não foi possível a realização da pesquisa, vale ressaltar, que nesse caso, havia duas gestoras, irmãs, uma delas, estando presente na instituição não quis participar e mencionou que preferia que fosse com sua irmã por poder fornecer melhores dados, no entanto, não foi possível encontrar compatibilidade em nenhum horário por parte dessa gestora, o que pode ter relação com as atividades de encerramento e escolar em concomitância com seu trabalho em uma escola pública da rede de ensino da cidade.

Em uma terceira escola, foi feito contato via telefone da escola, não obtendo sucesso e foram realizadas duas visitas presenciais, não sendo possível falar com a gestora que tem um outro trabalho. Por conta do tempo para a conclusão da fase de coleta de dados e a possibilidade de manter, a partir da perspectiva de acessibilidade e da natureza de pesquisa (qualitativa), as quatro escolas confirmadas, encerrou-se a coleta de dados. A seguir são apresentadas as narrativas dos quatro casos estudados.

4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS SELECIONADOS PARA A PESQUISA

O **Quadro 4** apresenta dados gerais das instituições estudadas, bem como das representantes entrevistadas em cada uma delas. Vale destacar que todas as escolas privadas contidas no estudo são da cidade de Simão Dias-SE, na qual, existem atualmente, sete escolas privadas ativas, dentre as quais, quatro delas fizeram parte deste estudo.

Quadro 4 – Dados Gerais das Gestoras e Instituições entrevistadas

Dados Gerais das Gestoras e Instituições				
CARACTERÍSTICAS	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	27 anos	51 anos	41 anos	67 anos
Formação	Pós-graduação	Pós-graduação	Pós-graduação	Pós-graduação
Tempo de trabalho na instituição	1 ano	12 anos	18 anos	34 anos
Tempo de funcionamento da escola	1 ano	12 anos	46 anos	34 anos
Número de Funcionários	10	14	43	50

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As entrevistas foram realizadas no período do 2º semestre de 2022, entre os meses de setembro e novembro. Todas as entrevistas foram realizadas nas sedes das escolas. Quanto aos gestores entrevistados, todas são do gênero feminino, com as idades variando entre 27 e 67 anos; todas as gestoras possuíam pós-graduação. O tempo de trabalho na instituição variou de 1 ano a 34 anos, sendo que das quatro entrevistadas, três delas estavam desde a fundação das escolas e eram ou tinham parentesco com os donos das escolas que trabalhavam. O tempo de funcionamento das instituições no mercado variou entre 1 ano e 46 anos e o número de funcionários entre 10 e 50 funcionários.

4.2 Caso A

A organização escolar A possui apenas 1 ano de atividade. Após identificar uma conta numa rede social da escola, a pesquisadora entrou em contato com um dos donos, que também é professor, ele foi receptivo com a proposta e passou o contato da responsável pela coordenação pedagógica para poder agendar um momento para a entrevista.

Essa gestora entrevistada tem 27 anos de idade, possui pós-graduação e cursa atualmente Pedagogia. Exerce a função de coordenadora pedagógica, sendo uma das donas. Há 5 professoras, 2 delas sendo psicopedagogas; 4 assistentes de sala e 1 pessoa responsável pela limpeza do ambiente. Deste modo, a escola A conta com 10 funcionários além dos donos que trabalham na gestão.

A entrevistada relata que ela e o outro dono sempre tiveram interesse por educação e em montar uma escola. Após uma experiência ruim na entrada de sua filha na escola e durante a pandemia, o interesse de colocar os planos em prática aumentou. Utilizando de um espaço que era uma casa já alugada para uma escola que acabou fechando as portas durante a pandemia, ela e seu esposo alugaram o espaço e em conjunto com uma professora para auxiliar nos trâmites pedagógicos de abertura de uma instituição escolar, fundaram o primeiro colégio com método montessoriano da cidade de Simão Dias-SE.

4.2.1 *Sensemaking*

Inicialmente, trazendo um pouco sobre os cargos e as funções que cada membro exercia, a gestora A trouxe em algumas falas a divisão do trabalho entre ela e seu esposo. Podendo perceber algumas das atividades desempenhadas na gestão da escola A. Conforme aspectos destacados por Luck (2009), é função dos gestores escolares a organização e orientação da parte administrativa e pedagógica da escola. Sendo um ator influente na construção da cultura e do ambiente escolar.

“Eu fico com tudo rsrs. A parte administrativa, de contabilidade, tudo que é direcionado a essa parte, tanto com relação pedagógica mesmo (orientação dos professores), mas também a outra parte fica comigo” (ENTREVISTADA A).

“E aí Fulano (esposo e sócio), que é o diretor, ele fica com a parte burocrática, no sentido de pagamentos, boletos, tudo que for para fazer de efetuar pagamento é com ele” (ENTREVISTADA A).

Dando seguimento a explanação sobre a instituição escolar foi solicitada a gestora A que narrasse um pouco do percurso de como conheceu, nesse caso, fundou a escola e sobre algumas de suas experiências anteriores. Nessa narrativa, tem-se características subjetivas de sentimentos e sensações ocasionadas por situações anteriores que tem motivação na ideia de abrir uma escola com um método de ensino diferente das demais existentes na região.

Depois de ter tido minha filha, eu lia muito durante a gestação sobre o método Montessori, o que é que isso poderia auxiliar no desenvolvimento da criança, enfim, comecei a me apaixonar pelo método. E aí, quando eu tive fulana (nome da filha), eu a coloquei em uma escola e foi a pior experiência da minha vida, então, ela chegou em casa toda vomitada, chorando muito, me mandaram o vídeo da escola, ela presa

atrás das grades chorando, sabe, se esguelando, e eu fiquei aterrorizada, e aí eu não levei mais. E aí, eu e meu esposo sempre tivemos essa ideia de trabalhar com educação, sempre tivemos vontade de ter uma escola, a gente sempre falava sobre isso e tal, mas nunca concretizamos de fato. Aí quando foi a pandemia, a dona dessa escola aqui, que aqui funcionava uma escola já, ela fechou, porque não aguentou ficar na pandemia, aberta né, ela fechou a escola, vendeu tudo e o prédio ficou aqui. Aí conversamos com a dona da casa e ela disse que iria deixar para alugar por um tempo ou iria vender. Aí eu e meu esposo começamos a pensar nessa possibilidade de montar a escola e tudo mais, e aí nos juntamos com uma professora que até hoje ela faz parte daqui da equipe e, ela disse que o que a gente precisasse, ela estaria junto também, então já tinha uma pedagoga, porque eu não era pedagoga, então algumas coisas burocráticas dessa parte da pedagogia eu não sabia, tinha a vontade e o conhecimento do método Montessori porque eu tinha lido muito mas outras questões eu não sabia. Então a gente se juntou e começamos a montar essa ideia e aí fomos fazendo e foi dando certo.

Pode-se relacionar a narrativa acima do modo como se desenrolou a ideia de abrir um colégio montessoriano, a uma das sete propriedades do *sensemaking*, o caráter de ser **baseado na construção de uma identidade**. Também é relevante falar do aspecto **social** do *sensemaking*, tendo em vista as vivências e subjetividades do casal postas na ideia e a subjetividade e sentidos da professora que trabalhou com eles nesse projeto. Weick (1995) dissertou que uma organização é uma rede de significados compartilhados intersubjetivamente que são mantidos pela produção e utilização de uma linguagem comum e pela interação social diária entre os atores.

Foi na tentativa de ter aqui na cidade uma escola que não fosse tradicional, que fosse um método diferente, que trabalhasse muito mais a humanidade das pessoas do que a parte tradicional mesmo sabe. ‘Tem que sentar, tem que escrever, a e i o u, vamos repetir, repita comigo’, isso de tradicional eu realmente excludo da minha vida porque eu percebo que, eu estudei assim e é terrível sabe?, é terrível porque você aprende aquilo ali naquele momento para aquela situação e não leva para a vida muita coisa, e o método Montessori, não, a gente percebe muita coisa que além da autonomia da criança, de estar trabalhando a autonomia da criança, a gente percebe o desenvolvimento como um todo, a gente não precisa estar pedindo o tempo inteiro para a criança estar escrevendo ‘a e i o u’, ou então o alfabeto inteiro, mas você mostra de um jeito diferente, trabalha de um jeito diferente e ela vai associando, vai aprendendo e ela faz naturalmente; sabe a escrita espontânea e não a escrita forçada, então, tivemos muitos resultados positivos com relação a isso. Tivemos uma criança autista aqui no colégio o ano passado que em nenhum momento nos sentamos com ela e a obrigamos a escrever ‘a e i o u’, mas apresentamos diversas formas, na farinha, na terra, com a corda, mostrando como é que fazia... e ela um dia pegou a caneta da professora foi lá no quadro e escreveu ‘a e i o u’, a criança tinha dois anos, então não é porque a criança tem dois anos que ela não vai saber escrever, dependendo da forma como você apresenta ela vai estar desenvolvendo e isso é encantador, é muito bonito ver, que você não precisa forçar a criança para ela aprender, que ela mesma se você apresenta ela vai ter o interesse, e se ela tiver o interesse ela realmente vai aprender. Então nós percebemos que isso era muito bacana. A culinária, a horta, a musicalização, então são atividades diferentes, que a criança vai trabalhar atividades diferentes, a coordenação motora fina, tudo, que vai surtir resultados e você não está forçando de um jeito único e exclusivo aquela aprendizagem, então a gente vê que funcionou. Mas nós fomos muito criticados no início, principalmente pelas outras escolas, diziam que a gente não ia durar 3 meses, que esse negócio de horta não ia

funcionar, que a culinária só iria durar 2 semanas, mas nós aqui percebemos que funciona, pelas crianças, nós poderíamos não ter, porque é um gasto a mais, que a gente não precisaria ter, se eu quisesse pensar assim ‘eu não quero ter, porque vai sobrar mais dinheiro pra gente’, só que a gente não pensa nisso, a gente pensa no desenvolvimento das crianças; uma vez eu passei duas semanas sem ter aulas de culinária, por questões realmente financeiras dos pais, por questões de inadimplência e tudo mais e eles (as crianças) ficaram desesperados, principalmente os G4 e G5 que já são maiorzinhos e já estão entendendo né, ‘tia não vai ter culinária não essa semana?’, então eles já questionavam, virava rotina para eles, divertido, mas que eles estão aprendendo ali, então não vou tirar, a culinária, a horta, porque faz parte já daqui do colégio e eles gostam disso. Infelizmente a gente vive numa cidade que é muito pequena ainda e que tem pessoas com uma mentalidade muito restrita com essas outras coisas da educação, então tem pais que chega pra gente e pergunta: ‘por que é que não passa mais atividade? Por que é que não faz mais isso?’, aí a gente acaba tentando mesclar um pouco no G4 e G5 que já vão sair, porque eles vão sair e não ser para uma escola do método Montessori, vão sair para uma Tradicional, então a gente já tenta mesclar um pouquinho, mas G1, G2 e G3, não, a gente aplica mesmo, faz questão de fazer muita atividade prática, muita coisa lúdica, para poder eles estarem desenvolvendo ao máximo o todo. Mas foi uma ideia que deu certo (ENTREVISTADA A).

Pode-se dizer com base nas falas da gestora da escola A, em sua narrativa carregada de detalhes do dia a dia escolar e acerca do sentido da aprendizagem dos alunos que a mesma possui, compactuando com o método montessoriano da escola, que corresponde ao que Faustino e Silva (2020) explanam acerca da gestão escolar, mencionando que se faz necessário desenvolver ações que impliquem os membros do processo educativo para que se alcance a transformação e cidadania. Esses autores complementam dizendo que se faz importante o gestor ver o aluno enquanto sujeito da educação e não como um objeto dela.

Abotoar um botão, fazer um lacinho, a gente tem uns telaios lá embaixo, que eles trabalham com telaios (os telaios são placas que tem essas atividades de abotoar, feche) e eles adoram, eles ficam felizes da vida quando conseguem fazer um laço, quando você explica lá como é que faz e eles conseguem fazer, ave Maria é uma felicidade só. Porque as outras escolas se preocupam muito em trabalhar letra, número, escrita e escrita perfeita, esse negócio de ‘tem que ser cursiva’, não, não tem que ser cursiva, a criança tem que saber fazer, saber ler, saber escrever de uma forma que ela entenda e que outra pessoa entenda e acabou. ‘Por que é que tem que ser cursiva?’. Eu não entendo assim, pra mim, a letra tem que ser minúscula. Não é prático a letra cursiva, por exemplo, a criança não passa na rua e vê um letreiro com palavras escritas em cursivo, ela passa e vê minúsculo e maiúsculo na placa. Então não é prático. E quando vem para essa parte da vida prática elas adoram aí esquecem muito desse outro lado, a criança não sabe mexer, como é que a criança não sabe colocar uma colher de açúcar dentro de um potinho? Essa coordenação de passar de um pote pro outro, se ela não consegue fazer isso, quem dirá que ela irá conseguir fazer uma letra cursiva. Então, a gente atropela a aprendizagem das crianças ‘tem que saber ler até quatro anos’, não, ‘a criança tem que entrar na escola até quatro anos’, então acaba atropelando e os pais ficam se vangloriando ‘a, meu filho tem quatro anos e já sabe ler e escrever’, como se isso fosse algo realmente muito bom, e na verdade não é, a menos que a criança tenha realmente muito interesse em estar aprendendo a ler e escrever precocemente, mas no mais, não é, não é legal para a criança (ENTREVISTADA A).

Foi nessa associação entre os donos da escola com uma professora para abrir a escola tendo a premissa de poder proporcionar para outras crianças e pais a experiência que fez sentido para a gestora/coordenadora A um dia. Com a abertura de uma escola que levasse em consideração o desenvolvimento como um todo e respeitasse o tempo de cada aluno, lhe proporcionando experiências para que ele próprio fosse criando sentidos para elas e para si diante delas. A gestora da escola A segue trazendo exemplos de atividades desenvolvidas que foram fazendo sentido para as crianças e para os pais.

Foi na pandemia que tivemos a ideia e a experiência que nós tivemos com nossa filha em escola que não foi legal, a experiência em casa que eu tive com ‘fulana’ (a filha da entrevistada) aplicando o método Montessori foi muito positiva. Então ‘fulana’ com dois anos, ela lavava louça, cortava tomate, batata, com dois anos. Às vezes eu postava no stories ela cortando com a faca mesmo, com a faca de serra, e o povo ficava falando: ‘Meu Deus, você dá a faca a ela’, mas se você não apresentar as dificuldades para a criança como é que ela vai aprender a ter cuidado com aquilo ali, não é só você dizer: ‘Não, não pegue a faca, porque a faca corta’, você tem que deixar ela manusear, ter experiência e ela vai saber que aquilo ali tem hora e momento e para que serve. Igual uma mãe que chegou aqui um dia desses e disse: ‘(nome da gestora) eu fiquei impressionada com meu filho, (tem os dois aqui na escola), o mais velho estava assistindo e o mais novo foi lá e pegou uma faca, aí ele disse ‘não, lembra o que a pro disse na aula, aqui é só para cortar, que é com a mamãe’, aí foi lá guardar’. Por que? Porque eles já tiveram a experiência de utilizar aquilo, não é só você recusar. Tem muita gente que cria a criança de um modo que ‘não pode isso, não pode aquilo’, tem gente que coloca uma grade na frente da cozinha para a criança não passar, então você está limitando a criança a ter experiências, e aí quando ela vai ter experiência é um desastre, porque se a criança nunca aprendeu a manusear, não sabe como fazer, como é que ela vai agora com seis anos pegar a faca e vai saber cortar, ela não vai saber utilizar. Então, você tira, depois você vai querer introduzir de uma forma extremamente agressiva. Às vezes, quando a criança tem sete, oito anos, ‘ah, você tem que lavar sua roupa, tem que cortar isso aqui, tem que me ajudar’ ... Durante todo esse período a criança fica numa bolha, de um ano até seis, sete anos, porque ela não podia tocar em nada e fazer nada, agora ela tem que pegar e tocar e fazer certinho (ENTREVISTADA A).

A gestora narra com detalhes alguns eventos para exemplificar alguns dos aspectos que foram relevantes no processo de construção de sentidos para a abertura da escola. A narrativa é carregada de emoção e de vivências pessoais que buscaram ser transformadas em algo concreto, levando adiante o projeto de ter uma instituição de ensino que atuasse com um método mais humanizado e orientado à aprendizagem global das crianças.

Então, toda experiência que eu tive com minha filha, positiva, ajudou muito, muito muito mesmo. A cama da minha filha era baixinha, para ela ter autonomia, de quando ela acordar a noite, ela não cair. O Montessori não é só você dar liberdade para a criança ‘vá’, é você dar liberdade com segurança. É o que eu sempre falo para as professoras, eles têm que entender isso, você tem que passar isso para eles, é você dar a liberdade, mas tem que dar a liberdade com segurança ‘você pode manusear a faca, mas eu estou aqui ao lado observando e ensinando você a fazer isso’, entende? (ENTREVISTADA A).

A mesma coisa que eu fazia com minha filha, eu dava liberdade a ela, tanto que hoje em dia ela tem liberdade demais rsrs, e funcionou muito bem. Como eu vi que funcionou muito bem, eu criei isso aqui. E principalmente a parte afetiva. O professor para educação infantil, não é só professor, é uma segunda mãe. A gente tem criança aqui de 1 ano, 1 ano e 2 meses, 1 ano e 4 meses, e eles querem o que? Eles querem afeto. Então, não é só ensinar, é ter afeto. A criança chorou, é colocar no colo, fazer carinho, perguntar o que é que está acontecendo, é ouvir os sentimentos da criança. A escola não tem que ser algo do tipo: eu sou a professora, estou atrás de uma bancada e você aí é o aluno. Se você descer, você vai perceber que nenhuma das nossas salas tem birô, a professora não fica atrás do birô diferente do aluno, ela não é superior ao aluno, ela é igual, tem que se por igual ao aluno. Então elas sentam junto com o aluno na cadeira. O do G4 e G5, tem cadeira, a professora já senta junto com a criança na cadeira na mesinha dele, o G2, G3 e G1 é na almofadinha, não tem cadeira, então a professora senta com ele na almofadinha e vai fazer a atividade com ele ali no chão, sentada, daquela forma, como eles conseguem. Não, eu aqui e você aí: Não, tem que fazer dessa forma aí, tem que sentar aí. Sente na sua cadeira, faça isso. No seu lugar. A gente não coloca as crianças de castigo aqui. Senta com a criança, pergunta o que está acontecendo, o que foi, o que está acontecendo em casa, e as crianças vão se abrindo, vão falando, porque é o sentimento dela que importa, se a criança não quer fazer a atividade ali agora, eu vou forçar ela a fazer por qual motivo? Porque eu preciso que aquela atividade seja feita?! Não. Eu preciso saber por que é que aquela criança não quer fazer a atividade. Então, já houveram vários casos aqui de nós descobirmos que a criança não queria fazer a atividade porque ela estava com saudades do pai, com saudades da mãe, porque o pai estava trabalhando muito, a mãe estava trabalhando muito, não estava com tempo para ela. Então, eles falando, o que é que a gente faz enquanto professor?! Manda mensagem para a mãe e diz: ele está assim, assim, assado, veja se consegue dar um pouquinho de atenção mais para ele, sair um pouquinho para a pracinha. Então é aquele negócio de escola e família, sabe? Porque se a criança está apresentando algum comportamento aqui na escola ela tem motivo para apresentar aquele comportamento, se ela está muito agressiva, o que é que está acontecendo que ela está agressiva? [...] Então, além de ser professor ter o emocional ali envolvido, ser humano. Eu tive muitos professores que não estavam nem aí para o que eu estava sentindo, para o porquê que eu estava daquele jeito. Então, eu queria muito isso aqui na escola, que os professores se importassem, o que é muito difícil de se ver hoje nas escolas, o se importar (ENTREVISTADA A).

De acordo as expressões acima, pode-se dizer que a visão acerca da atuação docente para a gestora A está atrelada a aspectos emocionais, não sendo somente uma atividade mecânica, mas que perpassa aspectos de toda relação humanitária. Isso diz da criação de significados feitos ao longo de suas experiências, como a própria gestora relata que teve professores durante seu período escolar que não levavam em conta seus sentimentos além da breve experiência escolar de sua filha.

Em meio às narrativas da gestora A, lhe foi perguntado em que momento de vivência na escola ela começou a se sentir parte dela. Obtendo como resposta que a coordenadora pedagógica e dona da escola sente-se parte da instituição desde o primeiro dia em que abriu o colégio. Em sua narrativa é possível perceber pela expressão: “não, pera aí, agora eu acho que vai”, como foi a observação da concretização do que antes era apenas um desejo, uma ideia.

Desde o primeiro dia, juro pra você. Desde o primeiro dia em que a gente abriu o colégio, a gente percebeu de fato né, ver aquilo ali tudo funcionando e as coisas caminhando assim... Porque antes, no planejamento, nas mudanças, no organizacional e tal a gente sabia né que..., mas de fato, no primeiro dia de aula foi que a gente ... não, pera aí, agora eu acho que vai. Na primeira semana causa aquela frustração, acha que tudo vai dar errado, que não vai dar certo, por causa que o método é diferente. Então, se você descer lá embaixo você vai ver que livro fica tudo ao alcance das crianças, os brinquedos ficam ao alcance das crianças e tudo isso não faz parte da convivência delas em casa, tudo fica no alto ao alcance do adulto para o adulto oferecer para ela quando achar necessário. Então, na primeira semana nós achamos que ia dar tudo errado porque as crianças começaram a pegar tudo e jogar tudo no chão. E depois, as crianças foram entendendo, que não, que 'aqui fica baixo para eu pegar quando eu quiser para eu ler, olhar, folhear o livro, pegar esse brinquedo, mas quando eu acabar eu coloco de volta no lugar'. Com os livros ainda acontece de eles pegarem e colocarem tudo no chão, porque eles querem olhar tudo de uma vez só, aí acaba ficando no chão, aí a professora vai lá e diz: vamos lá, organizar agora (ENTREVISTADA A).

A crença da gestora acerca do papel do método Montessori no desenvolvimento da criança e de que a experiência daria certo foi aos poucos se tornando um significado compartilhado por parte de todos os membros da escola. Ao passar dos dias, experienciando a aplicação prática do método de ensino, lidando com as situações e em meio às trocas foi-se criando um significado compartilhado sobre o processo de aprendizagem naquela instituição. Pode-se atrelar a isso atributos do *sensemaking* como a **criação de identidade** e o caráter **social** (WEICK, 1995; CUNHA, 2021).

Também podem ser identificadas outras propriedades do *sensemaking* **promulgador de ambientes sensíveis**, uma vez que o *sensemaking* se faz na ação e enquanto as pessoas agem e refletem sobre suas ações vão também produzindo sentido sobre elas. É possível inferir ainda o sexto caráter do *sensemaking*, **focado em pistas e sugestões**, de modo em que o próprio contexto de realização do *sensemaking* interfere na maneira como os sinais extraídos são interpretados (WEICK, 1995; CUNHA, 2021)., reconhecendo como as crianças vão reagindo e demonstrando interesse e aprendizado ao longo das interações desenvolvidas.

Na primeira semana, as meninas olharam para mim assim e disseram: (nome da gestora A), não vai funcionar rsrs e eu respondi: Vai funcionar sim rsrs. E aí na segunda, terceira semana, começaram a melhorar as coisas. E todo início de ano nós sabemos que vai ser desse jeito, porque tem alunos novos, e tudo mais, e depois a gente sabe que as coisas se acalmam, porque agora eles vão entendendo, agora eles pegam o brinquedo colocam de volta no lugar. A brinquedoteca, na primeira semana de aula, santa Mãe de misericórdia rsrs, eu deveria ter tirado uma foto para registrar a diferença de 1º dia de aula para 12º dia de aula, porque eles vão entendendo né, que é a liberdade, mas a liberdade com controle (ENTREVISTADA A).

Apoiado no entendimento da influência de experiências anteriores para a formação de um repertório de possibilidades de atuação, indagou-se a entrevistada se ela possuía experiência

anterior em cargo de gestão. A resposta obtida foi que nunca ocupou cargo de gestão ou coordenação. Complementando com algumas outras experiências de trabalho como Doula e assistente em laboratório de estudos durante a época em que cursou sua primeira graduação.

“Sou Doula, faço acompanhamento de gestantes. Nunca ocupei cargo de gestão ou coordenação. Trabalhei em laboratório na faculdade, aprendendo na tora, rrsrs” (ENTREVISTADA A).

Em face a ser a primeira experiência em cargo de gestão, segue-se o questionário com seguinte pergunta: Conte-me como é a experiência de ser gestor(a) (sensações, sentimentos, ações, sua rotina na gestão escolar e quais atividades/práticas da empresa com as quais você mais se identifica hoje)?

A gestora A narra processos de (re)conhecimento pessoal em meio às novidades e tarefas que o cargo lhe impôs. Pode-se dizer que esse processo pelo qual passou a gestora remete a uma nova construção de sentidos de si, de outras nuances de sua vivência e experiência. O que não descola essa experiência do próprio *sensemaking* organizacional, posto que o processo de *sensemaking* nas organizações desdobra-se por meio das emoções que atravessam os eventos organizacionais (MAITLIS; VOGUS; LAWRENCE, 2013). Dentre essas emoções e sensações que podem se deparar na prática organizacional, o terrível e o bom, como narra a gestora A.

Foi terrível. Engraçado que foi terrível, mas foi bom ao mesmo tempo, porque foi aqui como coordenação que eu percebi que eu precisava de uma psicóloga. Que tinham coisas que eu passava antes que eu não me importava, deixava para lá. E quando eu comecei a trabalhar aqui eu comecei a perceber que o negócio estava apertando, sabe? Foi quando eu descobri o diagnóstico do TDAH tardio, que foi com 26 anos, foi ano passado que eu descobri que eu tenho TDAH, justamente porque começou a me atrapalhar em algumas funções, esquecimento, distração, então eu percebi que alguma coisa estava errada. Como eu nunca tinha precisado de ter tanto foco assim para algumas coisas, aconteciam, mas eu não percebia muito, agora como coordenação não. Com a coordenação foi onde eu percebi que ‘não, agora tem alguma coisa errada’, e foi aí quando eu percebi que eu tinha TDAH. E aí agora, lidar com TDAH e a coordenação é osso rrsrs, mas está indo. Mas não foi fácil não. Porque foi uma ideia que eu e meu esposo tivemos e nós decidimos que iramos fazer isso juntos e eu iria ficar com a coordenação pedagógica e ele iria ficar com a parte mais burocrática, com questões de organização, enfim, de tudo que precisava organizar aqui na parte da secretaria e não aconteceu. Porque ele foi chamado para trabalhar na faculdade onde ele já trabalhava de uma forma muito mais ativa, por exemplo, agora ele é professor em tempo integral (TI), e aí, acaba tendo muito trabalho e não consegue me ajudar. É tanto que ele fica só com a parte do financeiro, boletos e tudo mais. Então, foi muito difícil eu lidar com todo o resto, né. Mas está indo. Não é fácil, mas está indo. Os primeiros anos realmente não são fáceis (ENTREVISTADA A).

Em meio aos desafios da primeira atividade de gestão da entrevistada, que reconhece como difícil, ela segue. De acordo com Silva e Bonfim (2020), é comum encontrar escolas que não sejam geridas por pessoas advindas da área da gestão, mas de diversas outras, inclusive por professores. Ao ser questionada sobre como lida com situações inesperadas (situações novas, de mudança), a coordenadora-gestora A relata buscar agir com calma, sem causar pânico nos demais.

A gente até que tenta lidar da melhor forma possível. Sem causar muito pânico, principalmente isso. A gente tenta sempre em tudo estar em comunicação com os pais, mandando mensagens no grupo dos pais, para eles ficarem mais tranquilos, mostrando o que a gente está fazendo aqui. Então, sempre é mantendo a calma, sabe? Sem criar muito pânico. É tanto, que eu sempre falo a mesma coisa com as professoras, até uma queda que acontece com um aluno eu digo: não entrem em desespero. Porque tem crianças de 4, 5 anos que se você entra em desespero, ela vai começar a entrar em desespero também [...] (ENTREVISTADA A).

Santos, Andrade e Linhares (2021) destacam sobre a atuação do gestor na contemporaneidade, que esses profissionais não somente lidam com questões burocráticas, mas devem possuir capacidade de liderança na comunidade educacional. Atuando com uma visão crítica que conduza a condições de adaptação diante de adversidades e das necessidades e desejos dos estudantes e professores, visando a garantia do aprendizado constantemente.

A narrativa segue com mais um exemplo de situação cotidiana na dinâmica escolar para esclarecer ainda mais a maneira como a gestora costuma agir. Nesta exposição contém aspectos do entendimento de gerir que a entrevistada A possui, no qual, ela cita que eles têm que ser a escola que escuta. Também é mencionado sobre a gestão participativa democrática, que tentam colocar isso efetivamente em prática.

Aí teve um problema esse ano que foi a questão da alfabetização. Toda reunião, com a maioria dos pais do G4, G5, reclamaram que queriam que a criança fosse alfabetizada. Aí com toda calma do mundo a gente foi explicar que a educação infantil não é para alfabetizar, que a alfabetização acontece no ensino fundamental I. Eu peguei, fiz um relatoriozinho, pedindo opiniões aos pais, perguntando o que é que eles queriam e, aí no grupo depois eu falei que iríamos começar a fazer uma mescla e tudo mais, então a gente tenta sempre ouvir os pais e não ‘dane-se a opinião dos pais, eu que mando, eu disse que vai ser assim e vai ser assim’, não. Porque a gente tem que ser sempre mutável, se estou vendo que é algo que está gerando um problema para os pais... G1, G2, G3, não, mais G4 e G5. Está gerando um desconforto para os pais, a gente tem que ser a escola que escuta, gestão participativa democrática né, então a gente tem que colocar isso de fato para funcionar. A gente escuta e tenta fazer uma mescla, não pegar só a opinião do pai e fazer aquela opinião, mas pegar aquela opinião, trabalhar aquela opinião do pai e ver a melhor forma que a gente pode fazer. A gente pode melhorar isso? Pode. Então vamos fazer. E vai funcionando assim (ENTREVISTADA A).

Como Oliveira e Menezes (2018) apresentam, a gestão democrática inclui a participação ativa de todos, ou seja, professores, comunidade, pais. Na qual, a escola busca compreender os pontos necessários para garantir uma educação de qualidade.

Também foi questionado se a gestora A acreditava que teria o conhecimento que hoje possui sem as experiências pelas quais passou, utilizando apenas dos conhecimentos teóricos. A entrevistada reconhece que as experiências que teve a ajudaram, inclusive ressalta a característica de liderança que pode observar em si mesma ao longo das vivências de trabalho e que hoje faz diferença na sua gestão escolar.

Essas experiências acabam ajudando também. Por exemplo, no laboratório da faculdade eu trabalhava e eu sempre tive espírito de liderança, sempre. Tanto que a coordenadora não gostava de mim, rsrs. Então, acabou que funcionou para aqui também, para o colégio também, sabe (ENTREVISTADA A).

Ao compreender o papel do gestor enquanto o articulador dos diversos segmentos da instituição escolar (PINHEIRO, 2015), pode-se reconhecer como a característica de liderança do gestor executa um papel importante na gestão escolar. A gestora da escola A também reconhece suas experiências anteriores como importantes no exercício da gestão atualmente, mesmo não tendo sido experiências com gestão.

4.2.2 Práticas Comportamentais

Quanto as práticas comportamentais, foi possível perceber que diante de uma instituição pequena e nos primeiros anos de funcionamento uma das formas encontradas pela gestora para manter a organização e a coesão nas práticas desenvolvidas foi por meio da constante troca em reuniões. A gestora diz estar constantemente anotando os pontos a serem discutidos e mantendo o contato com as funcionárias.

Entre os profissionais do colégio há reuniões com muita frequência. As meninas até ficam falando: meu deus, reunião de novo? rsrs. É com muita frequência porque às vezes acontecem algumas coisinhas em uma semana, na outra, aí se não resolver ali no agora vira uma bola de neve [...] (ENTREVISTADA A).

Ao ser questionada se se sentia confortável para dialogar abertamente sobre os assuntos da instituição durante as reuniões, dando a sua opinião, ela responde que, sim.

4.2.3 Elementos Sociais

Entre os elementos sociais que compõem a comunidade organizacional da escola tem-se os atores, alunos, pais, professores e demais funcionários. No que diz respeito ao papel desses membros no processo de tomada de decisões, a gestora A acredita que eles não podem ficar de fora. Ressalta a busca pela manutenção do diálogo e reconhece que os pais gostam de ser ouvidos.

Tem que ter. Eu não posso excluir os pais das decisões aqui da escola, tem coisas que realmente eu percebo que não dá para fazer, a gente não faz. Mas tem que levar em consideração a opinião dos pais, e eles gostam de ser ouvidos, os pais gostam de ser ouvidos. Então, tem mãe que diz: meu filho está assim, assim, assado, eu digo: não, pronto, a gente vai tentar ver o que é que está acontecendo; isso e aquilo outro, como é que está isso? Como é que está aquilo? a gente tenta manter um diálogo. Não tem reunião, mas pela conversa mesmo do WhatsApp, tiveram problemas sérios que eu consegui resolver só pela conversa no WhatsApp, só perguntando, tal, questionando, de uma forma bem tranquila, sem ser ofensiva, sem soltar os cachorros. É como eu sempre falo com as professoras: tem que saber como conversar com o pai, com a mãe, enfim. Já houveram casos, de aluno daqui sair, porque entendeu que a professora falou isso assim pra ele. Então, tem que tomar muito cuidado quando você for falar com um pai, porque para você são 20 alunos, para o pai é o filho dele, um filho. Então, tem que tratar ele de uma forma que ele entenda que o filho dele tem valor aqui e que você está se importando com aquilo ali e, que se importa com a opinião dele também, não é só: viu, vou ver; Você pergunta, questiona, entra no assunto... Tem mães que conversam comigo sobre a vida pessoal, que o marido não sei o quê..., porque eles veem abertura, ‘ah, ela me escuta eu vou falar’. Mas é justamente isso, é você manter um vínculo, não é só: eu quero sua mensalidade e fique aí, rrsrs (ENTREVISTADA A).

Em meio a construção diária do ambiente escolar, o caráter **social** do *sensemaking* está presente nas relações estabelecidas, nas trocas e nas inquietações dos atores envolvidos. E os pais enquanto parte da comunidade escolar podem fazer parte do processo de criação de sentidos do fazer educacional, conforme é possível observar na narrativa da gestora A.

A gestora A também reconhece o papel de suas outras experiências, inclusive de Doula que ainda exerce, na sua visão de gestão. Ressalta o aspecto de “humanidade” presente no modo como gere a instituição escolar e isso reflete inclusive, no método escolhido para a instituição, o método Montessori, que leva em conta o desenvolvimento global das crianças, inclusive suas emoções. Além de influenciar na relação que essa gestora busca ter com os pais dos alunos, reconhecendo suas necessidades e anseios quanto aos seus filhos.

Influenciou (A experiência de doula no lidar hoje com a gestão). Porque em qualquer profissão, as pessoas andam perdendo muito essa questão da humanidade. Nas profissões de médico, de enfermeiro, é só mais um paciente para ele, ‘mas eu que estou parindo, sou eu, entendeu, sou só eu’. Então, não tem mais esse olhar diferenciando para aquela pessoa, para aquela mãe, para aquele aluno. Por exemplo: ah, aluno caiu, ‘mãe, o aluno caiu viu’; não, não é caiu, é: ‘Mãe, olhe, ele estava brincando, fazendo isso e isso, aí veio um coleguinha acabou empurrando, ele se

machucou, mas a gente foi lavou o ferimento, passou uma pomadinha, colocou um band-aid, ele não chorou, está tudo bem'. Vê como é diferente? De eu chegar e falar para a mãe: mãe, fulano caiu viu. E não transferir responsabilidade, se o pai chegou e falou: ela foi mordida, eu não gostei, agir de modo: 'Não pai, eu entendo, a gente vai tentar ver o que é que a gente pode fazer para mudar essa situação viu, não se preocupe não, perdoe-me, desculpe-me, foi um erro nosso', assumir o erro. A culpa é sua, a culpa é de quem? Se você não assumir o seu erro você vai assumir o quê? É como eu sempre falo para as professoras: 'você não justifica o seu erro, você fez você fez, acabou, pronto. Você assume seu erro, pede desculpas e diz que vai melhorar'. É isso que tem que fazer. E o pai acaba baixando a guarda, entendendo. A pessoa só é agressiva se você for agressiva com ela. Então é como eu digo: se a pessoa vier para brigar comigo ela vai brigar sozinha, porque eu não vou brigar com ela. É como eu sempre falo para as minhas professoras: ter atenção mesmo em como fala, o que fala, [...] (ENTREVISTADA A).

Faustino e Silva (2020) compreendem como qualidades relevantes para um gestor a capacidade de receber críticas e de levar em consideração opiniões e sugestões de outros educadores. É possível tecer uma relação entre a expressão acima da gestora A sobre sua visão quanto a assumir os erros e buscar melhorar, inclusive estendendo essa visão para os membros da instituição escolar.

No tocante a reação das pessoas diante da execução de uma nova decisão, de uma mudança, se há resistência, foi respondido que, por parte de alguns professores há resistência, mas há sempre aqueles que são mais abertos a mudanças. Sendo solicitado a gestora que exemplifique alguma situação em que isso ocorre.

Dos professores, alguns. Tem outros que são bem abertos, eles percebem que: 'opa, essa mudança vai ser bom para a gente', já tem outros que são bem... principalmente, aqueles que foram mais criados e firmaram um laço com o método tradicional. Qualquer professor que vem pra cá, às vezes me manda currículo e diz: olhe, sou pedagoga, mas não tenho experiência nenhuma. Tá ótimo. Por que se você não tem experiência nenhuma como pedagogo, você é formado, você aqui com a mente aberta, então você está nova. Então eu prefiro mil vezes pegar uma pessoa que não tem experiência e está formada em pedagogia, do que pegar uma pessoa que se formou em pedagogia a 20 anos atrás e trabalhou 15 anos em uma escola no método tradicional e vem para cá, porque a pessoa vem fresquinha, ela está aberta a mudanças, a sugestões e tal. É assim (ENTREVISTADA A).

É possível estabelecer relação da fala citada anteriormente da gestora A com uma dificuldade enfrentada na execução de decisões, nas quais as professoras não tenham ainda conseguido criar um sentido próprio também para a importância do desenvolvimento da ação levando em conta o método de ensino da instituição que fazem parte. Daí, reconhece-se ainda mais pertinente a constante reflexão sobre a prática docente que auxilia o docente a reestruturar e a criar novos sentidos para sua prática. Isso, refletindo sobre sua ação e sobre a reflexão da ação (SCHON, 2007).

Neste ponto, concebe-se ainda uma estrita relação com o *sensemaking*, bem como com as sete propriedades propostas por Wecik (1995). Com o caráter **dinâmico** e **retrospectivo**, não havendo o ponto de início, mas estando em constante análise reflexão do que se fez e do que se pode fazer; ser **promulgador de ambientes sensatos** e **baseado na criação de identidade**, uma vez que são os atores que vão criar e recriar seus ambientes e suas formas de trabalho e assim reforçando o caráter **social** do *sensemaking*, sempre contingente aos outros e **focado em extrair dicas de seus ambiente** que impulsionam a reflexão com elaborações já familiares ao ator. Ainda sendo **guiado mais pela plausibilidade em vez de precisão**, considerando não se dá baseado em certezas sobre o fazer das práticas docentes, mas aperfeiçoando e reformulando o agir com base nas necessidades e nas reflexões sobre as ações (WEICK, 1995; MONTENEGRO; BULGACOV, 2014).

4.2.4 Procedimentos de Tomada de Decisão

No que concerne aos procedimentos de tomada de decisão frequentemente adotados pela gestora da escola A, foi pedido que ela descrevesse como costuma analisar os problemas e tomar suas decisões. Assim, a entrevistada A pontua a importância que dá a fazer constantes anotações e a recorrer a essas anotações antes de reunir-se com as colaboradoras para discutir algo. Não sendo adepta à resolução de problemas de imediato quando eles surgem.

Anotar, sempre. Tanto que, por isso que tem muitas reuniões. Porque eu não pego um problema que agora está acontecendo e não tento resolver ali agora com a professora, não, eu vou na minha listinha, na minha agenda, anoto e, quando tiver um tanto suficiente aí vou e faço uma reuniãozinha rápida com as meninas, comento: Olhe, esse mês aconteceu isso, isso e isso, a gente precisa melhorar nisso, nisso e naquilo outro. Até porque se eu for resolver ali na hora eu vou ser muito explosiva, a gente tende a ser explosivo numa situação, enfim... desconfortável. Então eu prefiro anotar. Só em casos extremos, que aí falo logo (ENTREVISTADA A).

Foi ainda questionado se a coordenadora/gestora da escola A considera que toma decisões com base em conhecimentos anteriores, a qual, sua resposta foi que “sim”. E sobre se todas as decisões finais seriam de sua responsabilidade ela responde que “sim” também, tecendo ainda um comentário como exemplo de situação de necessidade de tomada de decisão em conversa com seu esposo e sócio.

Na narrativa em que a gestora diz que quem toma as decisões é quem realmente está vendo, ou seja, quem tem mais proximidade com o dia a dia, com o desenvolvimento das práticas, pode-se dizer, que há um reconhecimento e validação dos atores que criam e executam

as práticas diárias na instituição. Não deixando os professores de fora nas tomadas de decisão, ou seja, os atores envolvidos diretamente na criação de *sensemaking* dessa instituição.

Sim. Eu chego bem assim, e digo a meu esposo: Olhe, está acontecendo isso e isso, a minha opinião é essa, o que você acha? ele: eu acho que não, e eu digo vai ser desse jeito, então tá bom. É porque quem decide realmente é quem está vendo, eu estou vendo que funciona desse jeito, ele é para as decisões mais sérias e tal, contas de imóvel, conta de alguma coisa, é mais dele. Mas rotina da escola em geral, normalmente sou eu quem peço opiniões dele, mas acaba fazendo o que eu decido (ENTREVISTADA A).

Foi pedido que a entrevistada A narrasse um pouco de como se dá o processo de tomada de decisão, desde a busca por informações, a análise, discussão e também falasse quais atores estão implicados nesse processo, sendo perguntado se as professoras participam e obteve-se uma resposta afirmativa. A gestora aponta que as professoras também fazem parte do processo de tomada de decisão, tendo em vista o conhecimento da realidade que elas possuem, por lidarem diretamente com os alunos no dia a dia.

Essa atitude da gestora da instituição A corrobora com Silva-Filho e Damaceno (2021), que dizem que um bom gestor buscar analisar todo o espaço e não fragmentado, compreendendo que tudo naquele contexto tem sua importância, buscando organizar e articular práticas diárias, políticas e pedagógicas geridas pelo saber da realidade e pelo envolvimento coletivo nas tomadas de decisões.

Sim (envolve professores), por exemplo, essa semana mesmo, vai entrar uma aluna nova, e antes de eu informar para a mãe que tinha a vaga eu pergunto à professora como é que está a sala, o que é que está acontecendo, se teria possibilidade de ter mais um aluno... Claro que se eu perceber que eu preciso desse aluno, eu vou colocar, eu vou conversar com a professora, vou dialogar com ela: Olha, agora a gente precisa colocar esse aluno por causa disso, disso e daquilo, mas se não, eu vou sempre conversar com a professora antes e falo: Olha, se esse aluno aqui pode entrar? Como é que está sua turma? e em qualquer outra é sempre assim, a não ser que seja uma coisa que eu perceba que precisa mudar porque eu estou vendo que dessa forma não está funcionando. Como aconteceu em uma reunião na semana passada, eu percebi algumas coisas que não estavam funcionando e olhe: a partir de agora vai ser assim, assim, porque eu percebi que da forma como nós estávamos fazendo anteriormente não estava funcionando, se vocês tiverem alguma opinião, alguma opção melhor do que essa, me informem que nós iremos discutir, mas no mais vai ser isso (ENTREVISTADA A).

Na narrativa acima é possível notar o movimento em conhecer a realidade de cada professora em suas respectivas salas antes de tomar uma decisão de acolher um novo aluno. Comportamento que tem referência na recente literatura sobre gestão escolar com Faustino e Silva (2020), autores que mencionam que a atuação do gestor geralmente deve englobar uma

administração voltada para a estrutura física do espaço de apoio pedagógico, com relação aos níveis de modalidade de ensino ofertados, os recursos humanos da escola, tendo em vista a rotina escolar e em especial o êxito no processo de ensino e de aprendizagem.

Em meio aos muitos aspectos enredados na gestão escolar foi questionado sobre a influência dos meios de comunicação social nas tomadas de decisões, se a gestora reconhece que existe influência em sua escola e requisitado que trouxesse um exemplo prático.

Influencia, influencia sim. A gente acaba tendo que ceder em algumas coisas, né. De acordo com o que vai surgindo na mídia, enfim. Mas a gente tenta dar uma segurada em relação a isso. Por exemplo, algumas escolas, elas geralmente fazem evento, sempre faz aquele evento ali... só que se a gente percebe que para nosso público não funciona, a gente não faz. Por exemplo, todas as escolas esses dias estavam indo naquele trezinho, aí as meninas começaram a questionar: não vai ter trezinho não? Parece ser uma coisinha besta, mas é como eu falei, a gente tem aluno de 1 ano, o pai se responsabiliza de ir junto com o aluno de 1 ano? Porque eu não vou colocar oito alunos de 1 ano e meio em um trezinho com duas professoras para dar conta. Então, para o nosso público tem coisas que não funcionam. Então, não é porque todo mundo está fazendo, está aí todo mundo postando e tal no trezinho, que a gente vai fazer também. Se isso cabe a nossa realidade, a gente faz, mas se não, não vai fazer. Por questões de segurança, enfim, de todo o resto (ENTREVISTADA A).

Considerando Reis e Oliveira (2017), pode-se afirmar que a escola recebe influências internas e externas, citando ainda interesses políticos, sociais e econômicos. Diante disso, compreende-se que a gestora A busca mediar as interferências diante dos objetivos institucionais, aderindo e adequando o que julga agregador de valor e que esteja dentro do que possibilita os recursos que essa dispõe. Vale ressaltar que em meio aos modelos de tomada de decisão existentes, a escolha vai depender de cada situação, do que se demanda do gestor e da forma como serão usadas as informações para tal (CHOO, 2003).

4.2.5 Práticas Administrativas e de Gestão

Dentre as práticas administrativas e de gestão, sobre a frequência de reuniões, formais e informais, treinamentos, cursos e outras práticas, foi percebido que com os pais dos alunos a dinâmica de entrar em contato por telefone (ligação, mensagem, WhatsApp) tem funcionado bem nessa instituição. Sendo frequentes as reuniões com os funcionários da escola, havendo reuniões obrigatórias que já ficam agendadas desde o planejamento no início do ano e as demais reuniões são organizadas de acordo com a necessidade de alinhamento de novas necessidades que surgem ao longo do tempo.

Com os pais, geralmente troca mais mensagens, porque até para conversar em reuniões os pais não vem, os pais não fazem questão de participar da vida escolar do aluno, a gente percebeu isso. O ano passado nós tínhamos um planejamento no calendário de fazermos quatro reuniões no ano e só conseguimos fazer uma. E a uma que conseguimos fazer foi muito difícil, porque: ‘ah, não vou poder porque estou trabalhando...’, então, a vida escolar na educação infantil para eles não importa, eles colocam aqui como se fosse um depósito de crianças, colocam porque precisam colocar. Então, nós desistimos. Fazemos apenas uma reunião no ano, no meio do ano e fazemos de maneira individual, não aquela reunião em grupo, porque trabalhamos a individualidade do aluno, chamamos e dizemos que queremos falar sobre fulano. E conseguimos perceber que assim funcionou melhor. Porque pegamos um pai, exclusivamente, e conversamos só com ele, os problemas daquele aluno, mas o pai custa a vir, então, ficamos mandando mensagem para tentar ajustar os nossos horários, às vezes até em turno oposto, porque os pais só podiam em tal horário, mas tentamos fazer assim e funcionou de forma melhor porque trabalhamos de forma mais certa, pontual (ENTREVISTADA A).

Entre os profissionais do colégio há reuniões com muita frequência. As meninas até ficam falando: meu deus, reunião de novo? rrsr. É com muita frequência porque às vezes acontecem algumas coisinhas em uma semana, na outra, aí se não resolver ali no agora vira uma bola de neve. Não é só jogar o professor ali e dizer: se vire, faça seu trabalho. As obrigatórias (Reuniões), final de ano e início de ano, jornada pedagógica. E o restante das reuniões são conforme as necessidades que vão surgindo (ENTREVISTADA A).

Faustino e Silva (2020) ressaltam a importância das trocas entre os pares e a gestão para o andamento progressivo e bem-sucedido no processo escolar e de ensino. Os autores compreendem também que um outro ponto em que o coordenador pedagógico e/ou gestor pode contribuir nos processos escolares é com a formação continuada dos professores, tendo em vista o baixo investimento na formação permanente dos docentes no país.

Com os professores, inclusive esse ano nós colocamos iniciação em inglês, a mais. E aí, chamamos duas professoras para poder falar sobre a iniciação do inglês na educação infantil, como é que as professoras poderiam trabalhar, não só jogar: olhe, vai ter iniciação de inglês, se vire. Até porque como é educação infantil, é uma professora para a turma, é uma professora e uma assistente, então é ela que vai fazer tudo, eu não tenho como colocar uma professora de inglês para vir aqui e fazer o trabalho, até por questão financeira. Então, se eu quero que aquele professor faça aquela atividade, eu preciso dar artifícios para ele conseguir fazer. A gente sempre faz no início do ano, alguma capacitação sobre método Montessori também (ENTREVISTADA A).

É de competência do gestor aprender a identificar o modo mais eficaz de funcionamento e troca de informações dentro de sua organização. Na escola A, o registro de informações acerca das decisões tomadas e postas em execução era, inicialmente, registrado por escrito e ficavam armazenados na sala de coordenação o que foi sendo percebido ao longo do tempo como ineficaz. A gestora A diz que atualmente, o registro ocorre via e-mail e WhatsApp das professoras, por ter-se compreendido como mais útil e eficaz para o manuseio das informações.

A gente fazia no início, hoje a gente não faz mais em escrito assim, a gente manda num e-mail, no WhatsApp das professoras, que é onde elas mais têm acesso, ficam vendo, só reforçando o que foi destacado na reunião o que vai ser mudado para elas terem acesso. No início se faziam por escrito esses registros e ficavam armazenados na coordenação. Aí agora as informações são mandadas no grupo de WhatsApp das professoras. Ainda fica registrado tudo, mas não de forma oficial, num relatório, imprimo, guardo bonitinho numa pastinha, não. Sim, por exemplo, a questão do livro didático esse ano. Já tinha registrado que queríamos mudar o livro, por essa e essa questão, só que agora eu percebi que o fato de o livro ter mudado não foi positivo com relação aos pais na questão financeira. Então eu já vejo ali o que é que eu queria mudar, o que é que eu mudei e o que é que não deu certo. Então, eu queria mudar isso aqui, que eu já tinha registrado antes, mudei, mas, esse fator aqui atrapalhou nessa mudança. Então agora tenho que juntar as duas possibilidades e ver uma outra maneira de estar trabalhando. Então, não tenho que ver só a questão de o quanto é bom o livro, mas o quanto o livro é bom e o quanto o livro é bom financeiramente para os pais? Então, acaba que uma decisão vai influenciando na outra e se der errado a gente volta de novo e faz da forma como estava sendo feita no início; de uma outra forma, numa outra estratégia (ENTREVISTADA A).

Diante da consideração da gestora A, é possível perceber a exploração dos possíveis impactos de uma decisão não só pedagogicamente como financeiramente para os pais dos alunos, denotando uma visão global do relacionamento entre a organização e os pais-clientes. Sobre isso, Antunes (2021) assevera que no dia a dia o gestor escolar desempenha uma função primordial na praxe do setor administrativo e financeiro, trabalha em favor do desenvolvimento pedagógico e atua na coordenação do corpo docente, assim como, na integração entre família e escola.

Buscou-se saber se havia um acompanhamento da execução de ações que possibilitasse gerenciar, revisar e/ou reorientar determinadas estratégias. A gestora A responde que sim e descreve como costuma fazer esse acompanhamento no dia a dia, indo pessoalmente fazer observações e questionando as professoras se a estratégia funcionou e buscando resolver o que não está bom para evitar o surgimento de novos problemas.

Sim. Sempre que acabam as reuniões, eu sempre fico um mês descendo (para as salas de aula), observando, ‘pera aí, deixa eu ver se está fazendo, se está dando certo’. Ou então, alguma mudança que eu sugeri para alguma turma, e aí, eu sempre volto a conversar com a professora ‘e aí, funcionou? Deu certo?’. Essa semana passada, trocamos uma assistente de turma, uma assistente do G1 foi para o G4 e a do G4 para o G1; passaram-se uma semana, chamei as duas professoras e questionei: e aí, como está sendo a mudança? Melhorou? Piorou? Porque não é só mudar, tem que saber se está dando certo, tenho que resolver um problema e não posso criar outro; se eu criar outro, não adiantou. E aí tem que estar sempre no pé para ver (ENTREVISTADA A).

Pode-se reconhecer com base na narrativa apresentada acima que a gestão da escola A se mostra próxima aos trabalhos desenvolvidos na escola, não dedicando somente aos aspectos burocráticos, mas envolvida com todo o funcionamento da escola, principalmente atuando lado

a lado com as professoras na construção do sentido de aprendizagem que desejam promover na instituição.

Também é possível assinalar o acompanhamento constante das mudanças realizadas e decisões tomadas, buscando questionar junto às colaboradoras como está se dando na prática a execução da decisão. O Quadro 5 expõe os principais conceitos das falas da entrevistada com base nas categorias analíticas.

Quadro 5 - Principais Conceitos Apontados pela Gestora A

Categorias de Análise	Principais Conceitos Apontados - Gestora A
<i>Sensemaking</i>	Método Montessori; Desenvolvimento da criança; Aprendizagem prática; Liberdade com segurança; Afeto e cuidado; Críticas à abordagem tradicional; Desenvolvimento da coordenação motora; Experiência pessoal; Críticas recebidas; Individualidade e respeito ao ritmo de aprendizado; Autonomia da criança; Aulas práticas e lúdicas.
Práticas Comportamentais	Realização frequente de reuniões no colégio; Comentários das pessoas sobre a quantidade de reuniões; Ocorrência de eventos ou situações que exigem atenção e resolução; Necessidade de resolver problemas imediatamente para evitar complicações futuras.
Elementos Sociais	Inclusão dos pais nas decisões escolares; Opinião dos pais; Resolução de problemas através de conversas no WhatsApp; Cuidado ao se comunicar com os pais; Valorização individual do aluno; Manter vínculo e abertura para diálogo com os pais; Humanidade no trabalho; Assumir erros e pedir desculpas; Mudanças positivas na abordagem pedagógica; Preferência por profissionais recém-formados em pedagogia; Aceitação de professores com mente aberta e sem experiência prévia; Abertura a mudanças e sugestões.
Procedimentos de Tomada de Decisão	Anotações e reuniões; Tomada de decisão: forma como toma decisões considerando suas próprias observações e opiniões, e também buscando a opinião de outras pessoas como o sócio e esposo; Envolvimento dos professores; Mudanças e ajustes; Influência externa; Segurança.
Práticas Administrativas e de Gestão	Participação dos pais na vida escolar dos alunos; Reuniões com os pais e entre os profissionais; Trabalho em equipe dos profissionais do colégio; Planejamento e capacitação de professores; Comunicação via e-mail e WhatsApp; Registros e armazenamento de informações; Avaliação e acompanhamento das mudanças implementadas; Resolução de problemas e busca por soluções eficazes.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2023).

4.3 Caso B

A abertura da escola B se deu no ano de 2010 na cidade de Simão Dias-SE, em que pelo histórico familiar de irmãos formados e atuantes na área da educação decidiram abrir um

negócio no qual eles pudessem exercer suas profissões. O colégio oferta aulas do ensino fundamental até o nono ano, funciona em dois turnos, manhã e tarde.

O primeiro contato com a escola B se deu presencialmente, por não ter encontrado nenhum contato telefônico ou e-mail. Foi apresentada a proposta de pesquisa, a gestora de início demonstrou resistência, mas solicitou analisar as questões por um momento. Foi necessário um momento de escuta de questões pessoais da gestora, uma vez que após a leitura das questões a mesma se mostrou mobilizada emocionalmente. Após aproximadamente cinquenta minutos de escuta foi questionada se poderíamos iniciar a gravação da entrevista para seguir com as respostas das perguntas presentes no questionário. No total, foram aproximadamente 2h e 50 minutos de contato.

A entrevistada é uma mulher de 51 anos de idade, possui graduação em pedagogia e é pós-graduada na área de educação. Atualmente descreve seu cargo como de secretária, no entanto, é ela a responsável pelas atividades administrativas e de gestão. Está na instituição desde a fundação e relata dedicar-se ao trabalho durante todos os dias da semana em horário comercial.

4.3.1 *Sensemaking*

Sendo uma escola fundada pelas irmãs da gestora B, foi solicitado que ela contasse um pouco de como conheceu a escola e o porquê de ter decidido trabalhar lá, assim como, trouxesse algumas de suas experiências de trabalho anteriores a atual. A entrevista narra que para ajudar uma de suas irmãs que por motivos de trabalho não poderia estar presente no gerenciamento da instituição, decidiu deixar seu trabalho e mudar-se de cidade para assumir a gestão da escola B.

Eu morava na cidade X e o nome da escola foi em homenagem a minha irmã por ela ser professora e temos uma outra irmã também que era professora de escola particular, então ela teve a ideia 'já que eu sou uma professora e tenho uma irmã que também tem essa vocação de ser professora, então vamos abrir o comércio no qual, ela não precisa estar procurando outros estabelecimentos'. Aí foi quando, eu estava trabalhando em uma empresa e decidir abrir mão dessa empresa que eu trabalhava para vir ajudar a administrar por conta de ela ter passado em um concurso público em duas cidades vizinhas e, não lhe restava tempo para vir administrar o que era dela, aí eu me mudei para cá e fiquei na função 'de um tudo', porque acabei pegando o manejo de como dar o andamento... os pais, tudo que querem, me procuram para organizar, como matrícula... Porque assim, você sabe que tudo você tem que ter... é como se você estivesse vendendo bananas, tem várias barracas mas se você não tiver o cativar, sua banana fica e a dos vizinhos vai... (ENTREVISTADA B).

A importância dada pela gestora B e por suas irmãs a ter um dono ou alguém mais próxima presente na administração do negócio se expressa na metáfora utilizada por ela do vendedor de bananas, em que há a necessidade de alguém na linha de frente, cativando os clientes no dia a dia para que se alcance os objetivos que a instituição tem. Isso pode ser relacionado à primeira propriedade do *sensemaking* proposta por Weick, **a construção da identidade**, uma vez que, autoconceitos e as identidades pessoais dos atores são formados e em parte modificados pelo modo como acreditam que os outros veem a organização que eles fazem parte. E enquanto uma identidade organizacional construída nas relações diárias e que contém, de certo modo, proximidade com o caráter de um sujeito há implicações no fato de que os indivíduos se sintam mais motivados a preservar uma imagem organizacional positiva e reparar uma imagem negativa (DUTTON; DUKERICH, 1991).

A entrevistada relata ter conseguido o manejo das funções administrativas necessárias a exercer e atualmente fazer “de um tudo” e sendo procurada por todos inclusive pelos pais quando há a necessidade de resolver algo ou para tratar de assuntos de matrículas. A criação da identidade também contribui instrumentalizando os decisores a compreender as linguagens, símbolos e aspectos existentes na organização para tomar suas decisões (ABIB, 2010).

Em meio a isso, são identificados em alguns funcionários certos padrões de comportamentos que revelam pouca implicação com a organização a qual fazem parte, algo que é comum de acontecer. Faustino e Silva (2020) ressaltam a importância da liderança do gestor escolar, tendo em vista que a ele é delegada a administração da estrutura física geral e de espaços de apoio pedagógicos, aos níveis de ensino oferecidos/clientela e aos recursos humanos da escola, além da organização da rotina escolar.

[...] Então, o que é que acontece diante disso... vem a parte administrativa, vem como um funcionário está se dedicando, está também ocasionando... porque infelizmente funcionário é assim né, tem aqueles que são positivos, mas tem aqueles que são negativos, tem aqueles que são... como diz o ditado: Só leva empurrando com a barriga. Até encontrar uma coisa melhor, ou até mesmo ser reconhecido em um outro estabelecimento, mesmo sendo concorrente. Mas, enfim... Porque eu acho assim, se não está me fazendo bem... tem dinheiros que não trazem felicidade. Então, por mais que você ganhe um milhão, mas se você não está satisfeito... tem pessoas que abrem mão de profissões bem mais... por conta de não estar satisfeito (ENTREVISTADA B).

A narrativa abaixo da gestora B desvela alguns pontos de sua visão acerca do processo de ensino, do papel de um professor e ressalta a importância que dá a implicação dos pais no processo de ensino aprendizagem de seus filhos. Relata inclusive que vê o professor exercendo para além de sua competência na contemporaneidade, sendo como pai e mãe.

Porque é como eu te disse no início, eu acredito hoje que um professor, ele é pai e mãe. Porque tem muitos pais que colocam na responsabilidade de o filho vir para a escola, chegar em casa fazer as suas atividades, por eles não terem tempo, e o pouco tempo que eles têm, eles não têm paciência e não querem perder fazendo as atividades. Então, muitos alunos hoje, eles são acomodados por conta disso e, na verdade, o que eu analiso nos meus alunos, mesmo eu tenho alunos de até 14 anos, o que eu percebo neles é a falta de cobrança e de participação dos pais. Porque eu sempre digo aos pais: Sempre que seu filho ganhar uma nota máxima, nunca diga a ele ‘não fez mais do que sua obrigação’, diga: parabéns, você é capaz de mais do que isso; e dê sempre um incentivo de que eles são capazes, de que você consegue mais do que isso é só você querer e só você se dedicar. Eu já percebi que eles ficam muito tristes: tia, meu pai disse que eu não fiz mais do que minha obrigação. E eu digo isso porque eu também já errei dessa forma e, meu filho hoje, mesmo ele fazendo faculdade com 22 anos, ele ainda cobra isso: mainha eu não lembro que a senhora sentou comigo para fazer uma atividade. Porque de fato não era eu quem acompanhava, porque era o tempo em que eu estava no trabalho. Então, eu sei o que é isso por ele também me alerta muitas coisas: você não fazia isso comigo e hoje eu vejo a senhora se dedicando com os filhos dos outros, mas comigo a senhora não fazia. E ele é muito questionador, então, ele quem me atentou a olhar com diferencial os alunos hoje [...] (ENTREVISTADA B).

Arrisca-se articular, com base na narrativa dessa gestora, que parte do significado que hoje ela atribui ao processo de ensino aprendizagem das crianças e ao papel da presença dos pais, a vivências anteriores da própria gestora. Isso, pelo seu relato sobre o que seu filho lhe diz, sobre como a mãe não pode fazer no seu período de aprendizado e hoje ela o faz no trabalho. Denotando um aprendizado com base em experiências anteriores. Aludindo isso também ao caráter **retrospectivo** do *sensemaking*, que é uma atividade na qual prováveis significados poder ser sintetizados (WEICK, 1995; ABIB, 2010).

Tem-se aí um exemplo de como o *sensemaking* individual influencia na construção de sentidos coletiva, ou seja, na visão que hoje essa gestora tem sobre o educar e a presença dos pais no processo, que dá um norte ao trabalho que busca desenvolver na instituição B. E, fazer uma análise retrospectiva promove reflexão sobre o passado e o agir no presente (ABIB, 2010).

[...] Então, tem muitos pais que, por mais que eles venham diante de um questionamento, eu sempre digo a eles... mesmo sabendo... porque tem crianças que têm personalidades duplas, que eles sabem a defesa dos pais diante deles e sabem o que eles aprontam de fato na ausência dos pais. Então, tem muitos que dizem bem assim: meu filho não mente. Então quando eles chegam a ver a realidade de que de fato ocorreu alguma situação, até mesmo dentro de casa, que aconteceu alguma mentirinha dos filhos, aí eles vão se atentar a que tem que olhar para o filho de uma outra forma, porque muitos não acreditam... ‘criança não mente’, tem aquele ditado. Inclusive, teve até umas situações interessantes, uma criança de 3 anos estava com uma manchinha de tinta e vermelhinho a tinta por coincidência, porque ele estava fazendo uma atividade de pintura com a professora e, eu perguntei: o que foi isso? E ele disse que tinha sido a mãe que tinha batido rrs Mas a gente estava vendo que era tinta... então, a gente viu ali que era alguma história contada pela criança, ali era tinta, mas se não fosse a tinta? Se fosse uma vermelhidão mesmo na pele da criança, então do mesmo jeito que ele disse que foi a mãe, ele podia chegar em casa e dizer que foi a professora. Então, são alguns dos cuidados que a gente tem que ter, mas eu nunca

tiro a responsabilidade dos pais de ficarem atentos a isso, eu sempre digo: Pai, pode vir a escola, fique à vontade, venha esclarecer o que de fato aconteceu, mas fique de olho, porque pode existir a melhora como pode não existir, diante desse comportamento de que a criança tá. E temos que saber quais profissionais a gente procurar, a gente buscar, para que vá mudando esse comportamento da criança (ENTREVISTADA B).

Deixar os pais à vontade para poder procurar a escola para tirar dúvidas é, de acordo com Faustino e Silva (2020), de suma importância para o bom andamento e o êxito no processo escolar e de ensino. A gestora, que está na instituição há 12 anos desde a fundação, relata que desde o início, todos os dias sente-se parte da escola, apesar de ainda não se sentir realizada. Refletir sobre essa questão evoca sentimentos na entrevistada que segue sua narrativa explicando o motivo de não se sentir realizada com o trabalho que vem desempenhando na escola B.

Na narrativa, a entrevistada diz que tem personalidade diferente de suas irmãs (donas da escola) e que ela age mais orientada pelo coração, ou seja, pela emoção do que pela razão. Sobre isso, cabe salientar que a maneira como cada indivíduo vai interpretar uma situação se dá através de filtros de suas crenças, valores e pensamentos automatizados, como as heurísticas e vieses simplificadores das tomadas de decisões. Com base nisso, tem-se também a concepção de que as experiências anteriores conduzem o sujeito a certas aprendizagens que aumentam a probabilidade de repetição de determinados comportamentos e emoções em situações que ele julgue semelhantes a primeira, mesmo que não o sejam realmente (FORNO; SILVA; CORBELLINI, 2013).

Todos os dias, na verdade. Porque eu ainda não me sinto realizada. Eu vou lhe dizer o porquê. Porque eu não vejo ainda um retorno que eu possa dar à minha irmã... eu não vejo porque ela tem os objetivos dela, certo e, infelizmente é aquela questão, temos personalidades diferentes, eu sou mais, como eu já lhe disse, eu sou mais pelo coração não sou pela razão e, eu acho isso injusto para ela, porque ela investiu tanto financeiramente aqui, de estar tirando do trabalho dela lá fora para estar investindo aqui dentro e, eu não me senti capaz ainda de dar esse retorno para ela. Na verdade, não é que ela está tendo um retorno pouco, na verdade é que ela não está tendo nenhum. Porque atualmente, nós só estamos trabalhando mesmo para as despesas, porque nós não temos assim o prazer de dizer: estou trabalhando ali, aquilo dali é meu e hoje eu posso me sentar aqui e comer uma pizza. Porque se a gente for fazer isso, nós vamos ter que tirar de outros recursos porque daqui, infelizmente, não estamos tendo como ainda se sentir nesse poder. E eu fico me perguntando: Deus, por que? O que é que eu faço de tão errado? Me aponte onde eu tenho que acertar para que esse retorno venha? E eu ainda não consegui (emociona-se) (ENTREVISTADA B).

Diante do desabafo, questionou-se se ela sentia que obter o alcance desse objetivo dependia exclusivamente dela, ao passo em que foi respondido que: “90% eu diria que sim” (ENTREVISTADA B). Mesmo diante da complexidade de gerir uma organização que por si só

exige muito, mediar relações entre a comunidade escolar, lidar com as finanças, dentre outras ocupações, a gestora credita a seu desempenho o não alcance dos objetivos das donas da instituição.

É porque, tem muitos pais inadimplentes. E eu tenho um defeito, não consigo cobrar. E quando eles vêm colocando a vida pessoal deles mesmo que não seja verdade, você não tem como dizer que não é. Desculpe (choro). Porque eu acho assim que... era um projeto meu, não era de Deus, por isso que não deu certo. E eu fiquei, me buscando, só vou me dar mais esse ano, só vou me doar mais esse ano... e eu não me sinto mais na capacidade de desistir agora, porque Deus diz que quando o desafio é maior é porque você tem a capacidade de passar por ele, (choro), então ainda acredito na vitória. E tenho amigas que elas dizem assim: se eu pudesse, você não estaria passando por isso. E eu sempre digo: a cruz é minha, não é sua, então quem tem que carregar sou eu não é você. Então, agradeço muito pela consideração, mas é um desafio que é meu, a cruz é minha. Deus foi... a escolhida Dele fui eu, então não sou eu que tenho que desejar, nem dizer que Deus não existe, ou desistir dele em nenhum momento, mas ele me dá sabedoria para saber como sair dessa e iniciar tudo de novo, como se fosse o primeiro ano da escola, vamos dizer assim [...] (ENTREVISTADA B).

Aparece a inadimplência de alguns pais e a dificuldade em cobrar as mensalidades atrasadas por parte da gestora como um dos problemas enfrentados na gestão. Alguns autores identificaram alguns desafios dos gestores no enfrentamento do período de crise provocado pela pandemia da Covid-19, dentre eles os desafios financeiros, a inadimplência e a transferência de alunos da educação privada para o setor público (RIBEIRO; ANDRADE JOSÉ, 2020; SILVA; SILVA; GOMES, 2021).

Pode-se dizer também que a entrevistada B demonstra uma visão mais profunda de sua função no cargo de gestão que assumiu, o vê como uma missão. Missão de ter assumido a gestão da escola de suas irmãs, de tal maneira que se sente responsável por entregar um resultado positivo no âmbito financeiro e administrativo, para isso persiste na tentativa conseguir lograr êxito no alcance dos objetivos das donas da instituição.

[...] Porque para você ter uma noção, meus alunos esse ano, vieram desafiadores demais da conta, então esse ano, foi um ano que nós tínhamos tudo para a escola estar impecável, porque nesses dois anos de pandemia, em 2020 nós fizemos um investimento na escola, de carteiras novas, de pintura nova, de tudo organizadinho, e foi quando, logo no início, quando a pandemia começou em março, ficou tudo para se pagar e sem o retorno, porque como eu te disse, como foi difícil para muita gente, inclusive tem muitos pais que ainda estão nos devendo e, o que aconteceu diante disso, o ano passado começou remoto, depois começou presencial, uma semana era remota e outra presencial... e nesse ano, que nós iniciamos presencial mesmo já decidido por lei, eles vieram só destruir... Então, eu não senti parceria com meus funcionários esse ano, porque, quando você tem liberdade de destruir é porque você não tem uma pessoa para lhe policiar. Um dos motivos que eu falo sempre, um professor ele é um membro da escola, então você não é só professor de uma série, você é professor da escola, então, independente de onde o aluno esteja aprontando, se é na sua sala, na sua aula, você tem que mostrar autonomia para o seu aluno, você tem que chegar para ele e dizer que ele não tem direito nenhum de fazer aquilo, mesmo porque se você for

analisar, um aluno não paga nem o que está sendo ali aplicado, que é a desvalorização da profissão em si, e escola particular não fica por baixo, porque eu vou ser sincera para você, uma escola particular que lhe paga um salário mínimo, onde você concursada ganha três, já existe uma diferença grande. Então, jamais tiro isso da cabeça deles, de um sonho de eles conseguirem estudar, de conseguirem passar em um concurso, ao contrário, eu digo a eles que eles só não esqueçam do que foi a base deles, porque por mais que eles ganhem mais, aquilo que sustenta né... porque o que me sustenta hoje é isso.

Em continuidade com sua narrativa sobre as dificuldades enfrentadas na gestão da escola B no retorno às atividades presenciais, a gestora menciona não ter sentido a parceria de seus funcionários para lidar com alguns dos desafios, dentre eles, a agitação dos alunos e a falta de limites. Dentre os desafios que se apresentam aos gestores escolares no período pandêmico, Peres (2020) ressalta a necessidade de o gestor trabalhar em prol de agregar outros valores aos já existentes, dentre eles, a sensibilização para que os objetivos comuns da instituição não sejam deixados de lado e considerar a construção de ambientes cooperativos, de respeito, senso de pertencimento e de autodesenvolvimento.

No que se refere a esse ponto, Lima (2021) também salienta a problemática da articulação de interesses na comunidade escolar, ressaltando um dos papéis do gestor, que é de articular os diversos atores que compõem esse campo, promovendo uma gestão democrática através da participação de todos. A gestora volta a trazer em sua narrativa sobre dificuldades quanto a responsabilidades dos pais para com a educação dos filhos, remetendo a sua época de estudante.

[...] Porque eu acho que são esses crescimentos que faltam para esses meninos, porque muitos hoje, eu lembro que no meu tempo de escola, minha mãe sempre conta que meu irmão chegava na escola para aprontar e a professora dava suspensão, aí minha mãe ia lá e levava ele de volta, ele chegava em casa e ela levava de volta, aí a diretora: mas eu não posso fazer isso não. Aí minha mãe: você vai fazer, sabe por que? Porque se ele fez isso e você mandou para casa hoje, amanhã ele vai fazer para ir de novo. Aí ela deixava. Então, acho que falta muito isso. Porque como eu te falei em relação a mais direitos do que deveres, os pais esqueceram que o professor é para ajudar a educar, mas a educação vem de casa. Então, se você não chega e diz: Olha, a autoridade na escola é o professor, ele pode..., não dizendo eu o professor vai fazer isso ou aquilo, porque hoje a gente sabe que tem muitas situações. Existem professores que não deixam de ser mães e pais e de ter também essa responsabilidade... de estar cansadas, até mesmo da vida pessoal e chegar em casa e tomar atitudes e ter reações que infelizmente não era viável para ela naquele momento porque a criança pode ter tirado ela do nível, mas não lhe dava o direito de ela simplesmente fazer... mas a gente não vai estar julgando, não sabe a realidade do que a pessoa está passando naquele momento, então é lamentável muitas coisas que acontecem... tem muitos adolescentes que seguem aquele rancor até se tornar adulto e do nada vai lá e mata o professor, porque foi um professor que fez raiva quando ele tinha a idade X, entendeu? Então, isso daí eu acredito que seja até mesmo passar despercebido, por questões de os pais não estarem observando o comportamento do filho, tirar aquilo, às vezes é algo até alimentado [...] às vezes, os pais levam muito para o outro lado, acham que está maltratando o filho, ou qualquer outro questionamento que ela faz em casa, não sei,

mas aí mudam de escola e depois eles fazem o comentário do porquê ter tirado (ENTREVISTADA B).

Em face à narrativa da entrevistada sobre os desafios enfrentados no retorno às atividades presenciais, foi questionado se ela acreditava que o período de reclusão vivenciado pelas crianças durante o ápice da pandemia da Covid-19 interferiu de maneira significativa na forma como elas voltaram para a sala de aula presencial. Obtendo como resposta que sim, ela acreditava nessa relação, acrescentando ainda ao comportamento dos alunos o vício no uso do aparelho celular. O que levou a gestora a tomar medidas de controle da internet na instituição para tentar voltar a atenção dos alunos aos conteúdos que são trabalhados em sala de aula.

Muito. Muito mesmo. Principalmente o vício do celular. Inclusive agora, estou sem internet essa semana e teve um aluno que adoeceu, porque estava sem internet e, já é menino do 8º ano, e para você ter uma noção, ele acha que é por falta de pagamento, e foi justamente pelo vício, porque o professor está lá dando aula e eles lá no celular, não estão nem aí para o que o professor está dando. E eles acham que é por falta de pagamento, ele se submeteu até a ir pagar o talão, pediu para ir pagar, de tão angustiante. E os professores não estão se dando conta. Inclusive eu brinco até com eles, porque eu acabei ficando como a bruxinha, porque eu já evito tudo isso e eu ameaço: se você ficar com o celular na mão eu vou pegar e só entrego daqui a quinze dias. Se uma hora já está sendo sacrifício, imagine quinze dias. Aí, ainda tem uns que ainda rebatem: Tia, saiu que não pode ser proibido uso do celular na escola, e veem leis. Aí eu digo: Olhe, isso é o que ele está dizendo lá, mas meu regimento aqui é outro. E eles têm esse respeito ainda por mim, o que faz com que eu ainda tenha um equilíbrio, é esse respeito. E é algo que eu os chamo para conversar, eu não gosto de estar conversando por questões de estar rebatendo, porque eles se sentem, se acham de estar rebatendo, e aí as vezes respondem de uma forma que os outros começam a rir, e dizem: ‘oxen professora, vai deixar?’ E você estar debatendo com a aluno é você perder a moral, porque infelizmente tem aqueles que não estão nem aí. E uma das coisas que eu temo muito isso, é perder o respeito deles. Então, eu sempre procuro estar chamando atenção em particular, digo: olhe, espero que não aconteça mais isso, por isso e por isso – aí vou dou umas orientações - posso contar com você? ‘-pode’- posso mesmo? ‘- pode’. Aí no outro dia ele chega na escola, em um outro momento vou e brinco naturalmente, para que ele de fato lembre-se do que me prometeu e não fique com aquele rancorzinho (ENTREVISTADA B).

São narradas algumas situações para exemplificar como a gestora tem lidado com a situação frente aos estudantes. Ela ressalta a existência do respeito para com ela por parte dos alunos e ela tentar usar isso da melhor forma possível para passar as regras, destacando que tem medo de que eles percam esse respeito pela figura que ela representa, por isso busca manter a ordem e uma relação de proximidade com os estudantes. Durante a entrevista, foi possível perceber a boa relação entre os alunos e a gestora, alguns chegavam na sala e questionavam algumas coisas ou diziam que retornariam em outro momento.

Ao ser questionada sobre suas experiências de trabalho anteriores e se tinha experiência em cargo de gestão. A gestora B diz nunca ter trabalhado em cargo de gestão, mas ressalta já

ter trabalhado em outras especialidades, inclusive reconhecendo algumas influências dessas experiências no modo como hoje lida com as situações.

Trabalhei como balconista em loja de tecido, em um armarinho de botões, fitas, tudo combinando, que antes, o botão tinha que ser da mesma cor do tecido, a linha, tinha que estar li tudo certinho, já saía com tecido, linha, botões... então, as meninas dizem que eu tenho problema de TOC, não sei se você já percebeu, mas eu já tentei alinhar aqui as folhas um tempão, mas quando eu solto, elas voltam rsrs. Até dinheiro mesmo, porque eu já trabalhei um tempo em caixa, meu dinheiro é sempre certinho, cabeça com cabeça, tudo detalhado (ENTREVISTADA B).

Dentre as experiências de trabalho, a entrevistada diz que trabalhou em cargo de gestão indiretamente, apontando que já exerceu papel de liderança em equipes de trabalho. Descrevendo um pouco de sua experiência enquanto líder de equipe ela expõe sua preferência de liderar, buscando dar o exemplo antes de cobrar, realizando a tarefa primeiro para que os colaboradores de sua equipe tomassem como exemplo. Diante de sua narrativa, pode-se inferir que ela credita vantagens a uma liderança que busque proximidade com sua equipe.

Já trabalhei indiretamente, porque eu já fui líder de equipe. Mas, assim, quando eu fui líder de equipe, eu descobri que você não tem que mostrar força contra sua equipe, ou que você tem poder diante dela por você ter um cargo a mais do que ela. Você tem que chamar sua equipe para você. Então, tudo que eu ia cobrar da minha equipe, eu primeiro mostrava que eles tinham capacidade de fazer e eu ia e fazia primeiro e, mostrava como fazer. Então, eu aprendi dessa forma e acho que é por isso que dava certo. E muitos já me olhavam com outros olhos justamente porque não existia complô diante da minha equipe por ser inferior a mim, como eles chamam né, de subordinados; eu não tinha minha equipe como subordinados, eu só seguia o regimento da empresa. Então, eu como líder da minha equipe, não podia ter vínculo com eles por serem meus subordinados, eu não podia levá-los para minha residência, nem eu podia ir para a residência deles. Mas, no convívio onde nós podíamos estar, eu os tratava como iguais. Eu só seguia mesmo o regimento, mas eu mostrava mesmo... como eu te falei, que eu... Por coincidência na empresa, eu iniciei em uma função na qual, até lavar banheiro eu lavava, então no tempo que eu fui ser líder deles, eles já não tiveram essa chance de lavar banheiro, já tiveram um conforto maior. Mas, eu nunca deixei de citar que eu fazia aquilo, então eles precisam agradecer por já ter havido uma evolução, mas que eles poderiam muito bem mostrar que eles eram capazes de exercer a função que eles estavam naquele momento cada vez melhor e ter a confiança. Então, graças a Deus, dentro dos meus requisitos, não querendo ser melhor do que os outros, por questões de que eu não sabia diferenciar a parte de gestão deles com a equipe, então acabaram tendo desavenças do tipo: eu vou fazer por você, mas se fosse por fulano eu não faria, entendeu? (ENTREVISTADA B).

Então, eu percebia isso, porque muitos querem mostrar só que tem poder e não mostrar que aquilo tem capacidade de dar resultados positivos melhores. Inclusive até minha equipe teve premiações de projetos que nós participamos de 5s, então, por questões de limpeza, de organização... Então, muitos perguntavam: Por que ela consegue se meu tempo é o mesmo que o dela? No caso, a gente trabalhava 6 horas e 20min e, no tempo dessa gestão, a gente podia fazer mais duas horas extras, então eles não se curvavam para dar o resultado... Então, cada premiação que vinha, troféus, era mais desafiador, eles mostraram de fato que eles estavam ali para ganhar. Os outros diziam: Ah, por que Fulana não faz? Eu dizia: Porque o tempo do meu colega de trabalho (porque eu não era sozinha, éramos da mesma função só que em horários diferentes), então, um não via o outro; eu dizia, se o meu tempo é o mesmo que o dele, se eu deixo

o meu tudo ok, eu não vejo porquê ele não deixar o dele, para mim resolver no final por qual motivo? Eu vou ficar me responsabilizando por assinar documentos, coisa assim. Muitas vezes eu chegava no estabelecimento e estavam um monte de coisas lá reservada para que eu desse conta com a minha equipe quando eu chegasse, porque o que fez o encerramento não deu conta; e quando trocava meu horário, que eu ia comer, no horário daquele que não dava conta, eu dava conta. Aí as meninas ficavam: Porque eu não tenho problema com fulana nem quando abre nem quando fecha, com os outros está acontecendo. E eles não queriam entender. Porque é assim, quando você tem uma profissão, é a mesma coisa todos os dias, se você é uma funcionária e todos os dias você sabe qual é sua obrigação, não é melhor você chegar e procurar cada vez fazer melhor? E não é pela empresa, é por você. Para você se sentir satisfeita, porque você está fazendo o seu melhor. Para você mesmo. Do que todos os dias estar com o chefe ou com o seu superior no seu pé para que você dê conta do que você sabe que é sua obrigação. Então, hoje as pessoas trabalham... mesmo que as pessoas digam: Ah, trabalho escravo, trabalham como jegue...; mas muitos infelizmente, gostam. Parece que a mentalidade não amadurece, que quanto mais rápido ela fizer aquilo, mais tempo livre terá. Mas não, deixa acumular, para no final das contas, 'armengar', aí muitas vezes não dá certo (ENTREVISTADA B).

Em meio a narrativa sobre as experiências de trabalho e de lidar com as equipes de trabalho, emergem conflitos que permeiam o trabalho em equipe, sendo citados exemplos como a não realização da tarefa em tempo hábil, a gestora B vê isso como uma falta de amadurecimento do profissional. Diante da impossibilidade de se compreender a realidade em sua totalidade, considera-se o papel do *sensemaking* de produção e apreensão dos sentidos (WEICK, 1995; GIOIA; MEHRA, 1996), de modo que, por meio da narrativa da gestora se faz possível captar os sentidos que foram construídos ao longo das experiências da entrevistada ao lidar com tais situações.

Perante as discontinuidades da realidade que exigem processos racionais e emocionais na decodificação dos eventos que permeiam a existência as relações organizacionais e que fazem parte do processo de criação de sentidos de um determinado fazer, a entrevista segue sua fala fazendo relação com algumas experiências atuais com seus funcionários da instituição escolar. Traz um pouco da visão da gestão em situação com profissionais que não cumprem toda sua função e por vezes podem sentir-se perseguidos ou recebendo tratamento diferenciado dos demais e como são gerados alguns dos conflitos internos.

[...] E em todos os estabelecimentos sempre tem um, que tem que estar ali no pé, aí acha que é porque está sendo perseguido, porque o chefe não gosta. Porque quando você se sente seguro... é o que digo sempre aos meus funcionários: não adianta você chegar para um colega de trabalho e ficar relatando sobre algo que você está vendo... e infelizmente não acontece, 90%. Mas eu sempre tento dizê-los que estamos abertos, abertos a sugestões. Então, a partir do momento que eu passo as minhas sugestões e você não chega a fazer nenhum questionamento, significa que você aceitou. Então vamos agora praticar. A partir do momento em que você nem pratica e nem sugere uma outra, então começa a haver um desencontro. Então, não é dizendo que: eu não vou com a sua cara ou que eu não gosto do seu trabalho. Infelizmente, a gente coloca muito isso na cabeça, mas, a gente não vê aonde está faltando. Porque eu sempre digo a eles: Quem vocês têm que procurar? É a parte administrativa. Porque é a parte

administrativa quem vai lhe dar uma solução para o problema. Se você fica falando para o colega só vai gerar fofoca. E muitas vezes você nem sabe o que está acontecendo lá fora, você só vai saber depois de muitos anos; na maioria das vezes que... você encontra uma pessoa que vai fazer comentários. É a mesma coisa que eu digo aos pais: Pai, se você não está satisfeito com a situação X ou Y, se a senhora não chegar para fazer o questionamento a gente não vai corrigir, porque eu não tenho como ficar na porta da sala para ver como o professor trabalha ou deixa de trabalhar. Então, eu tenho comigo hoje que, quem faz a escola é o professor e quem faz o professor é o aluno. Infelizmente é dessa forma. Se os pais... Tem professores que são sabidos né... Eles cativam os pais e os pais por gostar da pessoa, esquece que é da pessoa que ele gosta, tem que ver também o profissional que a pessoa está exercendo com o seu filho, aí depois de muito tempo é que diz assim: Eu tirei meu filho da escola porque não estava aprendendo nada, porque não estava vindo atividade, porquê isso e porquê aquilo...; como é a gente vai saber? Óbvio que tem né, a parte da coordenação de estar vendo o planejamento só que você ver o planejamento não quer dizer que está sendo praticado na sala de aula se você não estiver acompanhando. Então, eu estou dando isso como exemplo, por questões de muitos pais não serem atentos a isso, 'Ah, o professor me trata bem, eu não queria desavença porque eu gosto dele', aí você vê todo mundo quietinho lá na sala de aula, vê o professor ali interagindo com eles... Só se você começar a fiscalizar o caderno dos alunos, porque o caderno do professor, que é o que a gente tem acesso, aí quando a gente vai para essa parte muitos profissionais já se sentem ofendidos porque está tipo, vasculhando na ausência dele, está indo mexer no material dele... por coisas assim... é muito complicado, muito... independente de qual função que seja, sempre tem um ali que fica lhe cutucando (ENTREVISTADA B).

A entrevista segue com o questionamento sobre como estava sendo para ela a experiência de ser gestora, quais as sensações e sentimentos que perpassavam sua rotina na gestão escolar. É trazido o sentimento de amor atrelado especialmente a retribuição de atores envolvidos em gestos mínimos nas relações diárias. Isso remete ao caráter **social** do *sensemaking* dessa gestora, mesmo sendo um significado pessoal, o de amor no exercício da gestão, esse amor se descreve nas relações com o outro, com os alunos, pais e professores.

É ressaltado que não se agrada a todos, mencionado que alguns pais demonstram não buscam proximidade e mantém um relacionamento não amistoso, mas segue contextualizando em metáforas os desejos que a gestora tem para com o bom desenvolvimento de seus alunos.

De amor né. Principalmente quando você é retribuída, com os gestos mínimos de cada um deles. Não só dos pais como dos próprios alunos. Então, independentemente de qualquer outra situação, você não tem como agradar a todos. Então, por mais que tenham aqueles que têm entojos por você, como um pai que mal olha, passa e mal dá um bom dia, mesmo sabendo que você está ali na gestão, mas isso para mim eu estou tirando de letra. Porque futuramente eles irão entender melhor, e o que eu desejo é que não seja com a dor e sim com amor, que é o que eu digo sempre a eles: 'você têm dois caminhos: o caminho do amor e o caminho da dor. Não só eu como também seus pais, tenho certeza que eles desejam que vocês aprendam pelo caminho do amor, mas a escolha, infelizmente, é de vocês. Então vocês têm que decidir qual o caminho a seguir'. O que eu desejo também é que, em momentos em que eles escolham o caminho da dor, que eles consigam reconhecer o que caminho que estão seguindo ainda em tempo de quem estiver ao lado deles, dê tempo de abraçar, de segurar na mão para que não caiam e não se percam nesse caminho que eles procuram. Que inclusive até, uso aquele durex do grosso e dou como exemplo, sempre pego alguma coisinha e coloco em cima do durex nas laterais, o interior do durex é o buraco que

you can fall, you falling from the side of outside you have all the possibilities, other paths to follow and inside, when more he seeks to be there inside, but he will sink, then, who is up there, who did not fall neither to one side nor to the other, will be in doubt at the moment when he needs, if he does not reach, because the objective of that who is up there, if he tries to help and he stays every time deeper it is to fall together and he ends up staying there and, if it is not the desire of him to stay there, that person will stay alone. Then, for any other person, as they say 'my friend', and I say that a friend will avoid that he falls into the hole, then if he were your friend of fact who was there, he would not let you fall, on the contrary, he would push you to the opposite side, and if it is someone who is up there who does not reach, he will not want to stay there, then you know that friends protect and do not do with you the same way [...] (ENTREVISTADA B).

When questioned about how she deals with unexpected situations and requests that she bring an example, the school manager B cited the pandemic of Covid-19. Narrating that initially they remained for two months without receiving any instruction from the superior bodies of education and that they remained waiting for some judicial decision to be able to take decisions. After the decision to continue the classes remotely the manager highlights that they had that "to turn in thirty", or in other words, to act as quickly as possible in the best possible way to minimize the impacts.

(Talking about the example of the pandemic) It was just like this, I had to close everything at once and we remained for two months without knowing absolutely nothing about which side we were going to. It continued, it closed. Then, we were wise in waiting for a judicial decision, they came to have a placement. Only that in that time, we had that to turn in 30. Because in that time, in the first year in 2020 it was only the class *online*, then the teachers had to really roll. At that time it was in the beginning of 2021 it was in that doubt if it continued *online* or not, but from the beginning it was *online* and then it started remote. At that time there were days *online* and other days remote, that was the time to do the protocol of them (ENTREVISTADA B).

Among the difficulties faced by the new moment that was the pandemic and the adherence to remote teaching that was not something present in the current teaching model, it was pointed out in the return to face-to-face activities another challenge: the conscientization of parents with their children about the need for the use of masks and alcohol gel as preventive measures of contagion with the Covid-19 virus. Silveira, Araújo-Neto and Silveira (2020) understand the family as being the base for the social and psychological development of children and that they need to accompany their children in the school moment, highlighting the interaction between school and family as indispensable in the pandemic period.

It is more difficult for me, I believe, that it was the parents who conscientized, because there were those who did not believe and they left their children with the obligation of mask that was mandatory, the use of alcohol gel... We created a kit, that we gave to all the students, with a little bag for clean mask and dirty mask, a gel alcohol bag - I don't have any here to show you, but it was perfect -, for the girls

colocamos alcinha para que elas usassem penduradinhos. Então, a gente cobrou, mas a gente compartilhou. Então, esses que não deram importância, que todos os dias esqueciam, nós começamos a comprar máscara para dar a esses alunos, mas quando começou a ficar aberto demais, nós começamos a cobrar mais dos pais: lembre-se que no regimento está obrigatório assim assado... com uma gripe não pode vir, com suspeita também não... Então nós tínhamos aquele cuidado de estar mandando atividade para aqueles alunos que estavam em casa (ENTREVISTADA B).

Uma das estratégias criadas pela gestão da escola foi um kit higiene para seus alunos, no qual, continha porta máscara limpa e suja, máscara e álcool em gel, sendo personalizados para meninas e meninos visando a maior aderência deles. Peres (2020) e Leal *et al.* (2021) já haviam destacado que na volta às atividades presenciais pós-pandemia seria exigido uma gestão escolar diferenciada, incluindo preocupações com protocolos de saúde, principalmente com a saúde dos estudantes e funcionários.

Emerge da narrativa da gestora a dificuldade encontrada com o comportamento dos alunos no retorno a instituição escolar, segundo ela “achando que a escola é um parque de diversão”, o que repercutiu no baixo rendimento escolar também, levando a gestora a tomar atitude de dialogar com os pais alternativas de melhorar a aprendizagem das crianças, como o recurso de reforço escolar.

Inclusive eu tenho uma turminha que está começando a tirar do quadro agora, porque acabou retardando muito isso deles, quando eles voltaram eles acabam achando que a escola é um parque de diversão, é como um domingo que você sabe que vai para a piscina ou para o pula-pula, não entendendo ainda. Houveram crianças que eu tive que tomar uma posição de conversar com os pais, pedir para que colocassem em um reforço porque na verdade são três anos perdidos, se formos analisar, porque esse ano foi de adaptar, e os outros dois anos que nem isso eles estavam fazendo, porque houveram pais que trabalharam em casa, mas houveram outros que deixaram o tempo levar; seja por não ter paciência, alguns deles falaram: eu tirei porque eu não tinha paciência, e para estar fazendo em casa... E se fosse possível, ainda pagaria por fora se alguém recebesse em casa, mas por questões de segurança mesmo... porque quando foi liberado mesmo a primeira vacina, que de início foi para os idosos e depois para os professores, por sorte nossa, minha família toda pegou, agora através de quem ninguém sabe, eu sei que quando nós tomamos a primeira vacina já arriamos, e nesse arriar, foi todo mundo, fui eu, tive uma irmã que ainda precisou ser hospitalizada, teve que levar oxigênio para casa, porque ela ficou bem ruim, teve que fazer fisioterapia; então foi muito complicado, quem vivenciou... eu sempre disse, desde o início: essa doença vai servir para três coisas: vai ser o testemunho de quem perdeu, de quem passou por ela e de quem vivenciou tudo isso. Então, eu tenho essas três versões, porque da minha família ninguém foi, glória a Deus, mas eu sinto por quem perdeu pai e mãe na mesma semana, quem perdeu três filhos um atrás do outro, como teve de acontecer o enterro de dois irmãos no mesmo dia, então eu sinto muito por essa família e por ter passado por ela, então foi muito complicado; porque essa sobrinha mesmo, que hoje está com dez anos, ela quem foi nossa assistente de estar dentro de casa e foi a única que não teve; mas acabou todo mundo indo para a mesma casa, todo mundo ficou junto e eu acho que isso que foi mais essencial, foi nós estarmos unidas [...] (ENTREVISTADA B).

São relatados aspectos pessoais referentes à criação de sentido da gestora B acerca da pandemia do vírus da Covid-19, narrando que acredita que essa pandemia trará aprendizados em especial em três esferas: a de quem perdeu amigos e/ou familiares, a de quem passou por ela e sobreviveu e a de quem vivenciou isso tudo. A entrevistada diz fazer parte do grupo de pessoas que tem essas três versões, mesmo não tendo perdido nenhum familiar em decorrência da contaminação com o vírus, mas que sente o impacto que foi para toda a cidade ver uma família perder três filhos por conta da doença.

Ao ser questionada sobre se acreditava que as experiências que teve lhe ajudaram a gerir a escola atualmente, a entrevistada responde que sim. Traz também em seu discurso a importância que dá ao trabalho em grupo e não somente à atividade individual.

Com certeza. Porque eu levo muito, como eu já passei para você né, que tudo eu agarro mostrando que um ser humano só não tem capacidade daquilo que ele não desafia a si próprio. Então, jamais eu vou dizer que eu sou incapaz, eu posso dizer que eu não quero, como eu já disse muitas vezes: Não quero mais aprender, porque eu já aprendi coisa demais e quanto mais a gente aprende, mas tem coisa para aprender e fica naquela responsabilidade de desafiar mais alguma coisa. Então, é fácil a gente dizer que não quer, mas dizer que é incapaz, nunca (ENTREVISTADA B).

Todo esse contexto e essa narrativa refletem as crenças e experiências passadas da gestora B que influenciam no processo de criação de significado, uma vez que, de acordo com Leitão e Nassif (2009) existe a tendência de que o significado seja compatível com o que o indivíduo vivenciou e acredita. E nesse processo as ações influenciam e são influenciadas pelo processo de *sensemaking* para dar sentido às novas experiências, assim como a gestora busca recriar o que acredita no ambiente que está gerindo atualmente e com as pessoas que se relaciona.

4.3.2 Práticas Comportamentais

Visando inteirar-se do modo de funcionamento do ambiente organizacional da escola B, a entrevistada foi questionada sobre como se dá a comunicação e as trocas sociais entre os membros da organização-escola. Reconhecendo que o relacionamento entre eles já foi melhor e explicou que a saída de alguns professores, bem como, o processo de adaptação de novos professores tem a ver com essa diferença no clima organizacional. A gestora B associa também à pandemia parte dessas dificuldades relacionais que enfrenta atualmente na escola.

Já foi melhor. Mas essa pandemia veio para tudo junto e misturado. Aí vem mais um desafio... porque esse ano, para ser mais um de desafio, houveram vários funcionários

que tiveram propostas melhores né, de contrato, de ir para outra cidade... então optaram. Eu tive que pegar funcionários na área das disciplinas que nós estávamos precisando, novatos, então foi desafiador. E mesmo uns mostrando o interesse de aprender, mas infelizmente ainda não supriu essa necessidade como a gente gostaria. Mas isso é normal, eu sempre passava para eles o que de fato é esperado de cada um deles né, essa questão de respeito dos alunos, que não adianta ser um bom professor como pessoa, um é ditador e não professor ou vice e versa, são coisas diferentes. E assim, seguindo, indo para o 2023 mais confiante e vendo o que a gente pode estar se somando em relação a eles e que precisa ser melhorado e caber a eles querer fazer mudanças ou não, ou desistir (ENTREVISTADA B).

Compreender esse ponto de interações sociais se faz pertinente também para entender como se dá o aspecto **social** da construção de sentidos nesse ambiente organizacional (WEICK, 1995). Além de que a organização escolar é considerada como um sistema que agrupa pessoas tendo em vista o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que esses atores estabelecem entre si no contexto vivido, além de atentar-se as formas democráticas de tomada de decisão. A partir disso, evidencia-se uma das funções do gestor escolar, como sendo o de visar a orientação e angariar avanços à instituição estreitando vínculos com a comunidade educativa, pais, entidades e organizações conjuntas à escola (OLIVEIRA; MENEZES, 2018).

Mesmo com esse contexto, a gestora B diz sentir-se à vontade para dialogar abertamente sobre os assuntos da organização nas reuniões, expondo claramente sua opinião. É citado por ela que gostaria que os colaboradores se posicionassem mais, trouxessem suas opiniões para somar, o que segundo a entrevistada, ocorre pouco, passando até despercebido na maioria das vezes. Weick considera que uma organização se exprime nas atividades de seus membros, atividades essas que estão alinhadas na compreensão do ambiente (DAFT; WEICK, 2005).

Sim, até mesmo eu acredito que hoje isso nem funcione, eu vou lhe dizer o porquê. Por ser uma empresa particular, eles entendem que não querem saber o que você passa. Eles querem saber que eles fizeram o papel dele e eles querem o deles, aí o que você passa é problema seu, você quem resolva. Então, tem pouquíssimo que se soma com você e, esse pouquíssimo é tão pouco que às vezes passa despercebido que você nem vê. Porque eles não chegam a demonstrar. Então, eu costumo dizer assim, porque nós temos um cronograma anual, então eles sabem as datas comemorativas, se a gestão não chegar e dizer assim: nessa data eu quero que você trabalhe isso, isso e isso. Eles passam despercebidos porque dizem assim: você vai procurar sarna para se coçar? você vai deixar de dar um conteúdo normalmente para se meter com... Porque se você quer algo bem feito... tipo eu mesmo, eu não presto para fazer essas coisas, e minha irmã principalmente, porque o que ela tira do bolso dela... impossível. Ela gosta de fazer... eu não gosto de me meter, mas se é para fazer eu prefiro fazer bem feito, então eu tenho que mostrar satisfação e tipo assim, como se fosse no meu ego, fazer inveja a quem não participou, que perdeu aquilo, que valeu a pena, porque tem gente que diz bem assim: ainda bem que eu não fui para essa ..., uma palavra que me deixa mais para baixo ainda, então, infelizmente é dessa forma. É obvio que vamos passar as situações que sabemos que tem que passar, porque você tem que comunicar. E nessa questão também, que tem uma coisa que eu sou bem clara com eles, se eu não conseguir fechar o dinheiro de todos os funcionários, eu não saio selecionando y nem x porque eu gosto mais ou porque trabalha melhor, porque você sabe né que tem aqueles funcionários que fazem por merecer, mas infelizmente outros não. Eu não saio

seleccionando, se eu tiver para pagar a todos, eu pago todos, se eu não tiver não pago a nenhum. Aí nesse momento eu passo: Olhe, hoje não vai ter como. Porque é o dia, eu tenho até o dia x, não se preocupe não que assim que fechar eu pago, mas também não procuro ultrapassar muito, tipo assim, se a data é hoje, três dias... Agora tem aqueles que eu mando a mensagem, se eles não vierem na escola e a aula deles já é com mais dias, aí sim eles: não, pode deixar, eu pego tal dia. Mas aí já é uma questão deles, mas já foi comunicado de que está sendo liberado, e aí na necessidade dele se ele vier aqui na escola pegar ou não (ENTREVISTADA B).

É possível perceber, diante da narrativa acima, que a gestora B busca manter igualdade de direitos entre seus funcionários, com o exemplo do pagamento dos salários dos mesmos, pagando a todos em data igual, mesmo quando há um atraso por não ter conseguido o valor suficiente. A questão financeira é uma problemática presente em muitos momentos na narrativa da gestora, ao passo em que ela tenta exemplificar limitações na realização de outras atividades educacionais.

4.3.3 Elementos Sociais

Sendo uma instituição educacional, composta por professores, pais, alunos, gestores e demais colaboradores, pretendeu-se compreender qual a visão da gestora B no que concerne ao papel da comunidade escolar como um todo no processo de tomada de decisões. Segundo a concepção de Araújo (2020) a instituição educacional é um local de discussão e debate no qual todos os envolvidos, alunos, pais, professores, gestão e equipe de apoio interagem no processo de tomada de decisões, ambos orientados pelos por seus anseios e pelos objetivos da comunidade escolar.

Então, aí é assim... Os pais são naquela questão mais de cobrar... Os professores, a gente fica esperando do professor o que ele vai sugerir diante da situação porque é ele quem lida com cada um dos alunos, então eles conhecem mais do que a gente, a gente passa a conhecer mais os pais, o professor aos alunos e a gente fica ali naquela questão de cada um passar suas impressões, como se trabalhar com cada aluno, qual é a dificuldade que ele tem para a gente conhecer, as metodologias que a gente pode levar para cada um deles, para estar chamando os pais para estar comunicando em questão das produções que podem ser trabalhadas diante de o que cada aluno infelizmente não se aprende né do mesmo método, da mesma forma... Então nós ficamos buscando, o professor também procura a parte diretiva para estar relatando sobre aquele aluno, o que ele está precisando, sobre a evolução que não está tendo em sala de aula... aí a gente chama os pais, comunica o que a gente está sentindo, orienta que ele procure um especialista que são eles que podem dizer o que de fato a criança tem, mas tem muitos que se manda procurar um psicólogo já diz que estamos chamando o filho de doído, aí tem que ter todo aquele cuidado... aí o que a gente conversa: olhe mãe, eu estou sentindo que seu filho ao invés de progredir ele está regredindo, ele não me passava dificuldade em relação a isso, mas hoje ele está passando, então a gente manda procurar já um especialista dentro da área da educação. E lá eles que se responsabilizam em estar passando para os atendentes que sejam da área, como psicólogo, psicopedagogo, neurologistas também; porque quando é para a parte

infantil acaba ficando muito complicado porque nem aqui na cidade tinha, não sei se hoje tem, mas até o ano retrasado pelo que eu entendia não tinha, então hoje eles andam buscando mais profissionais para estar se somando porque hoje a procura está sendo muito grande e a quantidade de profissionais, pequena (ENTREVISTADA B).

São distinguidas atuações de alguns dos membros da comunidade escolar de acordo com a visão e a vivência da gestora B. Em meio a essa complexa relação, a gestora tenta mediar o que vem dos professores sobre seus alunos e o que os pais esperam. Se pontua um dos aspectos presentes no contexto de aprendizagem atualmente, que é a procura pela colaboração de outros profissionais para tratar dificuldades de aprendizagem.

A gestora B destaca em sua narrativa ter percebido após a pandemia um aumento no número de diagnósticos entre as crianças. Esboça a dificuldade de alguns pais em compreender e aceitar o diagnóstico dos filhos, inclusive narra sua forma de orientar os pais na procura por escolas que oferecem uma maior assistência com a presença de profissionais como psicólogos, uma vez que, sua instituição por questões financeiras não pode ofertar outros profissionais para trabalhar dificuldades associadas a transtornos do desenvolvimento.

Principalmente nesse período né, que da pandemia para cá muitas crianças foram diagnosticadas como autistas, os pais foram percebendo nessa sequência... de uso do celular, de muitas atividades repetitivas, por isso que buscaram médico especialista para fazer o exame e deu positivo. Aí tem alguns que estão com grau elevado, outros não. Eu estou com um aqui mesmo que nós descobrimos por causa disso, nós insistimos que a mãe procurasse um especialista que não estava sendo normal... quando foram avaliar, ele era... e ele é um menino super dedicado, esforçado, ele é um menino muito carismático e ele passou a ficar um menino agressivo... depois do diagnóstico... ele está com dez (anos), e antes ele não mostrava nada disso, o que chamou atenção foi justamente isso, ao invés de ele de evoluir ele começou a regredir, então percebemos: tem alguma coisa estranha, porque ele já sabia fazer isso e ele não está sabendo. Ele acabou sendo meu aluno também. ... Inclusive, pegou os pais até de surpresa. Mas aí, como ele já estudava comigo desde pequenininho, aí está no 5º ano agora, aí é tanto que ele chega e já vai direto atrás de mim, ele não chega e vai direto para a turminha dele. E a mãe chora... Mas ela chora assim... porque infelizmente, escolas particulares eles não tem tanto atendimento, porque os municípios não sei bem como funcionam... na verdade você tem que entrar com uma ordem judicial, porque se você é do município você consegue todo o atendimento gratuito e se você é de escola particular tem todo um protocolo. Aí, não sei se foi uma jogada de marketing que eles usaram já a uns anos atrás para que jogassem mais alunos para as redes públicas, porque muitos pais estavam correndo de redes públicas para particulares... aí com essa dificuldade que eles tiveram, muitos pais tiveram que tirar da escola particular para levar para o estado para eles terem esse atendimento, muitos só por muita insistência mesmo de permanecer... inclusive até tem uma que trabalham com crianças especiais, especiais assim como eles identificam né... ela disse: olhe, lá, óbvio que ele vai ter o direito como cidadão, ele estudando onde ele estiver, mas vai ter uma dificuldade maior, você vai ter que entrar com uma ordem judicial, tem que estar com os relatórios médicos, entrando com processo... (ENTREVISTADA B).

Para você ter uma noção, eu não viso o financeiro para mim, eu quero que os pais estejam bem. Então eu explico: seu filho vai ter um atendimento bem melhor, vai ter o acompanhamento com os responsáveis necessários no que ele está neste momento precisando, então é melhor você levar mesmo. Teve uma que chegou e questionou se eu pegava porque foi em uma escola específica e é um valor específico... eu disse:

então minha filha, continue lá, porque se você vier para aqui eu não tenho tantos especialistas na escola, de psicólogos... e é tudo junto e misturado e se a senhora for pagar as consultas por fora vai se tornar mais caro, porque tem casos que é de 8 em 8 ou de 15 em 15 dias, depende da gravidade; assim é melhor, por mais que seja 400,00 reais, mas isso aí já está incluído, você já tem um psicólogo, uma psicopedagoga, pessoas que darão uma assistência (ENTREVISTADA B).

Mais uma vez a entrevistada traz situações nas quais ela exemplifica que não visa o lucro em primeiro lugar no seu modo de gerir. Aponta a preocupação com o bem-estar dos pais de seus alunos e também com a possibilidade de melhor adequação a alunos com dificuldade de aprendizagem que necessitem de recursos que sua escola não dispõe. Como Bragé e Costa (2020) dizem, há indivíduos que tomam decisões com um estilo mais analítico, que estão mais propensas a serem racionais, utilizando muito de aspectos cognitivos e não agindo de maneira impulsiva e; há aqueles que tomam decisões mais intuitivas, tendendo na maioria das vezes a deixar processos afetivos interferirem de maneira mais expressiva.

4.3.4 Procedimentos de Tomada de Decisão

O sujeito, dotado de subjetividade, não tem como desligar-se totalmente de sentimentos, ideias e emoções que foram apreendidas ao longo de suas vivências. Deste modo, reconhece-se a racionalidade limitada (SIMON, 1979) para tomar suas decisões, mesmo em situações que envolvam grandes riscos financeiros, responsabilidades sobre negócios de terceiros, dentre outros.

Apesar disso, Faustino e Silva (2020) destacam que o coordenador/gestor necessita ser ativo e conseguir compreender suas emoções para poder controlá-las. A gestora B, reconhece que suas emoções se sobressaem nas suas tomadas de decisões. Ela diz que percebe hoje que administra mais com o coração, ou seja, com o lado afetivo emocional e não com uma orientação mais racional.

E hoje eu vejo assim, que eu administro mais com o coração do que com o financeiro rsrs. Então, eu acho que é mais assim... o que eu sinto mais é na questão de que os meus funcionários estão, né... exercendo a função deles e eles querem a parte deles, óbvio né, porque estão prestando um serviço. Só que infelizmente eu já olho mais para o lado humano. Então, isso acaba me prejudicando, mesmo porque isso aqui é uma instituição... eu administro, ajudo a administrar, mas não é um comércio que é meu. Então, eu tenho que passar para os meus superiores tudo que é acontecido aqui [...] (ENTREVISTADA B).

Se faz cabível salientar que a organização é um sistema de decisões em que os atores participam conscientemente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou

menos racionais que são analisadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes (CHIAVENATO, 2003). A gestora B ressalta que toma decisões focando mais “no lado humano”, o que significa o lado mais emocional. Constata também que por vezes essa forma de tomar as decisões afeta de forma negativa a organização, que ela mesma reforça que administra, mas o comércio não é seu.

Maximiano (2009) diferencia dois processos envolvidos na tomada de decisão: a racionalidade e a intuição. No qual o primeiro está mais ligado à proporção de informações e o segundo à opinião e sentimentos do outro. Em que, quanto maior a base de informações, mais racional é o processo e quanto maior a proporção de opiniões e sentimentos, mais intuitivo se torna a tomada de decisões. Pode-se inferir diante das falas da gestora da instituição B que sua forma de tomar decisões tem sido mais propensa a intuição. Vale ressaltar que a racionalidade e a intuição são traços humanos complementares e não opostos.

Com vistas a descrever a forma como são tomadas as decisões por parte da gestão da escola B, foi perguntado à entrevistada se todas as decisões finais eram de sua responsabilidade. A gestora B responde que sim e complementa que gosta de discutir sobre as decisões a serem tomadas e que é preciso entrar em consenso com outros envolvidos visando o encontro de uma opinião em comum.

Sim. Só que assim, tem coisas que eu não dou de imediato, gosto de conversar com as demais para não ser uma coisa de tipo... ah, você deveria ser desse jeito ou daquele, e ali, independente de opiniões diferentes a gente vê, entra em um bom senso e chega a um denominador comum, mas eu gosto de estar passando sobre as propostas (ENTREVISTADA B).

Ao ser questionada sobre a forma de tomar decisões, se costuma tomar suas decisões de maneira mais imediata no ambiente de trabalho ou se prefere refletir mais acerca das problemáticas, desenhar os problemas antes de tomar alguma decisão, a gestora B ressalta que sua forma de decisão costuma ser “tudo junto e misturado”, ou seja, não havendo uma única maneira que sempre norteia o modo de tomar as decisões.

Tudo junto e misturado. Porque assim, quando um professor vem que dá uma sugestão de alguma coisa, automaticamente pode acender uma luzinha em mim, então eu falo bem assim: você olhe por esse lado, olhe por aquele e veja se por aqui não é melhor, não dá mais certo, analise direitinho... por questões de que você sabe quem são os alunos, em quem você pode confiar e quem vai te deixar na mão, então é melhor você analisar direitinho se vale a pena desse jeito ou daquele outro jeito e tal. Aí levo a ideia dela, e se dentro do que eu passar para os demais, dentro da parte diretiva eles dão a opinião deles, e vou e digo o que eu sugeri para a gente se somar, se nós virmos que não precisa modificar nada, falamos: olhe, fica daquele jeito mesmo que você falou; e se for o caso de mudar: você tem como substituir esse por esse?... traz as opções (ENTREVISTADA B).

Em sua narrativa são expostos exemplos de situações cotidianas e de como as propostas acabam perpassando por mais de uma pessoa para reformulação da ideia inicial até chegar a uma decisão final. Valendo-se de apontamentos de Dias (2010) sobre a tomada de decisão, pode-se dizer que essa expressa o investimento acerca de uma aparição da mente que denota algo que já existe no mundo, levando em conta a representação do meio externo que a pessoa está inserida.

Até mesmo, pode-se fazer relação a essa forma de tomar decisões mencionadas na narrativa acima com o modelo **anárquico** de tomada de decisões, o qual, em situações em que tanto os objetivos quanto a insegurança técnica são altos, o processo de decisão se faz de uma maneira aleatória e não programada (CHOO, 2003).

Buscando compreender melhor como a gestora B media a interação dos fatores externos com as práticas organizacionais de tomada de decisão foi perguntado: Em muitas organizações os meios de comunicação social (rádios, jornais, tv, revistas) têm influenciado na tomada de decisão. Esses meios têm influenciado nesta instituição, na formulação ou execução de estratégias? Cite um exemplo. A essa questão gestora responde afirmativamente e traz alguns exemplos diários de como isso tem interferido nas relações.

Eu acredito que sim. Porque é como eu lhe falei no início, os professores, deixando com que os meninos façam essa parte da tecnologia, tira ele mais de responsabilidades, de correr atrás de um planejamento como era, de você estar ali escrevendo... digitando tudo, e aquelas outras questões de trazer detalhes. Então, isso que eu te digo... Infelizmente, na instituição que você está tem o regimento dela, mas isso não quer dizer que você vai seguir... porque você me entregar um planejamento assim, eu vou estar olhando... massa... esse professor, olhe, que planejamento. Mas na prática... no dia a dia... Então, eu não vou dizer nem que eles, nós pecamos muito nessa situação porque hoje eu vejo a maioria dos funcionários deixando que os alunos deles conduzam a aula como eles querem que seja a aula, e eu acho que para você mostrar autonomia diante disso e orientar que nem sempre aquilo é a solução para tudo você tem que ter uma voz ativa diante daquilo e uma orientação convincente, convincente porque eles estão com a cabeça tão virada que para você mostrar o contrário está sendo muito complicado... muito jogo de cintura. Eles dizem bem assim: professora, a senhora nunca mais fez uma aula dinâmica. Aí digo: porque vocês não procuram ter aula dinâmica. Porque o converseiro é tanto que você não sabe o que de fato está sendo praticado naquela sala, aí é tanto que eu mudei minha metodologia, quando eu chego na sala para dar uma atividade eu dou ditada porquê... aí alguns dizem: professora, por que só você faz isso? Aí eu vou e já dou um... [...] isso eu usei para eles fecharem (a boca) um pouquinho, para se concentrarem no que está sendo dito, mas isso a gente sabe que trabalha tudo... a escrita, a coordenação motora, trabalha a pronúncia da palavra, trabalha muitas coisas que hoje é uma das maiores dificuldades, e a minha é uma das a redação, a colocação das palavras no lugar certo. [...] Então eu vou explicar a eles: vocês dizem que é por causa de um décimo, mas o que ficou a média 5,9, para fechar 6 foi um décimo, mas você sabia que você tinha que tirar 6,1, então não é um décimo, são muitos pontos... então, são coisas que vocês não sabem, mas falar é fácil. Por isso que eu digo, eles ficam na curiosidade: tirei quanto? tirei quanto? Aí eu: o que interessa quanto você tirou? Você tem que estudar

para você tirar cada vez mais, não é estudar só para tirar o que você precisa, que são essas situações que você acaba sendo prejudicado. Tem um mesmo que ele é tão ansioso que os dedos são comidos a metade da unha, que ele fica comendo o dedinho, tem dias que os dedos chegam com aquelas bolhas de dedo machucado na unha. Então, são situações assim que você tem que levar por esse lado... estratégias. Você que não foi professora ainda, mas se você for, você vai ver que você tem que ter plano A e plano B, se você não tiver os dois planos você se ferra rsrs (ENTREVISTADA B).

Conhecendo um pouco mais sobre a forma de tomar decisões da gestora B, questionou-se sobre se ela achava que a execução das decisões poderia acontecer de outra forma. Ela responde que sim, ressaltando que poderia haver decisões que agradassem mais as partes envolvidas na escola, e enfatiza que isso poderia se dar com a participação mais ativa dos funcionários.

Sim, muitas. A gente poderia ter decisões bem melhores, mas confortáveis para ambos. Se eles também dessem sugestões deles de uma forma que pudessem ser somadas também seria bem mais confortável para a gente, porque nós saberíamos que ali estaria trabalhando um pouco de cada. Mas, infelizmente, são algumas situações que alguns se acomodam e levam com a barriga... (ENTREVISTADA B).

De modo como a criação de sentidos é um **processo contínuo**, também a tomada de decisão nas organizações se faz enquanto um fluxo (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972), já que os gestores estão diariamente se deparando com problemas que necessitam ser solucionados e envolvem escolhas, ou seja, tomadas de decisões. Assim, o *sensemaking* e a tomada de decisão não são necessariamente processos lineares. Logo, acreditar na possibilidade de mudança da forma como toma as decisões, por parte da gestora B, pode significar uma abertura para a criação de novos significados nessa esfera administrativa.

Lima (2021) também dialoga acerca das dificuldades enfrentadas na gestão escolar e acredita que a centralização do poder na tomada de decisões seria prejudicial para a comunidade escolar, tendo em vista que é a realidade deveria ser construída coletivamente, articulando os interesses dos envolvidos como pais, professores, gestão, alunos e demais colaboradores.

4.3.5 Práticas Administrativas e de Gestão

As reuniões ocorrem em formato de revezamento com os professores de determinadas turmas, do mesmo modo ocorre com as reuniões com os pais, não sendo a favor de reuniões em conjunto com todos os pais. No geral, a gestora se reúne mais quando há datas comemorativas para planejamento ou em confraternizações de final de ano, cujas reuniões ocorrem na própria instituição.

Assim, às vezes a gente se junta... naquele dia, os alunos daquele dia... vamos ver aqui, entrar num bom senso e ver como é que vai ficar. Aí no outro dia a gente se reúne, aí quem participou daquela já não se reúne, já fica de fora e outros que não participaram ainda, vem se reunir. Mas dessa forma. Todas as datas comemorativas também que a gente gosta de estar fazendo uma confraternização com dinâmicas, com todos os funcionários, aqui mesmo no colégio – quando finalizarmos, se você quiser dar um tour pela escola rsrs – o sonho é grande (ENTREVISTADA B).

[...] Olhe, na verdade, eu não sou muito de fazer reunião em conjunto, porque eu acredito que o problema do seu filho tem que ser direcionado a você e não aos outros pais. Então, eu não sou de fazer reuniões coletivas, só quando acontece mesmo um evento ou uma outra situação assim é que a gente reúne os pais, mas, não deixamos de buscá-los quando é necessário e até mesmo deixá-los livres para que também busquem a escola quando eles perceberem que está acontecendo alguma coisa. Aí no momento da entrega das provas, das avaliações, nós temos esse momento, até mesmo, nós separamos as turmas para que os pais tenham aquele momento com o professor, para saber como está o comportamento, até mesmo por as notas de alguns terem caído o professor ter mais tempo de conversar com os pais para entender o que está acontecendo, por unidade ocorre essa entrega (ENTREVISTADA B).

É pontuado pela gestora da escola B sua decisão por não realizar reuniões com coletivas com todos os pais dos alunos, a menos que seja um evento. Se considerarmos a relação proposta por Leitão e Nassif (2009) entre informação, *sensemaking* e tomada de decisão, compreendendo a informação enquanto um operador de relações na instituição, pode-se dizer que observando os comportamentos e opiniões, ou seja, a informação no ambiente, a gestora B pode construir significados e um novo sentido para o momento com os pais dos alunos, acreditando também que “[...] o problema do seu filho tem que ser direcionado a você e não aos outros pais”, desencadeando a tomada de decisões de optar por reunir-se individualmente e não coletivamente.

Então, a gente conversa... eu tenho com os meus funcionários esse mesmo dilema. Quando tem uma data comemorativa, a gente se reúne para decidir como vai estar administrando aquele projeto, como vai ser trabalhado, quais professores irão ficar com quais turmas, que vão responder... na verdade, assim, porque nós pegamos uns temas e fazemos a distribuição, quem vai ficar com qual tema... isso os horistas. Porque tem os efetivos, que são do infantil ao 5º ano, e são professores individuais que são responsáveis cada um por sua turma, ou dependendo do projeto, juntam-se duas turmas. Muitas vezes as pessoas falam assim: Deus me livre de colocar meu filho em uma escola pública. Eu já digo ao contrário. Eu não tenho o que questionar de escola pública, na questão de que, hoje são os administradores de escola pública. Porque para você ter uma vaga de uma série, você tem que ter no mínimo 30 a 40 alunos, se forem menos eles (o governo) não aceitam que a turma exista. Então, é muito para um professor só dar conta. Porque do mesmo jeito que a escola pública no máximo é 15, você passando disso, no regimento, você tem que ter uma assistente, numa escola pública; e numa escola privada você tem que ter 30, 40 alunos... é muito complicado para ele (o professor) dar conta. Porque tem aquelas mães que são presentes, sentem a dificuldade do aluno, colocam em um reforço. Mas tem outras que acham que a responsabilidade só é do professor e... E a gente vê muito isso em escola particular. Porque tem alunos que ele reflete o que ele ouve em casa, em tem muito de citar: ah, essa escola não ensina a ler. Então, já ouvi. Infelizmente pouquíssimos

pais têm essa psicologia, de que o filho é para interagir, para se socializar, eles entendem que no primeiro ano de escola a criança já tem que está fazendo o nome dele, porque se não estiver fazendo o nome dele, a escola não ensina nada. Então, aí vem aquela parte de regimento, né. Porque tem escolas que tem esse regimento de que eu quero desse jeito, ah, a minha escola é desse jeito. Então, por status o pai ainda prefere deixar lá e, escolas pequenas, já não é da mesma forma, já são mais cobradas. E, você para segurar o seu cliente, por seu comércio já ser pequeno, você tem que se submeter a certas situações (ENTREVISTADA B).

Sobre o registro das decisões tomadas e postas em execução foi relatado que a escola possui uma funcionária para realizar a digitação dos documentos, assim como, fazem uso de ata para registro. “Sim, inclusive até temos uma menina que sempre faz as digitações e temos também o caderno que chamam ata, para registrar. A gente faz a impressão, e os professores ali assinam” (ENTREVISTADA B).

Sim. Que vem aquela parte da cobrança né? Rsr Para a gente cobrar a gente tem que acompanhar né, se não, não vai saber como está andando. E é aquele outro lado que eu te digo, tem pessoas que procuram se programar dentro disso, procurar estar fazendo o que ele se comprometeu... e outros a gente tem que estar ali o tempo todo, e eu acho isso tão desconfortável. Eu digo sempre a eles... que é tão chato você trabalhar com alguém ali no seu pé cobrando o tempo todo, e para mim é mais chato ainda estar cobrando porque eu tenho essa dificuldade de cobrar né... Isso que me deixa mais triste eu acho (ENTREVISTADA B).

Sobre o acompanhamento das decisões que são tomadas e postas em execução foi trazido a necessidade de acompanhar para poder cobrar a realização prática e os resultados das ações. A gestora traz ainda a dificuldade que sente em cobrar de alguns colaboradores que não realizam suas funções da maneira como deveriam, destacando que isso a entristece. Pode-se destacar o envolvimento emocional da gestora com as relações e o desenrolar das atividades administrativas na instituição. Visualiza-se no Quadro 6, os principais conceitos que foram expressos pela gestora com base nas categorias analíticas.

Quadro 6 - Principais Conceitos Apontados pela Gestora B

Categorias de Análise	Principais Conceitos Apontados - Gestora B
<i>Sensemaking</i>	Abertura de uma escola em homenagem à irmã professora; Mudança de cidade para ajudar na administração da escola; A importância do papel dos pais na educação dos filhos; Dificuldades financeiras; A importância de cobrar os alunos e incentivar seu potencial; As dificuldades enfrentadas durante a pandemia e a falta de parceria dos funcionários; Desafios administrativos e lidar com funcionários; O papel do professor como educador e responsável pela disciplina; A importância da educação vinda de casa; Problemas causados pelo uso excessivo de celulares pelos alunos.
Práticas Comportamentais	Impacto negativo da pandemia na situação atual; Desafios enfrentados devido à saída de funcionários para outras oportunidades; Contratação de novos

	funcionários e necessidade de treiná-los; Dificuldade em suprir as necessidades devido à falta de experiência dos novos funcionários; Importância de transmitir aos funcionários as expectativas e valores da instituição; Necessidade de cumprir um cronograma anual e falta de reconhecimento em dados comemorativos; Pressão para realizar tarefas com qualidade e satisfação pessoal; Dificuldade em lidar com questões financeiras relacionadas ao pagamento dos funcionários; Priorização do pagamento igualitário a todos os funcionários; Comunicação sobre a indisponibilidade de pagamento e prazos.
Elementos Sociais	Relação entre pais professores; Papel dos professores; Comunicação entre pais e professores; Busca por especialistas; Diagnóstico de autismo; Dificuldades de atendimento em escolas particulares; Necessidade de ordem judicial e relatório médico; Importância do atendimento adequado para as necessidades das crianças; Dificuldades financeiras; Equipe multidisciplinar na escola; Preocupação com o bem-estar dos pais e dos alunos.
Procedimentos de Tomada de Decisão	Administração com o coração; Lado humano; Funcionários; Opiniões diferentes; Tecnologia; Autonomia dos professores; Aula dinâmica; Estudo e esforço; Estratégias e planos alternativos; Sugestões e decisões colaborativas.
Práticas Administrativas e de Gestão	Tomada de decisão; Relações com os pais e alunos; Registro e acompanhamento das ações; Diferença entre escolas públicas e privadas; Envolvimento emocional da gestora com suas responsabilidades.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2023).

4.4 Caso C

A escola privada CASO C está localizada no município de Simão Dias-SE, e possui 46 anos de atuação no mercado, não tem filial, tem um quadro de 43 funcionários, sendo a estrutura organizacional composta por: parte diretiva e setor financeiro, os quais têm atribuições administrativas e funcionais da instituição; coordenação, que tem a responsabilidade por todas as decisões da parte pedagógica; secretaria, professores, auxiliares de professores e pessoal de apoio (serviços gerais).

O primeiro contato com esta escola foi via e-mail, não obtendo resposta e, em seguida, a pesquisadora foi pessoalmente à sede da escola, momento em que, após a apresentação do estudo, foi agendado um horário para a realização da entrevista. A gestora entrevistada é uma mulher de 41 anos de idade, graduada em Pedagogia e em Direito, possui pós-graduação em docência do ensino superior, além de uma formação em Hipnoterapia. Atualmente é coordenadora pedagógica do colégio e trabalha na instituição há 18 anos.

Ao ser questionada acerca do tempo semanal dedicado à instituição escolar a entrevistada C traz os horários de sua presença física na escola, mas também se refere ao seu trabalho contínuo de tomada de decisões fora da instituição.

Fisicamente eu trabalho aqui das 07:00 ao meio dia (12:00), na instituição, de segunda a sexta. Mas a gente trabalha 24h, porque meu telefone, eu posso não estar aqui, mas toda hora a gente está tomando decisões. Porque liga para a escola, as meninas na secretaria elas não tomam nenhuma atitude sem a gente. Elas ligam, Fulana, isso e isso? Não, pode fazer. Não. Então a gente trabalha o dia todo praticamente, só não está aqui presencial (ENTREVISTADA C).

Pode-se perceber um grau de presença do trabalho na vida diária da gestora, uma vez que, mesmo não estando em horário comercial, há possibilidade de estar em contato com demandas da gestão e tentar dar um posicionamento rápido para o andamento dos processos.

4.4.1 *Sensemaking*

A entrevistada da escola C conta que desde a infância, passava em frente à escola e tinha interesse por ela, apesar de seus pais não terem condições financeiras de matricular os filhos na época. Tinha o interesse de um dia trabalhar lá. Recebeu convite de uma das donas em determinada época, mas recusou por não se sentir preparada para assumir da forma como desejava, posteriormente em um novo convite, veio a aceitá-lo.

Então, a escola né, eu passava por aqui todos os dias e eu tinha muita vontade de estudar aqui. Na época, meus pais eram funcionários públicos, com três filhos, não tinham condições de pagar uma escola desse porte. E aí eu dizia assim: Um dia eu trabalho aí, nessa escola, um dia. E aí eu me formei em pedagogia e no curso que eu fiz de pedagogia a dona da instituição era minha colega e ela era secretária de educação do município aqui, na época. E eu fui contratada pelo município, eu passei em um processo seletivo para trabalhar em uma sala de aula municipal, e aí, ela começou a acompanhar o meu trabalho e, ela gostou e me fez o convite. Eu não me sentia preparada para estar aqui, então, eu queria me preparar mais um pouco e, recusei. E aí, durante uma pós-graduação que eu estava fazendo e ela também estava fazendo que ela me fez o convite novamente e eu vim como professora para cá. Atuei 2 anos na sala de aula e ela me convidou para assumir a coordenação e até hoje estou aqui (ENTREVISTADA C).

A entrevistada C tem experiência anterior em docência de escola pública, mas não possuía experiência em cargo de gestão ao assumir a gestão desta escola. Em paralelo com a atual coordenação pedagógica da escola C também exerce o trabalho jurídico como advogada.

“Antes daqui eu trabalhei em outras escolas particulares também em paralelo com a rede pública, estadual e municipal” (ENTREVISTADA C).

“Não havia experienciado nenhum cargo de gestão. “Porque eu não tinha nenhuma vontade, nenhum anseio. E aí, por um convite dela (a dona da escola), na época, eu pensei muito aí eu resolvi aceitar, mas antes daqui eu não tinha não” (ENTREVISTADA C).

Quanto às vivências que lhe fizeram se sentir parte da organização, a gestora revela que sempre se sentiu parte da escola, assim como busca passar para seus colegas de trabalho um sentido de serem parte da instituição. Da forma como Weick (1995) apontou são os atores organizacionais os responsáveis pela criação de sentidos e expansão do ambiente organizacional.

Ai, eu sempre me senti rsrs. Eu brinco com as meninas, nas minhas formações com o pessoal: Por que é que vocês carregam (essa letra tal – inicial da escola) aqui do lado esquerdo do peito? Porque é o lado do coração. Então, vistam a camisa, vocês têm que viver. Trazer a escola de vocês no coração. Eu me sinto parte disso aqui. Brinco direto com a minha patroa, que ela não gosta que a gente a chame de patroa, mas eu digo a ela assim: Em todo lugar que eu vou, não é ‘a escola que eu trabalho’, é ‘a minha escola’. Eu tenho aqui, como a minha segunda casa. É tanto que, assim, eu estou em duas áreas adversas, não tem nada a ver uma com a outra. Na área jurídica, é tipo, eu estou experimentando para ver, faço uma coisa, faço outra, para ver se é aquilo mesmo. A educação eu vivo dentre esses anos todos da minha vida, mas a área jurídica era uma outra paixão minha também. Como eu tenho outras formações... Eu sou hipnoterapeuta também. Há 12 anos. É uma paixão minha também. Então, eu vivo todos esses mundos meus. Atendo também. Assim, não tenho um espaço porque eu nunca quis isso para viver, mas, assim, um ou outro que está precisando, está com ansiedade, está precisando de um apoio, eu faço um momento, tenho as sessões, eu tenho uns pacientes. Então eu fico assim, dividida, mas aqui é o meu alicerce (ENTREVISTADA C).

Sobre as sensações experienciadas na gestão, a entrevistada diz ser um *mix* de sensações que, apesar de não ser uma tarefa fácil, enfatizando as mudanças nas relações pessoais e de valores da sociedade atual, tem seus pontos positivos, em especial quando pode perceber sua equipe tendo destaque e saber que tem um pouco de si ali. Também é trazido que uma das maiores dificuldades enfrentadas na gestão é o entendimento das relações, entre funcionários e pais, para poder geri-las da melhor forma possível. Na narrativa da gestora é possível identificar sua opção de olhar mais voltado para as questões de cunho humano –sentimentos e reações – diante das situações. Acredita-se que sua formação com base em estudos comportamentais também influencia no modo como ela lê as relações, observando sempre os aspectos comportamentais.

É um *mix*. Você gerenciar não é uma função fácil, não é uma função fácil, principalmente nos tempos em que nós estamos vivendo agora, que valores e princípios se distorceram. Então, assim, você lidar com o outro é difícil. Na medida do tempo que for passando, a gente vai sentindo a necessidade de conhecer, eu sempre gostei de lidar com pessoas e de entender pessoas e aí, eu fiz uma especialização para que eu pudesse entender melhor o outro. Porque eu recebo muitas coisas e muitas vezes a gente tem que entender que aquele outro vem com uma sobrecarga e que ele tem que ..., você como psicóloga você deve entender, despejar em alguém. E é muito fácil eu chegar em uma instituição onde eu deixo o meu filho e... tomar conta do outro já não é brinquedo... Eu tenho mais problema com os pais do que com as crianças, eu não tenho problema nenhum com as crianças aqui, eu digo que o meu trabalho é com

os pais, oh, povo que me dá trabalho, e assim, você vê que a distorção ela está muito grande, o que é correto hoje deixa de ser correto para alguns e, a gente tem que saber respirar e entender. E assim, gerenciar não é fácil, tem os seus lados bons, tem. Porque quando você vê a sua equipe se destacar, você sabe que tem uma semente sua plantada. E aí você pensa que eu tive participação naquilo ali. Eu brinco sempre que direcionar é diferente de liderar. Eu as deixo muito à vontade, então eu digo: eu estou só aqui como um leme pra vocês, mas, a direção é de vocês. E assim, encontramos mil dificuldades em meio a esse caminho, e a minha maior dificuldade é, na verdade assim, essa relação, que a gente tem que buscar muito para poder entender. Escola na verdade, eu digo sempre, aqui vivemos um céu, nossos alunos são meninos educadíssimos, meninos maravilhosos e temos aqueles pais que são parceiros, mas temos também aqueles que veem a escola como divergente (ENTREVISTADA C).

Considera-se no caráter subjetivo das narrativas da entrevistada C uma das sete características do *sensemaking* propostas por Weick. Essa característica diz respeito a que o processo de *sensemaking* é pautado na **construção da identidade**, no qual, a identidade do sujeito está em contínua redefinição como efeito das experiências e contato com o outro (CUNHA, 2021). Tal como se percebe na expressão da entrevistada C que busca conhecer-se e conhecer o outro para poder melhor gerir. Assim também como há o reconhecimento da influência da relação entre a gestora e os demais funcionários na construção do fazer diário. Corroborando Montenegro e Bulgacov (2014), sabendo-se que um *sensemaker* nunca age sozinho, posto que sua identidade é construída a partir dessa interação com o outro, podendo caracterizar uma espécie de identidade coletiva naquela organização.

Houve uma época em que eu estava com muitas salas na coordenação. Eu coordenava Infantil, Fundamental Menor e algumas salas do Fundamental Maior e eu pedi para ela (dona da escola) diminuir minha carga porque eu queria viver minha parte jurídica e eu não estava tendo como respirar, eu não tinha tempo e aí eu diminuí e os pais começaram a sentir. Porque as pessoas são diferentes, um trata de uma forma, outro trata mais tecnicamente. Eu não sei tratar ninguém tecnicamente, eu acho que aqui na minha frente tem um ser humano; um ser humano que precisa de atenção, de carinho, né... Então, eu, na minha formação de analista comportamental eu analiso comportamento em todo momento da minha vida. E muitas vezes você vê um pai vindo grosseiramente, às vezes ele teve um tropeço lá na frente, tem que descontar em alguém, né... Às vezes, vem da criação. A gente tem que entender o contexto para poder direcionar. E por aí vai (ENTREVISTADA C).

É perceptível a influência da formação da gestora no modo como lida com as situações inesperadas. A qual destaca que procura pensar bem e analisá-la sob diversos pontos de vista antes de tomar alguma decisão sobre. Atrelando isso a uma das propriedades do *sensemaking*, como o fato de ser um **processo mais guiado pela plausibilidade do que pela precisão**. Ou seja, o *sensemaking* não é sobre verdade ou certeza, mas no que se refere à contínua reformulação de uma história emergente para que essa se faça ainda mais clara e compreensiva (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014).

Além disso, acredita-se que as experiências que ela teve, para além dos conhecimentos teóricos em sala de aula, foram essenciais para o conhecimento que ela tem hoje, uma vez que o que os teóricos trazem é uma grande base, considerando que a prática exige muito mais do gestor. Ao ser questionada sobre se acredita que teria o conhecimento que tem hoje sem as experiências pelas quais passou, apenas com os assuntos/teorias aprendidos em sala de aula, a entrevistada responde que: “Não. O teórico é muito diferente da prática, fato. Em todos os sentidos” (ENTREVISTADA C).

O que os grandes teóricos trazem é um suporte para você, teoricamente claro, é um suporte. Mas a prática lhe exige muito mais. E você vai amadurecendo, se aperfeiçoando, praticando, em tudo (ENTREVISTADA C).

[...] Aí eu dizendo a ele, se a gente vai pelo que os livros mandam a gente tem que ir na escala. Mas a prática é totalmente diferente, então você vai procurar um meio... O percurso da água, a água encontra inúmeros obstáculos, ela vai procurando o percurso... A gente tem que procurar o percurso. O que nos amadurece, nos compõe é o dia a dia, é o dia a dia. A gente passa pelo teórico, eu sei que é super importante, porque a gente precisa sair da parte acadêmica, mas quando a gente vai para o mundo é que a gente aprende (ENTREVISTADA C).

Em tais falas, é possível inferir a característica de ser um **processo contínuo** que o *sensemaking* tem, nessa (re)construção diária a que os agentes são submetidos nas situações e relações em uma organização. Assim, como diz Cunha (2021), se está sempre fazendo sentido do que está acontecendo em nossa direção, mesmo isolando momentos e impressões deste contínuo *sensemaking* para dar sentido à situação atual, pelo qual se é compelido a atender por causa de uma interrupção na *praxe*.

A minha aqui, quando eu recebo um pai. Hoje mesmo, eu tive um conflito com aquela mãe, né. [...] Mas eu tenho que entender que é o comportamento do pai dele, e aí eu tenho que somente mediar esse conflito de ideias de que o filho dele está sendo criado de outra forma e que ele tem um convívio social com outras crianças (ENTREVISTADA C).

Acho que deve existir em todos os âmbitos (a mediação constante). Se você recebe seu cliente que vem com um conflito emocional, ele tem que entender que ele não vai dominar as emoções dele, ele vai aprender a lidar com elas (ENTREVISTADA C).

Evidencia-se nessas narrativas o que Moura e Vasques (2018) defendem acerca da atuação do gestor escolar. Sendo necessário lidar tanto com aspectos administrativos como com relações pessoais, com a ampla compreensão de que o meio escolar vai além do saber administrar.

[...] É porque às vezes você está vivendo em um mundo tão corrido que você não se prioriza, né? Então, você cuida dos outros e esquece de se cuidar. E eu estava vivendo um período assim, de olhar, olhar pro outro e me esquecer um pouco de mim. E, é isso, eu conversando com esse menino, o interessante é você se entender, se conhecer para você poder... até para você poder lidar com o outro você tem que saber até onde é o seu limite, até onde vai o meu limite para que eu possa, ou avançar ou dar um passo para trás (ENTREVISTADA C).

E tudo isso faz parte desse mundo de gestão. A maior gestão é a sua, é a humana, se você não sabe gerir todos os conflitos que vão aparecendo no seu dia a dia, na sua vida, você não consegue direcionar ninguém. Você não direciona sua vida, você vai direcionar os outros? (ENTREVISTADA C).

É possível fazer alusão a exemplos simbólicos com situações reais do cotidiano como meio de enxergar as possibilidades de resolução dos conflitos. Emerge na narrativa dos exemplos práticos a constante mediação de conflitos a qual os gestores são submetidos no dia a dia organizacional.

4.4.2 Práticas Comportamentais

A comunicação entre os membros da organização é vista como harmoniosa pela gestora, o que pode ser confirmado diante do que pode ser observado desde o primeiro momento na instituição, um clima amistoso entre a equipe. No estudo do *sensemaking* é comum se atentar às conversas e aos discursos, dado que é por esse caminho que o contato social é mediado e o *sensemaking* está diretamente ligado a linguagem (WEICK, 1995).

Havendo reuniões quinzenais, além da comunicação informal via WhatsApp. As reuniões quinzenais servem para fazer levantamentos acerca de acontecimentos durante esse período, sobre o que pode ser posto em prática e deu certo, assim como o que não deu certo e averiguar possíveis modificações.

Aqui é uma harmonia, graças a Deus (ENTREVISTADA C).

Eu sempre me reúno com elas, quinzenal. Porque aí a gente faz um levantamento sobre o que foi que aconteceu durante esses quinze dias; tudo que a gente colocou como pauta deu certo? Seguiu? Se sim, sim. Se, não..., não deu certo, vamos mudar aqui? Mudar (ENTREVISTADA C).

Então, assim, eu digo que aquele direcionamento que a gente dá no início do ano não permanece. Porque a gente vai mudando ao longo do tempo. Então assim, quinzenalmente a gente senta e faz uma avaliação do todo. Tem grupo de WhatsApp também (ENTREVISTADA C).

Um dos assuntos mais recorrentes durante esses encontros é referente à organização do ambiente de maneira geral, sendo sempre orientado a buscar fazer atividades de maneira mais

direcionada, com objetivos pré-definidos, o que reflete nos resultados e na segurança. A gestora demonstra o conforto que sente também em trazer sua opinião durante as reuniões.

A organização. A organização do ambiente sala de aula; a organização das atividades direcionadas no pátio, que eu cobro muito. Às vezes não acontece. Eu digo: Meninas, vamos pensar... imagine uma brincadeira direcionada. Ela é mais confortável para a gente do que deixar a criança livre no pátio, onde ele pode cair, bater uma cabeça (ENTREVISTADA C).

É perceptível uma maneira de gerir com intuito na orientação e estruturação das práticas, por parte da gestora, buscando também repassar isso para as professoras. Constitui-se como funções de um gestor além de organizar e planejar as ações, olhar o espaço como um todo e com um planejamento voltado para o coletivo e também promovendo autonomia para a unidade escolar, interação e integração da comunidade escolar com os alunos (SILVA-FILHO; DAMACENO, 2021).

4.4.3 Elementos Sociais

É possível observar melhor alguns dos elementos sociais presentes no contexto das narrativas da entrevistada, uma vez que o discurso e a conversação são caminhos em que boa parte do contato social é mediado. Corresponde-se a isso também o fato de o *sensemaking* está diretamente ligado à comunicação, à linguagem (WEICK, 1995; MONTENEGRO; CASALI, 2008).

Ao ser questionada sobre qual seria o papel da comunidade escolar como um todo (professores, funcionários, alunos, pais) no processo de tomada de decisões, a entrevistada C menciona que procura mantê-los sempre cientes das decisões, exceto de decisões mais voltadas para os setores financeiro e administrativo. As reuniões aparecem como uma via de colher demandas e de repasse de informações.

Eles sempre estão cientes de tudo. Porque nesses momentos dessas reuniões a gente faz esse levantamento e quando há algo ... não. Há algumas coisas você sabe que tem uma exceção. Tem coisas que ficam mais na parte administrativa, e quando essas decisões são tomadas pela parte administrativa, essas decisões são tomadas por Direção, financeiro, coordenação, isso não passa. Mas tem outros momentos, outras direções, outros caminhos, que eu preciso da ajuda das meninas, então, é colocado para nós chegarmos a um denominador comum diante da ideia delas. Como também, há momentos em que eu tenho decisões a serem tomadas que eu tenho os pais como meus parceiros (ENTREVISTADA C).

Então, eu faço as reuniões. Esse ano nós tivemos menos reuniões. Por quê? Porque foi o primeiro ano depois da pandemia, de teste, de como viver normal (ENTREVISTADA C).

Com base no que foi dito anteriormente, cabe trazer relação ao **processo contínuo** do *sensemaking*, em especial na constante criação de sentidos para o novo, o inesperado, como nesse caso da fala, a pandemia do vírus da Covid-19, que pode ser considerada como um momento de abrupta parada nesse contínuo *sensemaking*, que levou a uma análise da situação atual (CUNHA, 2021).

Essa gestora, aponta uma das formas encontradas por ela de gerir, de construir significados em conjunto com os pais. Desenvolve-se nesse caminho o caráter social do *sensemaking* (WEICK, 1995). Que é construído em conjunto com outros atores e até mesmo o que uma pessoa faz intrinsecamente tem é contingente aos outros (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014).

“Eu procurei um meio diferente de acolher, de ter os pais presentes na minha vida. Porque acho que escola não anda só, ela anda de mãozinha dada com o pai, nem o pai só, então nós somos hoje, um só” (ENTREVISTADA C).

E aí, eu sempre fazia rotatividade de pais aqui. Então tem manhãs que eu recebo cinco ou seis famílias aqui. Eu agendo, por isso que naquele dia eu fui olhar o dia que eu poderia te receber, porque ontem eu estava com seis famílias aqui, mas em momentos separados, hoje eu estou com a família de fulano, pronto, estou com o pai e a mãe, para formatarmos caminhos aí, o que é que falta, que eles pensassem a escola como se fosse deles, Se a escola fosse sua, o que é que estaria faltando aí?, Eu gosto de ouvir os pais, eu acho que é o meu termômetro (ENTREVISTADA C).

O comportamento da gestora expresso na citação coincide com o que Brito e Síveres (2015) falam acerca de uma das principais funções da administração escolar, havendo semelhanças com práticas de gestão participativa, considerando a união das pessoas envolvidas no processo administrativo-pedagógico. Nesse contexto e diante da busca por saber o que os pais esperam além do que a escola já oferece realizada pela gestora C, identifica-se a busca conjunta por melhorias no processo pedagógico, elementos mencionados pelos autores Brito e Síveres (2015).

Mas assim, não deixo de quebrar aquele momento com o todo. Para que também eles não se sintam ... Será que outros foram convidados também? É tanto que quando eles chegam aqui eu digo: Olhe, não se sintam mal, estou convidando outros... não foram escolhidos... não é um problema com o seu filho... são mais para a gente sentir a escola diante dos seus olhos. É necessário isso (ENTREVISTADA C).

Pronto, agora final de ano eu fiz reuniões com salas. Eu tive reunião com os pais do maternal 1... Então, eles não acharam estranho no momento que eu comecei a explicar. É tanto que eu comecei assim: Vocês não andaram só o ano todo. Nós andamos juntos. E bem mais juntos. E eles elogiaram, de como foi a forma que foram acolhidos esse ano... Fulana, foi muito bom essa questão de você chamar... da escola. E você valoriza o outro. Eles sentem que a construção daquele ambiente que eles deixaram o filho deles, tem um pouco deles. De dizer assim: Poxa, ali a gente é ouvido (ENTREVISTADA C).

Pode-se perceber nessas falas, o papel dos pais na construção do espaço escolar, e o valor que se dá às percepções dos mesmos sobre o que vem sendo feito, ao passo em que a gestão demonstra o interesse em se ver através dos olhos dos pais, que são componentes da comunidade escolar e ao mesmo tempo, clientes.

Tem pais aqui que saem e passam a não fazer mais parte da minha coordenação, porque os meninos vão para outro segmento e, eles dizem assim: Estou sentindo falta de fulana. Mas olha, vocês precisam entender que nem todo ser humano é igual. Eu tenho minha forma mais grudadinha, de administrar, eu gosto disso, eu acho que administração é isso que administrar é tudo isso aqui. Eu puxar para perto de mim aquele que eu quero que resolva um conflito comigo. Se você é o personagem principal, é você que eu tenho que trazer para perto de mim (ENTREVISTADA C).

Traços do estilo de gestão da entrevistada C vão sendo ilustrados em sua narrativa. Como ela mesma relata, tem uma “forma mais grudadinha”, ou seja, mais próxima de administrar, seja com os colaboradores ou com os pais, que atores que contribuem na construção de sentidos diária e que também são clientes da organização.

4.4.4 Procedimentos de Tomada de Decisão

A fim de melhor descrever algumas das decisões tomadas pelas gestoras escolares foi questionado a respeito de como elas lidavam com as situações inesperadas e como seria sua forma de tomar decisões. A entrevistada C, em sua narrativa demonstra que faz uso de suas formações, como pedagogia e direito para ampliar o conhecimento no momento de tomar uma decisão. Sobre isso, ressalta-se o que Nascimento e Chiusoli (2019) acreditam, que cabe ao gestor escolar, enquanto aquele que dirige a instituição de ensino, consolidar uma ligação entre o que estabelece a legislação, a escola e a comunidade.

Eu penso muito. Tem que parar um pouco né pra pensar, em todos os aspectos. Eu digo que antes de eu conhecer o jurídico, a Lei, eu agia muito como muitas pessoas agem, por um impulso. Hoje, não. Hoje eu recebo o problema, eu vou absorver, filtrar e vou pensar em todos os âmbitos: isso aqui, pedagogicamente pode? Pode.; juridicamente eu vou ter algum respingo? Sim. Se sim, eu não faço, senão nós vamos. Mas assim, hoje, minha visão é muito diferente (ENTREVISTADA C).

Diante dessa fala, é possível relacionar a forma de tomar decisão neste exemplo como mais inclinada ao **modelo racional** (MARCH; SIMON, 1975; CHOO, 2003; LOUSADA; VALENTIM, 2011). Cujo modelo se dá em circunstâncias nas quais se busca informações mais completas acerca dos objetivos, alternativas plausíveis e analisa-se os prováveis resultados dessas alternativas, bem como a importância desses resultados para a organização (CHOO, 2003). É considerado também o modelo mais sistematizado e estruturado (LOUSADA; VALENTIM, 2011).

O relato da entrevistada C diz um pouco das faces que a gestora costuma analisar antes de tomar uma decisão. Seguindo com mais detalhes acerca do processo de tomada de decisões, respondendo à pergunta de se toma decisões com base em conhecimentos anteriores e se as experiências que teve influenciaram na maneira como hoje toma suas decisões, argumenta que sim, e ainda traz um exemplo prático.

Sim. (toma as decisões com base em acontecimentos anteriores). Sim, influenciou. Porque muitas vezes a falta do conhecer né, você não conhece os seus direitos, você não conhece os seus deveres. Então, muitas vezes... Pronto, eu vou lhe dar uma situação prática: Educação e Lei você sabe que elas estão entrelaçadas, grudadas. Uma criança para eu receber na turma de 2 anos, eu não posso receber a não ser que a minha escola tenha discriminado que eu recebo creche, e aqui nós não recebemos creche. Então eu só posso receber uma criança de 1 ano e 6 meses por diante. Para essa criança adentrar a uma turma de 3 anos no caso, ela tem que completar 3 anos antes de 30 de março; isso é lei, eu tenho que cumprir a lei, mas eu tenho conhecimento disso e, muitas escolas que não tem, os pais que não tem, que a gente tem que explicar isso a eles". Então, as experiências elas se somam. Antes, muito antes, não tínhamos essa visão, hoje, temos esse critério, é criterioso. Até 30 de março a criança permanece naquela turma, por exemplo, eu tenho uma criança que completa 3 anos no dia 15 de março, ele vai para a turma de 3 anos; se ele completasse 03 anos em 04 de abril, que é a minha data, ele fica na turma de 02, ele não pode ultrapassar; o amadurecimento cognitivo da criança, tudo isso influencia. Porque tem a parte neurológica, o amadurecimento, tem a parte jurídica que se soma e a parte pedagógica, porque ele não vai desenvolver pedagogicamente (ENTREVISTADA C).

É possível relacionar o exposto pela entrevistada da escola C a qual, acredita que suas experiências passadas interferem na maneira como age, com o que Gontijo e Maia (2004) apontam. Esses autores dizem ainda que comumente as pessoas no momento de tomar suas decisões fazem uso de seus valores, crenças e do conhecimento técnico para nortear a decisão a ser tomada. A gestora C complementa dizendo que se busca ao máximo embasamento pedagógico e jurídico nas decisões da gestão escolar.

“Toda decisão que a gente vem a tomar dentro da escola é sempre embasado (jurídico, pedagogicamente...)” (ENTREVISTADA C).

Quanto às influências externas à organização, como por exemplo, os meios de comunicação e redes sociais nas tomadas de decisão na instituição, a gestora C reconhece que há influência de muitas coisas, menciona inclusive a época da pandemia como um dos desafios, principalmente no entender e fazer educação.

“Tem. Olhe, tudo influencia. Eu digo que o maior desafio que nós pudemos enfrentar foi na época da pandemia. De você entender e fazer educação...” (ENTREVISTADA C).

Diante dessa fala, reconhecendo o processo de *sensemaking* nessa instituição, no qual houve um momento de construir novos significados para o que se compreendia sobre educação e sobre como proporcionar a educação em meio às novas contingências ambientais, foi perguntado como foi para ela e para instituição o período de ápice pandêmico.

Muito desafiador. Porque assim, do nada, em uma terça-feira: ‘Amanhã a escola não abre mais’. Um surto. Chega me arrepio. Gente, eu parei assim, na hora em que eu recebi a vigilância sanitária aqui, logo... Porque você acha que as coisas estão lá distantes e não chegam até você. É outra visão que as pessoas têm... ‘Não, aconteceu fulano, não acontece comigo não’. Acontece (ENTREVISTADA C).

De maneira inconsciente o indivíduo lida com as situações diárias seguindo uma espécie de roteiro pré-estabelecido na cognição com base em suas experiências. Contudo, quando se vê diante de um elemento surpresa, como no caso em questão a pandemia, o ator carece retomar à consciência relatos ocorridos, fazendo uma retrospectão com intuito de entender o que foge da rotina (SILVA, 2018). A ocorrência deste aspecto elucida uma das sete propriedades do *sensemaking*, o caráter **retrospectivo** (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014).

A narrativa da gestora C que provoca emoções e sensações físicas enquanto se recorda do dia em que as escolas fecharam as portas por conta da pandemia da Covid-19 sugerem outro aspecto envolvido na criação de sentidos que diz respeito ao papel das emoções. As emoções que também tem relação com a memória e enaltecem o caráter de **plausibilidade** enquanto propriedade do *sensemaking* (GARCIA; MONTENEGRO; ARAÚJO, 2021a).

Sobre a atuação do gestor em meio ao fechamento das escolas Honorato e Marcelino (2020) destacaram que os alunos perdem um rico ambiente de construção social, de trocas e convivência, requerendo dos gestores junto com os professores uma rápida avaliação para tomar decisões que visassem amenizar os impactos negativos na vida desses alunos.

E eu fui pega de surpresa, em uma manhã, onze horas da manhã, com a vigilância sanitária aqui procurando o responsável pela escola, eu disse: Sou eu. Eles: Então, a partir de amanhã a escola não abre mais. Questionei: Só a minha? Na hora eu pensei que fosse algo interno, questionei novamente se só a minha e, um rapaz muito educado me explicou: Não. Você assiste o jornal? Eu disse que: ‘muito pouco, mas me situe por favor’, aí ele: Você está sabendo da pandemia? respondi que: Estou, nisso eu estou ligada, foi doença... eu tenho um pequeno em casa, fico doidinha. Aí ele disse: Então, fecha-se tudo; e eu: Certo, e nosso retorno? - Quando amenizar, mas a gente vai avisar nas redes sociais... então, para a gente, foi um momento desafiador, você foi pego de surpresa, tudo parou, como seguir? Trinta dias, ninguém dizia nada. Todo mundo lacrado dentro de uma casa e aí fomos ... as reuniões por *live*, a maior dificuldade, porque nós não tínhamos esse hábito né, tinha quem fazia curso EAD, que já tinha o hábito de se sentar à frente de um computador para assistir uma aula. Eu tinha, mas aquilo para mim foi tudo novo. E aí tivemos a primeira reunião com o conselho de educação, nacional, onde participaram diversas escolas; que as escolas tinham que procurar um meio, pensar o meio de dar aulas no mês. Eles já deram a responsabilidade [...] (ENTREVISTADA C).

O *sensemaking* vai existir em momentos como o citado acima e quando se deparam com uma situação nova e ambígua os indivíduos buscam retrospectivamente dar sentido aos acontecimentos com o intuito de racionalizá-la. Destarte, uma das propriedades do *sensemaking* se desenrolam nesse meio, o olhar voltado às **pistas de informação** a partir de uma reserva de experiências e conhecimentos e vão interpretá-las com base em seus padrões cognitivos que se mostram mais evidentes no momento (WEICK, 1995).

Surge no discurso da gestora da instituição C algumas dificuldades iniciais: “[...] as reuniões por *live*, a maior dificuldade, porque nós não tínhamos esse hábito né, tinha quem fazia curso EAD, que já tinha o hábito de se sentar à frente de um computador para assistir uma aula. Eu tinha, mas aquilo para mim foi tudo novo”. E conforme Leal *et al.* (2021) ninguém estava preparado para manejar uma educação de maneira remota, nem os gestores, alunos, professores nem a comunidade em si, diante disso os autores ressaltam a importância de buscar compreender essa nova forma de educar. Complementa-se que foi preciso construir um novo sentido para o educar e aprender que os tempos de educação remota impuseram a comunidade escolar.

Garcia, Montenegro e Araújo (2021b) teceram reflexões levando em consideração conceitos de Simon (1947) e Weick (1973), relatando que apesar de ter a racionalidade limitada, a experiência pode fornecer ao indivíduo com o desenvolvimento de novas regras e recursos a cada situação vivida um arcabouço estrutural que poderá subsidiar o processo de *sensemaking* em novas situações. Admite-se acrescentar a essa ideia que as heurísticas mentais (SIMON, 1990; MACEDO *et al.*, 2007) são algumas dessas regras que vem à mente quando se busca fazer sentido de algo novo recorrendo a outras experiências e ao significado que se deu a elas.

Se desenha a incerteza da gestora C, a dúvida sobre o que fazer e a necessidade de agir enquanto se constrói o sentido do momento vivido. Sobral *et al.* (2020) abordaram sobre o *sensemaking* da liderança em crises, considerando a importância dos líderes para facilitar a criação de *sensemaking* coletivo.

[...] E aí, assim, você fica no caminho... porque você não sabe o que fazer e aí a toque de caixa você tem que colocar uma escolar para andar. Montei um projeto, que as aulas e as redes sociais foram quem me ajudaram nesse contexto, montamos um projeto. Nessa época eu dava o projeto de empreendedorismo aqui no colégio também, então tinham as aulas de projeto de vida e empreendedorismo, que eu dava aulas aqui em todas as turmas da escola. E eu fui pensar em como eu poderia dar uma aula aos meus alunos de forma que eles não sentissem, de forma que eles sentissem que ali era presencial. Vamos dar essa qualidade! E aí, fomos para as gravações dos vídeos. A educação infantil não podia ter a aula como as outras turmas, porque eles são pequenininhos e eles dependem do mediador, para assistir a aula. Aí tinham os vídeos e toda a ludicidade que a gente tinha na sala de aula, a gente dava aula olhando para uma tela e o nosso suporte eram as redes sociais, era o WhatsApp, foi o Instagram, muita coisa... (ENTREVISTADA C).

A gestora narra um breve diálogo que teve com um representante da vigilância sanitária em sua instituição para descrever sua surpresa ao ser notificada sobre o fechamento das escolas e demais instituições sem data prevista para reabertura. Conforme surge a situação, e o reconhecimento do novo, segue-se a busca por soluções, e a responsabilidade sobre a decisão a tomar, levando em conta as limitações impostas pela situação de saúde. A expressão utilizada pela entrevistada C “[...] a toque de caixa [...]”, alude ao fato de ter que tomar uma decisão rapidamente.

Servindo-se do que Maranhão e Maranhão (2021) apontam, a tomada de decisão geralmente engloba enfoques cognitivos e emocionais podendo interferir no grau de racionalidade da decisão. De acordo com Simon (1965) uma decisão é racional da perspectiva do sujeito se for em concordância com os valores, as alternativas e as informações que ele levou em consideração para tomar a decisão. E do ponto de vista de um grupo, a decisão é racional se for coerente com os valores que norteiam o grupo e com as informações que ele dispõe e que considera relevantes para a decisão (VIEIRA *et al.*, 2015).

Honorato e Marcelino (2020) dizem que um dos aspectos a ser analisados pelo gestor escolar junto aos professores são as ações didáticas que promovam um aprendizado significativo e de qualidade para os alunos mesmo em momentos como o de ensino remoto. E é uma preocupação nítida na narrativa da gestora da escola C quando reflete: “[...] E eu fui pensar em como eu poderia dar uma aula aos meus alunos de forma que eles não sentissem, de forma que eles sentissem que ali era presencial. Vamos dar essa qualidade! [...]” (ENTREVISTADA C). Sobre isso, Badin, Pedersetti e Silva (2020) e Andrade *et al.* (2021)

acrescentam que a gestão escolar enfrentou dificuldades no que tange a propostas que preservassem o sentido dos vínculos existentes entre escola, aluno e família.

Me reuni com minhas professoras, os três coordenadores, porque hoje a nossa escola é dividida em três coordenações (tem do infantil, do fundamental e tem do médio), então, sentamos, eu já tinha feito um mini projeto da educação infantil, que era totalmente diferente do dos meninos das outras séries, e aí, nós somamos a tudo isso, seguimos, e não perdemos a qualidade realmente do ensino, houveram pais que, as aulas dos meninos era como se eles estivessem dentro da dela, eu brincava, falava: Hoje eu estou dentro da casa de vocês, e eu dava aula também de 'Projeto de Vida', e o que era mais confortante para a gente era... principalmente no momento que a gente estava... Eu vivi um momento muito desafiador na minha vida, porque foi logo no mês de julho, eu perdi meu primo, no primeiro ano de pandemia. Então, aquilo para mim foi uma coisa terrível e, eu no dia mesmo que aconteceu eu tinha aula no dia seguinte, na terça-feira, um dia depois do sepultamento dele, como eu me manter em pé, com uma aula que eu tinha às 8 horas da manhã no oitavo ano, por uma tela...? E todos os meninos sabiam, sabiam da minha relação, da minha amizade com ele e sabiam da perda, sabiam que eu estava extremamente ceifada. E, eu iniciei a aula e eu não conseguia falar... e permanecemos os 45 minutos em silêncio, eles comigo e eu com eles. Eu disse que eles foram os meus anjos de luz. A palavra foi somente uma: Tia, a senhora já deu a aula de hoje. Só fique aqui com a gente e sinta nossa energia por esses quadrinhos que estão aí na tela do seu computador. E eu permaneci calada. E assim, eu digo sempre a eles rsrs: Eu devo muito a vocês, porque vocês me deram uma aula de amor, de acolhimento, de carinho, de tudo. E eles brincam comigo rsrsrs (ENTREVISTADA C).

Na análise de narrativas como essa é possível perceber o papel dos alunos em meio a construção de sentidos de um dos momentos marcantes para a organização e em modo singular para cada um dos membros que também foi afetado direta ou indiretamente pela pandemia da Covid-19. Outrossim, analisando sob a ótica organizacional, compreende-se que o ambiente é construído pela ação e cognição de diversos *sensemakers* (RAMOS, 2014) reforçando seu caráter **social** (WEICK, 1995). Acrescenta-se a complexidade do exercício da prática educacional em tempos de pandemia nos quais se acentuam ainda mais em meio a necessidade de desenvolvimento das atividades escolares em consonância com os conflitos existências suscitados por esse período (SILVA; SILVA; GOMES, 2021; LEAL *et al.*, 2021).

É válido pontuar que no processo de construção de uma identidade grupal é comum que ocorram trocas emocionais, como a exemplo da situação narrada pela gestora C entre ela e seus alunos, que corroboram com o sentimento de pertença entre os sujeitos (ELFENBEIN, 2007; GARCIA; MONTENEGRO; ARAÚJO, 2021a). Sobre isso, pode-se relacionar também a concepção de Gohn (2020) acerca da possibilidade de aplicação da educação não formal em tempos de pandemia do coronavírus, por meio da qual cria-se com os alunos uma leitura de mundo mais orientada a reflexão e a lida com situações e problemas cotidianos. Essa autora

acredita nessa prática como positiva para a formação que envolve uma construção da cidadania, em todos os níveis sociais e oportunizando ganhos na inclusão social e civilizacional.

Esse ano eu entreguei o projeto de vida porque eu estava ... quer dizer, esse ano foi um momento diferente também na nossa vida, porque a gente não sabia que iria ter a quantidade de alunos que tivemos esse ano. A gente vem de uma pandemia na qual a escola, na minha coordenação aqui, funcionou com 60% dos alunos que eu tenho aqui. Perdi muito aluno, porque os pais não queriam pagar, tem aquele pai que é da maturidade dele, da criação dele que acha que só tem aula se for presencial ' - E eu vou estar pagando para o menino estar com uma tela de televisão? vendo a professora dentro de casa?', 'Quem está trabalhando é minha mulher, quem está dando aula é minha mulher, fazendo o dever do menino...'. Então, a gente perdeu uma quantidade. Esse ano, graças a Deus, nós tivemos uma lista de espera. Nós temos uma lista de espera para o ano que vem. As nossas turmas já estão quase todas fechadas. Os que não ficaram, mas retornaram assim... eram alunos da casa, mas retornaram (ENTREVISTADA C).

Então, assim... influencia muito as redes sociais nas nossas tomadas de decisões, muitas coisas que acontecem no dia a dia a gente que se moldar também a modernidade que está aí, moldar com a nossa visão de mundo. Para a gente poder criar a nossa 'carinha' diante disso que é oferecido. Porque eu digo direto, a gente concorre com isso aqui (celular), a educação hoje concorre com o telefone. O menino está com o mundo aqui (ENTREVISTADA C).

A gestora retoma ao final de sua fala, a questão inicial, reafirmando que as redes sociais têm influenciado nas tomadas de decisões, reconhece a evolução da modernidade e como ela reflete no dia a dia das atividades e no *sensemaking* diário da organização sem perder a singularidade.

No que diz respeito às decisões finais, a entrevista C alega que todas as decisões finais no âmbito pedagógico são suas. Segue com uma breve contextualização para esclarecer melhor em que tipo de situação manifesta sua decisão final e ressaltando a comunicação com outros setores da escola acerca da decisão a ser tomada, bem como o embasamento para tal.

Todas as decisões pedagógicas, sim. Tem todo um contexto assim... quando a gente vai tomar uma atitude, nós estamos embasados no que vamos fazer e é comunicado aos donos, que é a direção e o financeiro. O que eles participam é: Por que é que fulana vai tomar essa decisão? Por causa disso e disso, mas eles não interferem (ENTREVISTADA C).

Sobre se acredita que poderia ser diferente a forma como ocorre a implementação das decisões tomadas a gestora relata que acredita que não, ressaltando que a maneira como atualmente ocorre é funcional, que as decisões são tomadas por quem conhece as situações diárias o que possibilita uma visão mais concreta das dificuldades e potencialidades.

Eu acho que não. Porque eu acho que decisão ela tem que envolver quem está vivendo aquilo ali, né? Eu acho que... olhe, eu não gosto do que é imposto, imposição, eu não gosto. Essa política da imposição não é comigo, impor nada para ninguém, não. Eu acho que o caminho, ele é feito andando e quem tem que colocar os paralelepípedos nos lugares é quem vai passar pelo caminho. Então, eu acredito muito que não há outra linhagem melhor do que todo mundo junto (ENTREVISTADA C).

A entrevistada C complementa expressando que não gosta de decisões que simplesmente são impostas. Compreende que a construção do espaço escolar e das decisões deve ser mediante quem vivencia as situações, trazendo uma metáfora sobre a construção de um caminho com paralelepípedos sendo colocados por quem percorrerá. Revela-se nessa narrativa três características primordiais do processo de *sensemaking*, ser baseado na **construção de identidade** e seu caráter coletivo, **social**. Outra característica seria a de o *sensemaking* ser **produzido em ambientes sensatos**, nos quais os agentes compõem seus ambientes criados (MONTENEGRO; BULGACOV, 2014).

4.4.5 Práticas Administrativas e de Gestão

Caracterizar aspectos das práticas administrativas existentes em cada uma das escolas analisadas é um dos pontos que possibilitam a compreensão do processo de construção de sentidos por parte das gestoras. Ao ser questionada sobre a frequência com que a equipe se reunia, a entrevistada C relata a ocorrência de encontros quinzenais para um levantamento de acontecimentos e reavaliação das decisões que foram tomadas.

A reavaliação quinzenal e possibilidade de modificação e mudança de rotas nas decisões que a gestora da escola C aponta é um desses traços de busca da qualidade na administração. E também pode estar relacionado ao modelo de tomada de decisões **processual**, o qual, mantém a busca de informações mesmo após a tomada de decisão pois é um modelo mais maleável e pode ser ajustado conforme o interesse em manter uma decisão satisfatória (LOUSADA; VALENTIM, 2011).

Eu sempre me reúno com elas, quinzenal. Porque aí a gente faz um levantamento sobre o que foi que aconteceu durante esses quinze dias; tudo que a gente colocou como pauta deu certo? Seguiu? Se sim, sim. Se, não..., não deu certo, vamos mudar aqui? Mudar. Então, assim, eu digo que aquele direcionamento que a gente dá no início do ano não permanece. Porque a gente vai mudando ao longo do tempo. Então assim, quinzenalmente a gente senta e faz uma avaliação do todo. Tem grupo de WhatsApp também (ENTREVISTADA C).

A exposição da gestora condiz com a reflexão de Reis e Oliveira (2017) sobre a visão atual da administração na gestão, sendo uma visão de planejamento para que se possa organizar melhor tarefas e, por conseguinte, controlá-las. Corroborando com Moura e Vasques (2018), que abordam acerca do gestor escolar como administrador, que além de saber administrar, precisa de uma compreensão ampla de todo o contexto escolar.

A entrevistada ressalta que as professoras passam por constantes formações, sejam organizadas pela própria escola ou por eventos realizados até mesmo em outras cidades.

Têm, elas têm formações direto. Tem pelo sistema que a gente adota na escola e tem as formações que a direção mesmo organiza. A gente sempre traz profissionais para fazer formações com elas aqui. Se tiver algum curso em Aracaju-SE, a gente participa, leva elas. Elas têm formações constantes (ENTREVISTADA C).

Sobre o registro das decisões que são tomadas e postas em execução, a entrevistada C diz que nem todas são registradas. Ressalta que são registradas somente as decisões que culminam em alterações no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

Não necessariamente, não são todas (decisões registradas). Porque tem decisões que são para o melhor andamento da escola, elas não são registradas. As decisões que vão mexer com o nosso documento geral da escola, que é o PPP, elas têm que ser registradas, registradas e encaminhadas ao Conselho de Educação (ENTREVISTADA C).

De acordo com a visão de Abdiam, Nascimento e Silva (2016), a gestão escolar é vista de maneira mais subjetiva como algo que era vivenciado no ambiente escolar e somente naquele devido momento, mais ainda, como a gestão tem a capacidade de modificar essa realidade. Dá-se ênfase a uma das melhores formas de administrar com qualidade, segundo os mesmos autores, que seria identificando os pontos que podem ser melhorados para alcançar os objetivos desejados. Com isso, foi perguntado se havia um acompanhamento da execução das ações e solicitado que se trouxesse um exemplo de como isso se daria na prática da gestão daquela instituição.

São acompanhadas, é nesse acompanhamento que eu sempre as chamo quinzenalmente. Porque eu vejo assim... uma decisão, ela não pode ser. Tem pessoas que são assim: Eu vou tentar aquilo ali, aí você vai começando a ter os tropeços, não mas vamos ver se vai dar certo mais lá na frente, e vai adiando o que tem que ser tomado agora. Porque quando você chega lá na frente está uma bola de neve. Eu penso dessa forma, eu acho que o que tem que ser resolvido aqui, é aqui e agora. Então, é nesse contexto assim... minhas meninas, quinzenalmente, é o momento de a gente sentar. A gente já deixa isso tudo organizado, as datas todas organizadas no momento da semana pedagógica, essas datas quinzenais a gente já deixa separadinho, às vezes acontece né, de naquele dia não dar, aí vamos postergar para mais na frente, mas nunca

deixo passar trinta dias sem a gente se reunir, organizar isso tudo (ENTREVISTADA C).

É possível perceber no discurso da gestora C características de sua personalidade no modo como exerce a função de gestora, inclusive por se referir as professoras como “minhas meninas”, por referir-se à escola como “minha escola”. Além de como relata ser sua forma de acompanhar as decisões tomadas e em casos de não eficácia, alterar o que for preciso sem procrastinar as decisões.

Para visualização resumida dos principais pontos da entrevista com a gestora C, tem-se o Quadro 7, destacando-os com base nas categorias analíticas utilizadas no estudo.

Quadro 7 - Principais Conceitos Apontados pela Gestora C

Categorias de Análise	Principais Conceitos Apontados - Gestora C
<i>Sensemaking</i>	Desejo de trabalhar na escola desde a infância; Formação em pedagogia e convite para trabalhar na escola; Vínculo emocional e senso de pertencimento com a escola; Atuação em diferentes áreas profissionais (educação, direito, hipnoterapia); Importância de lidar com pessoas, entender comportamentos e contextos; Desafios da gestão escolar; Relacionamento com pais e compreensão de comportamento humano; Prática versus teoria na educação; Aprendizado e amadurecimento por meio da experiência prática; Mediação de conflitos e compreensão do comportamento humano; Importância do autocuidado e autorreflexão para lidar com os outros; A gestão humana como a principal forma de liderança.
Práticas Comportamentais	Realização de reuniões quinzenais para avaliar as atividades e mudanças necessárias; Levantamento dos acontecimentos e pautas permanecem durante o período; Harmonia no ambiente de trabalho; Flexibilidade na mudança de direcionamento ao longo do tempo; Avaliação do todo e ajustes necessários; Uso de grupos de WhatsApp para comunicação; Ênfase na organização do ambiente da sala de aula; Valorização de atividades direcionadas e seguras para as crianças no pátio; Preocupação com a segurança e bem-estar das crianças.
Elementos Sociais	Comunicação e participação dos pais nas decisões escolares; Participação da parte administrativa (Direção, financeiro, coordenação) em decisões específicas; Busca por um denominador comum e consenso entre as ideias das pessoas envolvidas; Realização de reuniões individuais com pais para ouvir suas opiniões e sugestões; Acolhimento dos pais e escuta de suas opiniões e ideias como parceiros da escola; Realização de reuniões separadas com cada turma ou segmento; Diferentes estilos de administração e gerenciamento; Ênfase na importância do diálogo e proximidade para resolução de conflitos.
Procedimentos de Tomada de Decisão	Pensamento crítico, considerando diferentes âmbitos (pedagógico, jurídico, etc.) antes de tomar decisões; Conhecimento jurídico; Aspectos pedagógicos; Influência das experiências anteriores; Influência dos meios de comunicação e redes sociais; Desafios da pandemia; Qualidade do ensino; Participação dos envolvidos; Aulas <i>online</i> ; Modernidade e competição com as redes sociais; Valorização da participação e trabalho em equipe.

Práticas Administrativas e de Gestão	Frequência das reuniões; Acompanhamento da execução das ações; Formações constantes; Registro e acompanhamento das decisões.
---	--

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2023).

4.5 Caso D

A escola representada pelo caso D possui 34 anos de existência no município de Simão Dias-SE. Possui um total de 50 funcionários e a estrutura organizacional é formada pela direção, parte administrativa, coordenação, havendo três coordenadoras (para a educação infantil, ensino fundamental I e outra para ensino fundamental II), secretaria, professores, professores de apoio e pessoal que cuida da limpeza do ambiente.

A escola possui perfil em rede social que a princípio foi visualizado, identificando dados de contato e endereço. Foi realizada uma primeira tentativa de contato com a instituição via WhatsApp, não obtendo resposta. Em seguida, a pesquisadora dirigiu-se a sede da escola, sendo direcionada a representante da gestão escolar a pesquisa foi apresentada e realizado o convite para participação no estudo.

Houve dificuldades em conseguir agendar um horário diante das atividades de final de ano letivo na escola, ocorrendo um agendamento em que ao chegar na instituição para a realização da entrevista a gestora pediu que retornasse em outra ocasião por motivos de compromissos urgentes, sendo remarcado o encontro para a semana seguinte. No dia da entrevista a gestora contava com pouco tempo também para a entrevista diante de sua participação direta e ativa nas atividades conclusivas de ano letivo.

A gestora da escola D tem 67 anos de idade, possui graduação em Letras, é pós-graduada em Gestão e é uma das donas, estando desde a sua fundação. A escola é de fundação familiar, com base observavam deficiências no ensino público e por reconhecer que havia uma parcela da população que não possuía condições de matricular os filhos na rede privada pela condição financeira. Daí surge a ideia de construir uma escola privada que promovesse um ensino de qualidade e com a mensalidade de coubesse no orçamento de outra camada da sociedade.

4.5.1 *Sensemaking*

Para melhor compreender o envolvimento da gestora com a escola foi solicitado que a mesma falasse sobre como foi que conheceu a escola, nesse caso em específico sendo uma das

donas, como foi a ideia de abrir a escola e trazer um pouco de suas experiências anteriores. Considera-se significativo para o entendimento de como se dá o processo de tomada de decisão nesta organização conhecer melhor o processo de criação de sentidos por parte da gestão, uma vez que fazer sentido é associar o abstrato com o concreto (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Eu e minhas irmãs (fundaram a escola) e todas trabalham aqui também. Eu e minhas irmãs sempre fomos professoras, então nós observávamos deficiências nas escolas que nós trabalhávamos e então, por morarmos em um município pequeno, observamos que os pais que não tinham recursos financeiros só tinham a opção de colocar os filhos na escola pública, seja municipal ou estadual, e os pais que podiam, botavam em escola particular. Mas não tinha uma escola particular que tivesse um meio termo, para ser uma escola de qualidade e uma escola com um poder aquisitivo de mensalidade razoável que desse para cobrir essa faixa etária financeira da cidade. Então, como nós, as cinco irmãs, a vida inteira fomos professoras, pedimos a ajuda de nosso pai e criamos o Colégio (Y) que inicialmente era (X), era Escola Infantil e foi, depois que a gente registrou, ela foi gradativamente, os próprios alunos levando a séries posteriores e, quando nós registramos a escola, ela deixou de ser X e passou a ser Colégio Y (ENTREVISTADA D).

Descreve-se pontos que foram analisados pelas irmãs-professoras no contexto escolar do município em que viviam, aliando a profissão delas com o desejo de fundar uma escola que suprisse as necessidades identificadas como a qualidade de ensino e o preço da mensalidade. É possível notar a face **social** do *sensemaking* visto que a criação de sentidos da iniciação da escola D foi realizada em conjunto, entre as irmãs e fundadoras. Outro aspecto dessa fala que chama atenção é que corresponde ao que Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) destacavam, sobre o crescimento das escolas privadas no Brasil por conta do enfraquecimento do ensino das escolas públicas.

A entrevistada D resgata em sua narrativa a motivação para o nome atual da escola, apontando um importante papel de um amigo da família que utilizou de seus contatos para auxiliar na orientação para o registro da escola.

O nome, era um amigo pessoal da família e nós tivemos uma dificuldade extrema de registrar a escola, nós não tínhamos uma assistência, quando chegávamos em Aracaju-SE para registrar, eles não repassavam para a gente de forma detalhada a papelada necessária e toda vez que nós levávamos essa papelada tinha erros, entendeu? E nós não conseguíamos desenvolver isso. E em uma desses retornos ao Conselho de Educação de Sergipe, como ele era prefeito de uma cidade vizinha e como era muito amigo da família ele perguntou o que era que nós fazíamos com tanta insistência lá, aí nós falamos e ele nos ajudou, conhecia pessoas lá dentro do conselho, que começou a nos orientar melhor e rapidamente conseguimos registrar. E como a escola era 'X', era um nome fictício e nós tínhamos intenção de a escola ser um Colégio, de forma gradativa, e como ele teve esse papel assim fundamental na criação, então nós colocamos o nome dele, aí ficou Colégio Y (ENTREVISTADA D).

Mesmo sendo membro fundadora da escola, foi questionada a gestora D sobre sua experiência particular do momento em que percebeu se sentir parte da instituição e se possível trazendo um episódio específico. Tal questionamento se remete ao processo de *sensemaking* que ocorre tanto a nível individual como **social**.

A nossa vida, desde o início, todos os anos foram marcantes em nossa vida, muitas dificuldades... entendeu? Mas um momento mais marcante que ficou assim na memória da gente, foi quando nós demolimos o prédio antigo e em 60 dias, nós construímos essa escola que você está vendo agora, em 60 dias. Foi uma empresa, 50 pedreiros, com engenheiros e trabalharam dia e noite, porque nós não tínhamos mais de 60 dias para fazer, que passasse de 60 dias, porque na época nós já tínhamos 500 alunos e não tínhamos locais onde distribuir esses alunos a não ser a própria escola. E nós conseguimos. Então, foi um momento assim... que vai ficar na cabeça da gente, na vida da gente, pelo resto da vida (ENTREVISTADA D).

As emoções são aspectos presentes na gestão, mesmo que inconscientemente, por se tratar de seres humanos. É possível notar com a narrativa acima um momento de peso emocional para a gestora que se pode dizer como um momento de *sensemaking*, de (re)construção de identidade.

Saber sobre se há experiência anterior em cargo de gestão se faz interessante para poder perceber as diferentes implicações na forma como lida com as situações novas e como toma as decisões. A gestora da escola D respondeu que não possuía experiência em cargo de gestão, somente como professora, apesar de que, após assumir função de gestora em sua escola recebeu convites para atuar em gestão de escolas públicas e privadas, tendo recusado os convites por interesse em dedicar-se à escola D.

Não. Nosso colégio tem 34 anos, desde o início que ficou designado entre minhas irmãs de cada uma assumir uma função, recebi convites para assumir gestão de escolas públicas estaduais depois que criamos a nossa escola, mas eu nunca quis. Eu fui professora, me aposentei como professora de escola pública estadual, mas em paralelo com as funções daqui. Então, eu sou diretora daqui a 34 anos (ENTREVISTADA D).

Diante dessa fala, foi solicitado à gestora D que falasse um pouco sobre as sensações e sentimentos que perpassam sua experiência enquanto gestora de uma escola que ela mesma ajudou a fundar. Pode-se dizer, de acordo com a narrativa da gestora D sobre esse questionamento, que diante da sua experiência no meio educacional e enquanto gestora de uma instituição que ela mesma ajudou a fundar, que houve uma criação de significados sobre a gestão escolar muito atrelada ao sentimento, ao amor pelo exercício da profissão.

O cargo de gestão é, principalmente atualmente, é muito complexo né? Só o amor genuíno que faz com que eu continue, entendeu? E minha pretensão é, porque eu já sou aposentada, e como eu sou diretora vitalícia, que isso a minha escolaridade permite, porque para a gente ser diretora de uma escola particular a gente tem que receber a autorização do Conselho Estadual de Educação e eu cheguei, já fiz até pós-graduação, então eu estou no limite permitido pelo conselho. E só quando eu mesma não quiser mais é que eu posso entregar a alguém da minha família, porque todas são nível superior, todas voltadas para educação, todas pós-graduadas. Aí então, eu consigo absorver com o menor impacto possível tudo que atinge a administração do nosso colégio, principalmente essa terrível pandemia rsrs (ENTREVISTADA D).

Sobre o “amor genuíno” à gestão da escola D, a gestora acrescenta ainda que pretende permanecer no cargo, enquanto diretora vitalícia, e quando não mais puder exercer a função, passará então para alguém de sua família. Esse ponto da narrativa, destaca o interesse de manutenção da gestão na base familiar das fundadoras da escola.

Ante as considerações da gestora D sobre a forma como busca agir, absorvendo com o menor impacto possível tudo o que atinge a administração do colégio, lhe foi questionado como foi para a organização-escola D na época do ápice pandêmico. A gestora responde que foi terrível, mesmo considerando que são uma escola em que a tecnologia já era presente.

Foi terrível. Porque, pela primeira vez na vida, nós temos uma escola que a tecnologia já está presente, mas ela não estava tão presente antes da pandemia, né? Então, nós tivemos que mudar toda a estrutura tecnológica da escola porque as aulas passaram a ser via internet né... e, como é que se diz... nós tivemos que fazer toda uma adaptação em termos de internet aqui na escola, porque as aulas continuaram, mas eram via remoto e, todos os professores davam aulas em suas casas, mas tinham encontros semanais aqui, planejamento de aulas, entendeu? Para que fosse satisfatório, e realmente nós conseguimos nos superar, que no ano 2020 que foi quando a pandemia estava, a nossa aprovação no Enem, em termos de escola pública, foi uma das maiores, nós atingimos 80% de aprovação com nossos alunos do ensino médio [...] (ENTREVISTADA D).

É notável que apesar de ser uma escola em que a tecnologia já estava inserida, como expôs a gestora, ainda assim foi necessária uma ampliação em toda a estrutura tecnológica da instituição, tendo em vista a necessidade de manter as aulas dos alunos de forma remota. Nessa circunstância, o processo decisório da gestão da escola D, pode ser visto como um conjunto de ações e fatores que se iniciaram a partir da identificação de um estímulo para ação, que seria a pandemia e a impossibilidade de manutenção da estrutura de contato social vigente, e que se concretiza com o compromisso específico para a ação, o investimento nos recursos tecnológicos e de internet para a manutenção das aulas (CHOO, 2003).

[...] Teve uma diminuição de alunos bem acentuada, mas só em relação à educação infantil, entendeu? Nos demais setores, no ensino fundamental menor e maior não teve absolutamente nenhuma diminuição de alunos... Graças a Deus... Não foi um resultado 100%, quem disser que foi 100% está... como é que se diz... enganado, ou

não tem a noção exata. Mas nós chegamos, graças a Deus, a 80%. Mesmo porque a gente tinha um acompanhamento didático de uma editora, a Somos, muito boa, que tinha um projeto assim... via internet, muito bom, e isso nos ajudou muito; já tínhamos aderido no início de 2020, antes da pandemia, aí veio a pandemia e aí foi um prato cheio (ENTREVISTADA D).

Em consideração a esse relato, a gestora D acredita ter conseguido obter êxito nas decisões tomadas, pontuando em porcentagem de bons resultados obtidos em notas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) por seus alunos de ensino médio. Desde a decisão em aderir a um acompanhamento didático de uma editora que envolvia mais interação tecnológica, até a decisão de maior investimento junto a um provedor de internet da cidade para a implantação do ensino remoto já durante a pandemia da Covid-19.

Conhecendo brevemente quanto a forma como lida com situações inesperadas para poder vislumbrar um pouco do universo de significados que se possui no *sensemaking* diário e nas tomadas de decisões obteve-se a seguinte resposta da gestora da escola D:

Vivenciando, né. É como se diz... quando a gente aprende com os nossos erros, é maravilhoso porque a gente se supera né e aprende a conviver com aquele problema, e a pandemia foi uma situação que ninguém previa, que ninguém estava livre, todos os setores foram comprometidos e a gente teve que arregaçar as mangas e partir para soluções e não lamentações e nem tampouco acomodação, e foi assim que nós vencemos (ENTREVISTADA D).

De acordo com as narrativas da entrevistada, tem-se um breve panorama da forma como essa busca agir, motivada mais para a busca de soluções, como ela mesma relata no trecho acima. É sabido que cada pessoa terá uma forma de sentir e agir diferente em situações semelhantes, isso, baseado nas experiências e significações que cada um criou ao longo da vida. A isso, atrela-se também o fato de que a própria criação de significados dos eventos que ocorrem no ambiente, interno ou externo a organização, tem interferência dos modelos mentais e experiências de cada ator organizacional (CHOO, 2003).

Salienta-se ainda que a percepção de uma situação enquanto ameaça ou oportunidade depende das relações entre as interpretações e ações. Em virtude disso, a existência, o crescimento ou até mesmo o desaparecimento da organização diante de um fato novo, como a exemplo da abrupta pandemia, dependerá das habilidades e capacidades do gestor de identificar, conhecer e compreender o ambiente, sentir sua atmosfera para assim mobilizar e administrar os recursos ao longo do tempo (VIEIRA; FONSÊCA, 2009).

4.5.2 Práticas Comportamentais

Ao ser questionada sobre o ambiente organizacional na escola D, as interações sociais, comunicação entre os membros, a gestora e diretora argumenta pontos positivos que extraíram do ápice do período pandêmico para o aprimoramento na comunicação entre os componentes da comunidade escolar. É possível destacar na fala da entrevistada D algumas características do processo de **construção da identidade** da organização quando ela cita a criação de um slogan. A construção da identidade é um processo de caráter cognitivo no qual o conjunto de ideias, crenças e valores angariados influenciam nas ações dos sujeitos, até mesmo limitando a racionalidade diante da tomada de decisão (FERNANDES; MACHADO-DA-SILVA, 1999; PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010).

Também se faz possível reconhecer uma das sete propriedades do *sensemaking* propostas por Weick (1995), a **construção da identidade**. A gestora D, mantém uma postura de resolução de problemas, como se desenrola no decorrer das narrativas, a qual diz inclusive que “de todo mal se tira o bem”.

A gente aproveitou a pandemia, de todo o mal se tira o bem, a gente aproveitou da pandemia todo o nosso aprendizado em termos de remoto, e a gente com esse aprendizado se tornou mais íntimo dos pais, entendeu? Todos os alunos são matriculados e os dados dos pais permanecem em seu fichário... dúvidas, comunicados, reuniões a gente começa a ter com eles através da internet sem precisar eles se locomoverem para a escola. Muito, muito muito mesmo (facilidade). Boletins, acompanhamentos, diários, os pais podem entrar em contato com o nosso setor, imediatamente tem todo o desenvolvimento do seu filho, tem todo esse procedimento, entendeu? E, foi um saldo extremamente positivos que adquirimos com a pandemia. E a nossa escola é uma empresa, mas é uma coisa assim que eu sempre considero... nós temos um sloganzinho que é ‘Família TAL’, por que TAL? A gente pegou as iniciais de Colégio, C de colégio, e o restante do nome, aí formou TAL, então criamos o slogan para alunos, para professores, pais de alunos, e o nosso endereço para todos eles são ‘Família TAL (sigla do colégio)’, aí nessa Família TAL é quando todo mundo entra, todo mundo vê o que acontece na escola e como é que se diz... de uma certa forma, aliviou muito o nosso trabalho, principalmente de comunicação entre alunos e pais (ENTREVISTADA D).

Diante do exposto e dos recursos que a gestora da instituição D utiliza para otimizar o contato com a comunidade escolar, atendo-se à implantação de tecnologias e modelando-as para que expresse características próprias da sua marca. Pode-se dizer que há uma utilização dos meios digitais a partir da criação de sentidos próprios dos membros da organização referente ao que aquilo pode agregá-los. Santos, Andrade e Linhares (2021) também corroboram afirmando que pensar na gestão escolar também remete a estar atentos a mobilizar-se para a inovação de práticas educacionais coletivas e libertadoras que garantirão equidade para haver transformações no espaço.

Por exemplo, terça-feira vai ter uma reunião com o ensino médio porque o terceiro ano está saindo, já está se formando né, então sexta-feira a coordenadora pedagógica já vai entrar em contato com todos os pais dos alunos do ensino médio avisando que vai ter uma live na terça-feira, o horário, tudo direitinho, que eles não percam onde estiverem, seja no trabalho, seja em casa, não percam; assistam para saber tudo que vai acontecer nesse final de ano. Alguns estão viajando, outros estão trabalhando, outros estão em casa e não podem vir. Então, esse procedimento está tornando esse relacionamento assim bom... (ENTREVISTADA D).

Fica claro nessas ponderações da entrevistada como a instituição buscou usufruir dos meios digitais, que se tornaram uma realidade ainda mais presente na escola, não somente para as aulas, mas principalmente para potencializar a proximidade com os pais, aprimorar a comunicação com os mesmos. Sanando inclusive, dificuldades anteriores de contato com todos ao mesmo tempo levando em consideração as atividades de cada família.

Lima (2021) corrobora com esse panorama do uso dos meios digitais pela gestão da escola D como forma de aproximação das famílias e dos colaboradores ao expressar que no cenário pandêmico os meios de comunicação passaram favorecer a ampliação do acesso da comunidade escolar à gestão educacional. A utilização dos canais digitais comunicação foram uma estratégia viável para a articulação, participação e maior envolvimento dos atores envolvidos na prática. A autora diz ainda que isso se deu durante a pandemia e tende a se manter no pós-pandemia.

Em meio a narrativa sobre as reuniões com os demais profissionais da instituição, a gestora foi questionada se se sentia confortável para dialogar abertamente sobre os assuntos da empresa nas reuniões, expressando sua opinião, ao passo em que a gestora D respondeu que se sente “totalmente” confortável.

4.5.3 Elementos Sociais

Analisar alguns dos elementos sociais presentes no ambiente organizacional promove uma ampliação no conhecimento acerca do caráter **social** do *sensemaking* naquela instituição. Uma vez que, essa propriedade do *sensemaking* embasa-se também em conversas e discursos diários durante a interação social na instituição (WEICK, 1995).

No que se refere ao papel da comunidade escolar como um todo no processo de tomada de decisões, incluindo professores, pais e demais funcionários, a gestora D relatou que por falta de existir um conselho escolar não há uma participação direta, contudo, é ressaltado o cuidado

que se tem em repassar para todos as decisões tomadas antes mesmo de serem postas em execução.

As tomadas de decisões, a gente não tem conselho escolar, que é quando os pais participam diretamente, mas a gente tem um cuidado de todas as decisões, antes de acontecer, a gente repassar para os pais e, essas decisões, antes de começarem a ser efetivas a gente repassa para os pais e, antes de repassar para os pais nós temos reuniões com todo o nosso pessoal pedagógico para ver se eles aceitam, para ver se eles estão prontos para assumir e só então, a gente dá esse repasse para os pais, que é ainda, de forma remota. Aí, aos professores cabe, repassar para os alunos a nova inovação e a escola, aos pais, agora já com o consentimento dos professores e do pessoal pedagógico (ENTREVISTADA D).

É possível formular uma relação de tomada de decisão de **modelo político**, conforme a citação anterior, da gestora D. A qual, repassa as decisões tomadas em reunião aos funcionários do setor pedagógico para uma análise e para apurar se há concordância para apenas posteriormente informar aos pais. O modelo político, conforme Lousada e Valentim (2011), tem na política o mecanismo de apoio à decisão, desse modo, os atores desempenham diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, ao passo em que as decisões não resultam necessariamente de uma escolha racional, mas da influência dos atores.

A respeito de como percebe a reação dos demais colaboradores com a execução de uma nova decisão, a gestora D relata que isso é relativo, fazendo uma metáfora com o cristianismo para falar que nenhuma decisão agrada a 100% a todos. Complementa sua resposta dizendo que em geral, após a implementação de uma nova decisão, quando os demais envolvidos, pais e/ou funcionários, percebem os benefícios, tendem a demonstrar maior apoio. Pode-se dizer que algumas práticas começaram a fazer sentido para professores e pais, após esses conseguirem visualizar os resultados positivos da execução de determinadas tomadas de decisões que a princípio não foi possível para eles.

Isso é muito relativo. Porque assim... Deus mandou seu filho Jesus para a terra, para nos salvar e nós crucificamos ele, então, decisão nenhuma, por mais excelente que seja, a gente consegue o apoio 100%, a gente consegue uma adesão maior depois que a gente lança o nosso projeto, depois que a gente começa a trabalhar e aqueles pais indecisos que duvidaram começam a perceber que era exatamente o que a gente falava, então aos pouquinhos a gente vai trazendo esses pais indecisos, duvidosos, para a gente, e sempre dá certo (ENTREVISTADA D).

Acrescenta-se também que a tomada de decisão por mais assertiva que venha a ser sofre influência do grau de incerteza, da dinâmica do ambiente, da experiência do indivíduo e de outros fatores externos também (MARANHÃO; MARANHÃO, 2021). Desse modo, considerando que a tomada de decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, é

importante sempre analisá-la dentro das circunstâncias que a envolvem (PEREIRA; FONSECA, 1997).

4.5.4 Procedimentos de Tomada de Decisão

No questionamento sobre se todas as decisões finais eram de responsabilidade dela, a gestora D, responde que “não”. Referindo-se a análise que faz do grau de importância atribuído às decisões para assim repassar as suas irmãs e sócias/fundadoras da escola, relacionando os âmbitos pedagógico e administrativo para poder tomar determinada decisão.

Pode-se dizer que diante do caráter social da criação de sentidos é por meio da interação social que os indivíduos procuram atribuir sentidos às novas informações propondo-se a diminuir o grau de ambiguidade e proporcionando uma análise de elementos do cotidiano organizacional a nível micro (CORREA *et al.*, 2014). Vê-se diante da narrativa da gestora D um dos procedimentos de tomada de decisão que envolve a reunião das três irmãs e donas da instituição, para analisarem e criarem juntas um sentido em comum para poder tomar uma decisão mais satisfatória.

O *sensemaking* que se faz no dia a dia das organizações perpassa desde mudanças a nível macro como o enfrentamento de crises econômicas, uma nova estrutura hierárquica, ou até mesmo a pandemia da Covid-19, até mesmo questões a nível micro, com a implantação de uma nova tecnologia – como no caso da obtenção do acompanhamento didático com uma editora feito pela gestão da escola D – ou mudanças no espaço físico. E essas atividades tendem a estabelecer novos arranjos de significados compartilhados entre os atores organizacionais (CORREA *et al.*, 2014). Do mesmo modo, esses significados criados e compartilhados influenciam na forma como serão tomadas decisões posteriores a essa.

Não. As decisões mais importantes eu estudo, analiso e então ... como uma escola de irmãs né?... são duas irmãs com cargos pedagógicos, eu administrativo, e uma professora, então eu, quando o problema atinge, essa decisão atinge a escola em si, de uma forma ou de outra, eu reúno todo o pessoal administrativo e pedagógico e a gente debate, eu dou minha opinião e a maioria vence. Mas nada é decidido individualmente (ENTREVISTADA D).

Conforme esse relato, é possível sobressair uma possível relação com o **modelo político** de tomada de decisões, na forma utilizada de tomada de decisões da gestora D. Ao ressaltar que a vontade da maioria prevalece nas tomadas de decisões que são levadas a outros âmbitos da escola e que nada é decidido individualmente. O **modelo político** no processo decisório

considera que a tomada de decisão é resultado de um agrupamento de atividades em que os tomadores de decisão têm objetivos diferentes, mas que geralmente a opinião dos mais fortes politicamente prevalece (FEIO *et al.*, 2007).

O que é dito pela gestora D exemplificam algumas das formas de tomar decisão da gestora, ficando perceptível que ela não costuma tomar decisões de maneira instantânea. Ela afirma isso dizendo que “Exatamente. Geralmente é sempre assim. Mas a decisão final é sempre consensual (GESTORA D)”. Bragé e Costa (2020) ao relatar sobre modelos de tomadas de decisões racionais e intuitivos pontuaram que a segunda estaria mais relacionada às tomadas de decisões que sofrem maior influência dos afetos e emoções e que o tipo racional estaria mais relacionado às decisões mais analíticas.

Tendo conhecimento das influências organizacionais e emocionais nas tomadas de decisões, questionou-se também no tocante às tomadas de decisões com base em conhecimentos anteriores. A diretora e gestora da escola D, respondeu que considera a experiência enquanto a escola mais importante da vida e teceu algumas considerações acerca dos conhecimentos teóricos obtidos em seus estudos ao longo da vida com relação às situações práticas enfrentadas no cotidiano da instituição.

A experiência é a escola mais importante da vida, sim. Como eu disse a você, eu tenho nível superior, tenho pós-graduação e, a não ser, assuntos pedagógicos, mas, em nenhum momento durante meu período acadêmico, nada me foi passado que tivesse proveito na efetividade das minhas salas de aula e da minha direção. Essa parte eu nunca atingi, mesmo após a pós-graduação sobre gestão, e entendeu? Mas a teoria é uma coisa totalmente diferente da realidade, porque a realidade do dia a dia quem cria são as situações que vão surgindo, independente de leis, independente de regras, independentemente de qualquer coisa, e isso a gente aprende só vivenciando e praticando (ENTREVISTADA D).

Cabe relacionar a essas ponderações alguns entendimentos sobre o processo de *sensemaking*. Uma vez que, se esse também é uma atividade que o ator organizacional realiza de observação, interpretação e compreensão do mundo exterior, lhe dando sentidos lógicos a partir da existência de esquemas mentais anteriores (VIEIRA; FONSÊCA, 2009). Assim, pressupondo-se que a realidade não é algo fixo, mas perpassa discontinuidades e ambiguidades, é no dia a dia com as novas situações e mediante os conhecimentos que se possui, bem como, recebendo interferências de processos racionais e emocionais que se faz o *sensemaking* diário e o aprendizado para tomar decisões mais assertivas nas organizações.

Na teoria a gente aprende regras, normas, que a gente deve seguir, mas na prática... a melhor universidade, seja ela qual for, a melhor, eu fiz na Universidade Federal de Sergipe, mas não existe universidade melhor do que a da vida, a das situações diárias.

Ninguém ensina como você atuar na sua profissão, ninguém, ensina regras, testa seus conhecimentos para aquela profissão que você escolheu, mas ninguém, absolutamente ninguém... e muitas regras que me passaram de educação infantil, de ensino fundamental, a parte assim pedagógica, eu nunca via acontecer na minha vivência nesses mais de 35 anos de profissão como educadora. A vida, os momentos, as situações diárias é que fazem a gente crescer (ENTREVISTADA D).

Voltando-se às interferências externas no modo de gerir (REIS; OLIVEIRA, 2017) e de construir sentido nas decisões diárias que são tomadas nas organizações foi perguntado sobre a influência exercida pelas redes sociais nas tomadas de decisões na escola D. A gestora, responde que não considera que a influência seja total, mas que reconhece a importância de se manter atento ao que de novo emerge e a saber absorver o que pode ser benéfico na aplicação sobre as necessidades para o bom andamento da realidade institucional da sua escola.

Sempre, de uma forma ou de outra, não digo que 100%, não digo que 50%. Mas a gente vive em sociedade, em comunidade e a gente tem de estar atenta, né... primeiro, reconhecer o que é *fake News* e absorver só aquilo que melhor vai se adequar as nossas necessidades. Mas assim, não seguimos assim... a gente segue as nossas prioridades, mas a gente fica atenta sempre ao que está acontecendo por aí a fora. A gente só absorve aquilo que for melhor para a nossa realidade escolar (ENTREVISTADA D).

Acerca disso, Faustino e Silva (2020) assinalam que o coordenador/gestor necessita ter domínio no exercício de sua função, o que envolve aperfeiçoar-se com as novas tecnologias e transformação, ou seja, faz-se necessária a capacidade de inovação. Algo que fica nítido na narrativa da gestão da escola D.

Em meio às práticas de administrativas na gestão escolar Reis e Oliveira (2017) ressaltava que envolve o reconhecimento das demandas que a comunidade na qual a instituição está inserida lhe traz e das conjunturas que a sociedade demanda. Sobre a visão da gestora D acerca do questionamento de se acredita que a execução das decisões poderia ocorrer de forma diferente, a gestora responde conforme suas experiências que lhe fizeram crer que “no que está bom não se mexe, se melhora”.

Olhe, eu sou adepta assim... no que está bom, não se mexe, se melhora. Então, até agora, a gente não teve motivo algum de... mudar essa estrutura, já que até agora ela tem sido perfeitamente satisfatória. Vem um problema absurdo como pandemia, a gente consegue se superar, consegue um resultado excelente... então, a gente continua do mesmo jeito, aberto a inovações, entendeu? Mas seguindo o mesmo patamar que a gente tinha durante todo esse tempo (ENTREVISTADA D).

Diante do relato da gestora da instituição de ensino D, pode-se inferir que ela busca agir de acordo com a necessidade, identificando os pontos positivos e trabalhando na manutenção desses, como ela disse que é adepta a no que está bom não se mexe, se melhora. Sua forma de

gestão, estando aberta a inovações, condiz com uma das características de bons gestores na contemporaneidade que Faustino e Silva (2020) mencionam em seu estudo. Também fica claro que a gestora está satisfeita com as decisões tomadas no período pandêmico.

4.5.5 Práticas Administrativas e de Gestão

Entre as práticas administrativas da instituição buscou-se descrever a forma como são praticadas as reuniões e sobre a realização de cursos, treinamentos e práticas semelhantes com os funcionários da escola. A gestora D descreve a realidade dos encontros remotos que se mantiveram mesmo após o retorno às atividades presenciais na escola. Falou sobre os encontros presenciais com os pais que são baseados no calendário escolar das quatro unidades educativas, procedendo em quatro encontros presenciais nos quais os pais e/ou responsáveis pelos alunos vão receber as notas referentes àquela unidade e tirar dúvidas.

Fisicamente, são quatro encontros durante o ano. Porque são quatro unidades, aí o resultado dessas quatro unidades, aí são feitas duas no primeiro semestre e duas no segundo. Então, os pais vêm pessoalmente, assistem todos os acontecidos durante esse período, recebe o boletim escolar, aliás, ele recebe em casa, mas vem para saber, conversar com os professores, saber o que é que está acontecendo. Agora, de forma remota, sempre que há necessidade a gente usa esse processo, para que não precise estar tendo uma rotina frequente de reuniões aqui, onde a gente sabe que atualmente a vida anda muito complicada, né (ENTREVISTADA D).

Quanto aos encontros com os funcionários a gestora D relata que formalmente há quatro reuniões, após cada unidade a fim de analisar o que houve de positivo e negativo e o que pode ser realizado diante do planejamento inicial e das decisões tomadas e postas em execução.

Os funcionários, a gente tem também quatro reuniões anuais. Depois de cada unidade a gente faz a reunião com os funcionários professores, pessoal da secretaria, para saber os erros e acertos daquela primeira unidade, onde foi que errou, onde não pode mais errar, onde foi que ficou saldo um pouco devedor, para que seja colocado como objetivo para que na segunda unidade não se repita e, as demais atividades a gente usa o mesmo processo que usa com os pais... entra em contato através do celular com o professor, cada professor com seu problema, entendeu? A gente entra em contato com eles individualmente e é resolvido o problema (ENTREVISTADA D).

Em referência ao registro das decisões tomadas e postas em execução, a gestora D informou que ficam registradas em ata e que retoma o processo e as pessoas envolvidas a qual submete toda nova decisão antes de sua implementação.

Em ata. Como eu disse a você, todas essas decisões são consultadas né? e, como é que se diz... e só depois de uma deliberação dentro, por exemplo, se for administrativa, se for pedagógica, dentro de todo aquele pessoal envolvido, é que é resolvido. A não ser a parte financeira da escola, entendeu? Que fica restrita pessoalmente a parte da direção administrativa (ENTREVISTADA D).

Questionou-se ainda se há um acompanhamento da execução das ações, se é possível gerenciar e revisar ou reorientar a estratégia após a decisão ser tomada e posta em execução. A gestora, responde que há total acompanhamento. Foi solicitado que ela exemplifique e foi trazido o exemplo da decisão de ampliar a estrutura tecnológica e de internet da escola para o trabalho remoto.

Totalmente. É tudo feito em conjunto, tudo assistido, entendeu? E, essa decisão das aulas remotas (por exemplo), nós tivemos primeiro uma semana, todos os dias de reuniões, a melhor forma nós ligamos para a INT (provedor de internet) para instalar aqui todo o circuito que abrangesse a internet que desse subsídio aos nossos 500 alunos, porque tinha que ser uma internet boa. Assim... tudo é feito muito em conjunto. Aliás, não foi a semana, praticamente foram os dois anos, porque, como eu disse a você, toda sexta-feira tinha aquela reunião da avaliação de todo o trabalho que foi feito durante a semana, o aproveitamento, a presença dos alunos, a assistência dos alunos das aulas, entendeu? Tudo isso... a melhor maneira de repassar para eles, as dúvidas dos alunos, as dúvidas dos pais, que os pais poderiam entrar também. Então a gente seguiu trabalhando tudo isso (ENTREVISTADA D).

Tem-se o exemplo da implantação das tecnologias digitais (CARVALHO; MORAIS; BRITO, 2020) para as aulas, ela ressalta que foram dois anos de acompanhamento frequente, nos quais, as sextas-feiras eram realizadas reuniões com fins de avaliar o trabalho semanal e de aperfeiçoar a nova forma de trabalho, bem como, para sanar possíveis dúvidas dos alunos ou de seus pais. Vasconcellos (2012) já pontuava que o planejamento é um processo contínuo e dinâmico, de reflexão, tomada de decisão, colocar em prática e de seguir acompanhando as ações, algo que é perceptível na gestão da instituição D, conforme as falas.

No Quadro 8 são elencados os principais pontos abordados nas falas da entrevistada de acordo com as questões e as categorias analíticas desse estudo.

Quadro 8 – Principais Conceitos Apontados pela Gestora D

Categorias de Análise	Principais Conceitos Apontados - Gestora D
<i>Sensemaking</i>	Observação de deficiências nas escolas para construção da sua; Diferenças entre escola pública e particular; Experiência de dificuldade com o Registro da escola; Construção da escola: As fundadoras demoliram um prédio antigo e construíram a escola atual em apenas 60 dias; Gestão familiar; Impacto e adaptação durante a pandemia; Aprendizado com os erros.

Práticas Comportamentais	Aproveitamento da pandemia para adaptação ao ensino remoto; Facilidades como comunicação <i>online</i> ; Slogan e identidade da escola; Programação de reuniões e eventos; Melhoria do relacionamento com os pais o uso da tecnologia.
Elementos Sociais	Tomadas de decisões sempre comunicadas; Participação dos pais; Consentimento dos professores; Relatividade das decisões; Adesão progressiva a algumas decisões; Importância da confiança.
Procedimentos de Tomada de Decisão	Tomada de decisões em equipe; Experiência escolar importante. Discrepância entre teoria e prática na educação; Aprendizado por meio das situações externas; Necessidade de adaptação e absorção do que é relevante; Crescimento pessoal por meio das experiências; Permanência e melhoria do que está funcionando bem; Resiliência e superação de desafios, como a pandemia; Abertura a inovações, mantendo uma base sólida.
Práticas Administrativas e de Gestão	Encontros com os pais; Reuniões com os funcionários; Tomada de decisões; Aulas remotas.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2023).

4.6 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO TIPOLOGICA (QUATI)

Segue-se nesta seção os achados obtidos com a aplicação do teste de personalidade nas gestoras após a entrevista. Também foi feita uma breve contextualização teórica do teste utilizado a fim de identificar os tipos psicológicos de cada gestora entrevistada. Posteriormente, é feita uma breve análise correlacionando os respectivos tipos psicológicos das gestoras com pontos de suas narrativas com relação a forma como criam sentido nas tomadas de decisões.

O teste Quati é baseado na teoria de personalidade de Carl Gustav Jung e aborda atitudes (foco de atenção), funções perceptivas (relacionadas ao recebimento de informações) e funções avaliativas (voltadas a tomada de decisões) para a estruturação de 16 tipos psicológicos. Conforme Zacharias (2003), o objetivo desse teste é avaliar a personalidade por meio de escolhas situacionais que o indivíduo fez durante a aplicação do teste. Apresenta-se também estilos como cada pessoa interpreta o ambiente, apontando aspectos cognitivos e comportamentais.

Atitude, na teoria junguiana, significa a direção que a energia psíquica ou a libido toma mediante as representações do mundo externo de fatos, pessoas e coisas (DE MARIA, 2014). O teste trabalha com a ideia de duas atitudes psíquicas (I - Introversão e E - Extroversão) e quatro funções psíquicas duas delas racionais (que atravessam o campo da consciência, por isso identificadas como racionais): St - sentimento e Ps - pensamento; e as outras duas irracionais (que são apreendidas diretamente a nível Inconsciente): In - intuição e Ss - sensação. Deste modo, a dinâmica da personalidade distingue essas funções em intensidade e ordem, como vistas a manter a homeostase psíquica (MELO NETO *et al.*, 2021).

De forma geral, os tipos psicológicos junguianos baseiam-se em definir estilos cognitivos, a forma que o sujeito aborda a vida, a maneira como cada indivíduo toma consciência do mundo. Ou seja, o processo pela qual esse indivíduo toma consciência das informações que vem até ele e ainda as conclusões que solidificam seu mundo (ZACHARIAS, 2003). Ressalta-se que a utilização do sistema de tipologia junguiana não visa definir em sua totalidade o comportamento humano, mas possibilitar uma compreensão mais aproximada do fenômeno psíquico (ZACHARIAS, 2003).

De acordo com Jung “Tipo é uma disposição geral que se observa nos indivíduos, caracterizando-os quanto a interesses, referências e habilidades. Por disposição deve-se entender o estado da psique preparada para agir ou reagir numa determinada situação” (1967, p. 551).

Dentre as 4 gestoras, 2 classificaram-se com foco de atenção a atitude **Extrovertida** (gestoras **A e C**) e as outras 2 (gestoras **B e D**) com foco de Atenção a **Introversão**. O primeiro refere-se a indivíduos que direcionam sua energia psíquica para fora deles, dirigindo-a aos objetos, pessoas e eventos objetivos, nessa atitude, o meio externo prevalece sobre as características subjetivas de suas experiências. Já as pessoas com atitude Introversão tendem a ter a libido direcionada para dentro, focando sua atenção no seu mundo interno de impressões, emoções, pensamentos e sentimentos, esses indivíduos orientam-se mais por aspectos subjetivos (ZACHARIAS, 2003; DE MARIA, 2014).

Figura 3 – Atitudes Psíquicas



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da aplicação do Teste Quati (2023).

Ressalta-se ainda, de acordo com Jung (1971) que, nenhum indivíduo é puramente extroversão ou introversão, as duas atitudes estão presentes nele, mas uma das atitudes foi

mais desenvolvida em função da adaptação. As funções psíquicas identificadas por Jung são usadas pela consciência para o reconhecimento do mundo exterior e para orientar-se. As funções em conjunto com as atitudes (In e E) representarão os Tipos Psicológicos.

Um aspecto que chama atenção é o fato de que **ambas** as gestoras possuem como **Função Principal** o **Sentimento**. As funções Sentimento e Pensamento estão no quadro das funções avaliativas, orientadas às tomadas de decisões. A função Sentimento, para Jung, está ligada a dimensão valorativa das coisas, a um valor pessoal e não deve ser confundida com a emoção. Assim, os indivíduos com o Sentimento como função principal, geralmente tomam suas decisões baseadas em seus próprios valores pessoais, ou até mesmo valores de outras pessoas, mesmo que tais decisões não possuam lógica ou objetividade (ZACHARIAS, 2003). O quadro 9 apresenta os dados resultantes da aplicação do teste Quati agrupando os tipos psicológicos de cada gestora analisada.

Quadro 9 – Tipos Psicológicos das gestoras entrevistadas

Gestoras	ATITUDE	FUNÇÃO PRINCIPAL	FUNÇÃO AUXILIAR
A	E	St	In
B	I	St	Ss
C	E	St	Ss
D	I	St	Ss

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da aplicação do Teste Quati (2023).

Diante desses aspectos ligados a quem possui o Sentimento como função principal, pode-se relacionar a gestora A quando essa demonstra em sua narrativa o sentido que ela atribui a aprendizagem, tomando a decisão de abrir uma escola de método montessoriano, haja vista a liberdade e a validação ao caráter humano de aprendizagem. Ou seja, a gestora trabalha com essa perspectiva porque tem um valor pessoal para ela esse modo de ensinar, diante de suas experiências pessoais com profissionais que não levavam em conta as emoções e outros aspectos no processo de ensino aprendizagem.

Quanto a gestora da escola B, que reconhece que “[...] E hoje eu vejo assim, que eu administro mais com o coração do que com o financeiro rsrs [...]” (ENTREVISTADA B), e que isso tem prejudicado em partes “[...] Então, isso acaba me prejudicando, mesmo porque isso aqui é uma instituição... eu administro, ajudo a administrar, mas não é um comércio que é meu” (ENTREVISTADA B). Arrisca-se pontuar essa situação como uma exemplificação do modo de tomar as decisões, pesando mais para o lado de que lhe mobiliza os afetos, diante de sua

história de vida, com relação a aquilo que sua consciência atribui maior valor, nesse caso, o aspecto relacional, humano e não o financeiro mais racional e objetivo.

É possível identificar em alguns trechos da narrativa da gestora da escola C traços de personalidade de indivíduos que possuem o Sentimento como função principal. A exemplo disso: “Eu tenho minha forma mais grudadinha, de administrar, eu gosto disso, eu acho que administração é isso que administrar é tudo isso aqui. Eu puxar para perto de mim aquele que eu quero que resolva um conflito comigo” (ENTREVISTADA C). Conforme Zacharias (2003) aponta, indivíduos com o Sentimento como função principal tendem a ser mais voltados para as relações pessoais, mostrando-se receptivo e tendo maior habilidade para lidar com pessoas. E isso se expressa na gestão da entrevistada C.

A última entrevistada também teve como função principal o sentimento, nessa gestora pode-se dizer que uma característica que se sobressai na sua expressão e que pode estar atrelada ao que ela atribui valor pessoal, é o direcionamento do olhar para aprendizagem e reconhecimento de oportunidades, não atendo-se ao lado ruim das coisas sem buscar movimento em prol de extrair algo positivo. Isso, percebe-se em falas como:

[...] É como se diz... quando a gente aprende com os nossos erros, é maravilhoso porque a gente se supera né e aprende a conviver com aquele problema, e a pandemia foi uma situação que ninguém previa, que ninguém estava livre, todos os setores foram comprometidos e a gente teve que arregaçar as mangas e partir para soluções e não lamentações e nem tampouco acomodação, e foi assim que nós vencemos (ENTREVISTADA D).

Ou mesmo, na menção: “A gente aproveitou a pandemia, de todo o mal se tira o bem, a gente aproveitou da pandemia todo o nosso aprendizado em termos de remoto, e a gente com esse aprendizado se tornou mais íntimo dos pais, entendeu? (ENTREVISTADA D)”. O indivíduo com função principal sentimental toma decisões com base em seus valores pessoais (ZACHARIAS, 2003), ou seja, sua subjetividade, os sentidos que atribui a determinadas circunstâncias e/ou coisas fica evidente nas decisões que toma.

Das **16 tipologias** classificadas por Zacharias (2003), **3** delas foram identificadas **entre as 4 gestoras** nas quais foram aplicadas o teste. A tipologia da **gestora A** foi de **Sentimento Extrovertido com Intuição Auxiliar**, nesse tipo psicológico tem-se como palavra-chave, de acordo com Zacharias (2003) a palavra “Liderança”. Ressalta-se que durante a entrevista com a gestora A ela reconhece e traz em sua narrativa a liderança como uma característica marcante sua. Esse tipo psicológico tende ainda, a ser receptivos e responsáveis, em geral, sentindo uma vívida preocupação com o que os outros pensam ou desejam. Ou até mesmo, sociáveis,

populares e solidários; é receptivo a críticas e elogios (uma das características de um bom gestor citadas por Faustino e Silva, 2020). Tem-se como exemplo comunicadores em massa, professor da área da saúde, escritor, marketing, farmacêutico etc. (ZACHARIAS, 2003).

Foi identificado o tipo psicológico **Sentimento Extrovertido com Sensação Auxiliar** com a gestora C. Nesta tipologia, há como palavra-chave a harmonia. Sendo reconhecível como pessoas com atitudes afetuosas, comunicativas, cooperadores natos e um membro ativo nos grupos. É um perfil que necessita de harmonia ao seu redor e é muito bom em criar esse ambiente. Ao ser questionada sobre como é o ambiente e relacionamento entre os profissionais com os quais trabalha, a gestora C respondeu: “Aqui é uma harmonia, graças a Deus” (ENTREVISTADA C). Tem-se como exemplos de atividades desempenhadas por pessoas com esse perfil: recepcionista, ativistas em ações humanitárias, serviços públicos, treinamento pessoal, profissionais de beleza, dentre outros (ZACHARIAS, 2003).

As gestoras B e D, que fazem parte do grupo de indivíduos com atitude Introversa, obtiveram o mesmo perfil tipológico na análise de seus testes, sendo ele o **Sentimento Introverso com Sensação Auxiliar**. Pessoas com esse perfil tipológico de personalidade, de acordo com Zacharias (2003), tendem a ser mais retraídas e quietas, amigáveis, gentis e modestos quanto a suas qualidades; evitam desavenças e não impõem aos outros suas opiniões ou valores. Em geral não sentem muita preocupação em liderar, mas são fiéis seguidores.

Apesar de a gestora da escola B já ter exercido papéis de liderança em outras experiências de trabalho, na atualidade, gerindo a instituição B, ela identifica algumas dificuldades em gerir atreladas a sua personalidade, ao seu modo de gerir com o coração, como ela mesma se refere. Arrisca-se tecer uma relação entre o perfil Introverso com função principal sentimento da gestora B com a dificuldade de cobrar posicionamentos dos funcionários na gestão da escola B ou até mesmo de fazer cobranças aos pais de alunos, situações que ela própria reconhece como dificuldades de gerir a instituição. Há expressões que exemplificam tal situação: “É porque, tem muitos pais inadimplentes. E eu tenho um defeito, não consigo cobrar” (ENTREVISTADA B).

Para a gente cobrar a gente tem que acompanhar né, se não, não vai saber como está andando. E é aquele outro lado que eu te digo, tem pessoas que procuram se programar dentro disso, procurar estar fazendo o que ele se comprometeu... e outros a gente tem que estar ali o tempo todo, e eu acho isso tão desconfortável. Eu digo sempre a eles... que é tão chato você trabalhar com alguém ali no seu pé cobrando o tempo todo, e para mim é mais chato ainda estar cobrando porque eu tenho essa dificuldade de cobrar né... Isso que me deixa mais triste eu acho (ENTREVISTADA B).

Com base na fala acima, ousa-se salientar que este ponto dificultoso das relações de trabalho afeta a gestora B. Pode-se dizer ainda que esse ponto se agrava pela complexidade do diálogo não direto com a gestora por parte dos funcionários, mesmo ela demonstrando que se coloca aberta para isso, como no seguinte trecho da entrevista:

[...] Então, a partir do momento que eu passo as minhas sugestões e você não chega a fazer nenhum questionamento, significa que você aceitou. Então vamos agora praticar. A partir do momento em que você nem pratica e nem sugere uma outra, então começa a haver um desencontro. Então, não é dizendo que: eu não vou com a sua cara ou que eu não gosto do seu trabalho. Infelizmente, a gente coloca muito isso na cabeça, mas, a gente não vê aonde está faltando. Porque eu sempre digo a eles: Quem vocês têm que procurar? É a parte administrativa. Porque é a parte administrativa quem vai lhe dar uma solução para o problema. Se você fica falando para o colega só vai gerar fofoca [...] (ENTREVISTADA B).

Ou seja, com isso, é possível reconhecer a interferência das diferentes subjetividades nas relações organizacionais que facilitam ou dificultam colocar em prática algumas atitudes necessárias a função de gestor. É atrelado a isso, quando se tem um perfil mais retraído e Introverso como no caso da gestora B, isso se torna ainda mais complexo. Diferente de quem possui uma atitude Extroversa, que é um indivíduo mais voltado para ação imediata, que gosta de se arriscar e possui uma resposta imediata para qualquer situação, mesmo podendo ser agressivo, agindo de maneira impensada (ZACHARIAS, 2003).

Acrescenta-se ainda a implicação da função dominante no perfil de personalidade, no caso das duas gestoras B e D, o Sentimento. Cada indivíduo faz uso de preferência da sua função principal, com vistas a obter melhores resultados na sua relação com o mundo e o outro, na sua luta pela existência como escreveu Jung:

[...] na luta pela existência e pela adaptação, cada qual emprega instintivamente sua função mais desenvolvida, que se torna, assim, o critério de seu hábito de reação Assim como o leão abate seu inimigo ou sua presa com a pata dianteira (e não com a cauda, como faz o crocodilo), também nosso hábito de reação se caracteriza normalmente por nossa força, isto é, pelo emprego de nossa função mais confiável e mais eficiente, o que não impede que às vezes, também possamos reagir utilizando nossa fraqueza específica. Tentaremos criar e procurar situações condizentes e evitar outras para, assim, fazermos experiências especificamente nossas e diferentes das dos outros (JUNG, 1971, p. 493).

O perfil tipológico da gestora D, também **Sentimento Introverso com Sensação Auxiliar**, ressalta-se ainda sobre esse tipo psicológico, de acordo com Zacharias (2003) que são indivíduos que não demonstram grande preocupação na realização de tarefas, não se agitam com elas, mas preferem apreciar o momento presente, sem estragá-lo com a pressa, por exemplo. Jung (1967) diz que o bom desenvolvimento do Tipo exige que a função auxiliar,

nesse caso da gestora D a Sensação, auxiliei o processo dominante (Sentimento) em dois aspectos: fornecendo um grau útil de equilíbrio, não somente entre a percepção e o julgamento como também entre a extroversão e a introversão.

Na consideração seguinte, da gestora D, pode-se perceber alguns aspectos do seu modo seguro de vivenciar as coisas, sem pressa de mudanças, mas aberta a elas caso seja necessário. Diante da nítida confiança na resolução de conflitos, pode-se relacionar a isso também o que Montenegro e Bulgacov (2014) trouxeram, que a cada vez que os sujeitos buscam construir um sentido compartilhado sobre determinados impasses ou até mesmo sobre processos estabelecidos, eles também estão se preparando para enfrentar novas situações de ambiguidade que possam surgir futuramente no meio organizacional.

Olhe, eu sou adepta assim... no que está bom, não se mexe, se melhora. Então, até agora, a gente não teve motivo algum de... mudar essa estrutura, já que até agora ela tem sido perfeitamente satisfatória. Vem um problema absurdo como pandemia, a gente consegue se superar, consegue um resultado excelente... então, a gente continua do mesmo jeito, aberto a inovações, entendeu? Mas seguindo o mesmo patamar que a gente tinha durante todo esse tempo (ENTREVISTADA D).

Utilizando desse relato, relaciona-se alguns aspectos advindos da contribuição da função auxiliar (Sensação), no seu tipo psicológico e na maneira como tende a lidar com as situações. Uma vez que, o sujeito sensitivo confia nos seus órgãos dos sentidos para compreender objetivamente uma situação, está mais interessado no aqui e agora. Gosta ainda manter as coisas funcionando e prefere executar do que planejar, observa detalhes e não se prende a visão geral do todo.

4.7 ANÁLISE COMPARATIVA

Quanto ao *Sensemaking* e às práticas sociais e comportamentais

Foram encontrados alguns pontos em comum entre as quatro gestoras entrevistadas, dentre esses, o fato de nenhuma delas ter formação específica na área de gestão antes de assumir o cargo, apenas a gestora da escola B que fez uma pós-graduação na área de gestão alguns anos após estar na direção da escola. Três delas tinha graduação em Pedagogia e outra era graduada em Biologia e está cursando Pedagogia. Dado esse que corrobora com outros estudos como o de Silva e Bonfim (2020), que mencionam ser comum não haver gestores escolares com formação advinda da área de administração, mas a maioria sendo professores de longa data e/ou

advindos de cursos de formação continuada. Três dessas gestoras se denominaram como coordenadoras pedagógicas e a quarta, enquanto diretora e responsável pela parte administrativa.

Outro ponto em comum foi a prevalência de gestoras do sexo feminino e de professoras e demais funcionários como a maioria sendo do sexo feminino também. Na análise do tipológica do perfil de personalidade das gestoras foi encontrado nas quatro o Sentimento como função principal ou dominante, função que atribui aos indivíduos suas características particulares no modo como veem o mundo e atuam sobre as situações. Os tipos psicológicos com essa função dominante tendem a valorizar os sentimentos e valores pessoais em suas avaliações e tomada de decisões e a julgar o valor intrínseco das coisas, assim como procuram manter a harmonia no ambiente (ZACHARIAS, 2003).

Um aspecto evidenciado nas narrativas de três das gestões foi o foco no valor relacional para com os alunos e pais sobressaindo ao financeiro. A gestão da escola D não deixa isso tão claro na fala com as outras três, mas indiretamente, por visar o contato e a constante troca de ideias e informações, inclusive inovando nas formas de contato pelos meios digitais. As quatro escolas fazem uso de redes sociais para facilitar a troca de informações com seus funcionários e pais de alunos. A gestão da escola D, tem inclusive um sítio digital onde postam informações de cada aluno e da instituição, onde toda a comunidade escolar tem acesso.

A informação acima também condiz com o que Ferraz, Abreu e Motta (2021) apontam, que em meio a pandemia do vírus da Covid-19 o trabalho pedagógico encontrou nas ferramentas de comunicação *online* um ponto de apoio. As autoras dizem também que a gestão encontrou nas redes sociais e nos aplicativos de mensagens, apesar de não serem previstos para o trabalho de cargos e funções, uma alternativa para a comunicação entre a equipe e, com base no sucesso obtido estendeu-se esse canal para toda a comunidade educacional, pais e alunos.

A gestora da escola D nomeia o sítio digital como “Família TAL” (ressalta-se que se utilizou a sigla “TAL” para substituir a sigla original do nome original da instituição), bem como, a gestora da escola C, realça em suas falas com os profissionais da instituição o porquê de ter a inicial da instituição do lado esquerdo do peito, menciona também exemplos de reuniões com os pais nas quais questiona-lhes “o que eles acreditam que falta melhora caso a escola fosse deles”, tudo isso para que se sintam parte do processo de construção da educação e desenvolvimento de seus filhos. A gestora da escola A demonstra interesse em passar para os pais que seus filhos “têm valor” naquela escola, assim como reconhece que os mesmos gostam de ser ouvidos. A gestora B relata em muitos exemplos sua preocupação com o desenvolvimento não só educacional dos alunos, mas a nível humano e social.

Ousa-se dizer que a maneira de gerir mais próxima da comunidade escolar, considerando e implicando emoções no processo, reflete na construção de uma identidade organizacional, bem como, no desenvolvimento dos profissionais na instituição, dos alunos e na relação com a família.

No decorrer dos questionamentos para compreender como se dá o processo de *sensemaking* das gestoras, três delas citaram a pandemia da Covid-19 como exemplo de uma situação difícil e de incerteza que enfrentaram. A três gestoras que citaram a pandemia fazem parte de instituições que já estavam ativas quando a pandemia surgiu. Já a outra instituição (A) foi aberta após o período restritivo da pandemia, utilizando inclusive de um espaço onde outrora havia sido uma instituição escolar que fechou as portas durante o período pandêmico.

Compreender o processo de *sensemaking* ao se deparar com eventos inesperados e ambiguidade (GIOIA; THOMAS, 1996; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; WEICK, 1988) como a exemplo da pandemia da Covid-19, possibilita vislumbrar e descrever a forma de tomar decisões a partir dos sentidos criados pelas gestoras de escolas particulares do município de Simão Dias-SE. A utilização de um instrumento psicológico para identificar traços da personalidade dessas gestoras contribuiu no que tange a compreensão de padrões cognitivos e de comportamento que influem no processo decisório. Uma vez que, com base em suas experiências anteriores e em seus padrões cognitivos acessíveis, os indivíduos buscam organizar as informações a fim de compreender, criar um sentido para o evento (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010).

Foi percebido que as gestoras entrevistadas fazem uso de conhecimentos adquiridos em outras formações e/ou trabalhos no seu atual cargo de gestão. A exemplo disso: a gestora da escola A reconhece que o espírito de liderança que sempre teve e seu trabalho como Doula repercutem na gestão humanizada que busca desenvolver; os trabalhos como atendente de caixa eletrônico, ter sido líder de equipe em outros cargos, relata a gestora B, também influenciaram na sua organização e no modo como busca se relacionar com os funcionários da escola; a gestora da escola C utiliza de seus conhecimentos comportamentais e da esfera jurídica para lidar com as relações no trabalho; na instituição D, uma gestora advinda da sala de aula e com pós-graduação em gestão, reconhece que sua experiência lecionando foi um dos maiores pilares para sua gestão.

Sobre as práticas administrativas e de tomada de decisão

A princípio, ressalta-se a prevalência dentro da amostra pesquisada, de escolas fundadas e geridas por pessoas de uma mesma família, em uma delas inclusive, a gestora relata que quando não puder mais exercer seu trabalho passará a administração para um familiar. Apenas na escola C a gestora não era parte da família, mas sentia-se como fosse, pois o sentimento de pertencimento e de identificação com a instituição era bem forte, ela narra inclusive que desde a infância sonhava em trabalhar lá e quando se refere a escola é “minha escola”.

Sobre os modelos de tomada de decisão propostos por CHOO (2003) que foram utilizados como base para a entender e descrever as tomadas de decisões das gestoras entrevistadas foram encontradas algumas similaridades com o modo de tomar decisões de algumas gestoras. Dentre esses, com base no relato da gestora B sobre como costuma agir em algumas situações exemplificadas por ela, observou-se similaridades com o modelo de decisões anárquico. Foi encontrada mais proximidade com o modelo racional nas práticas da gestora C e com o modelo político a gestão da escola D.

Vale ressaltar que apesar de a utilização dos modelos de tomada de decisão possibilitar aos gestores uma compreensão da estrutura organizacional e das complexas relações inerentes aos processos existentes nesse contexto, o processo decisório nem sempre seguirá um modelo específico. Assim como, ao ser questionada sobre como seria seu modo de tomar decisões, a gestora B responde que “Tudo junto e misturado”. Além de que a aplicação de cada modelo decisório dependerá da situação específica, das informações e do nível de incerteza (LOUSADA; VALENTIM, 2011). Loo (2000) também menciona as características da personalidade de cada sujeito como estando associadas ao processo de tomada de decisão.

A relação entre os modelos de tomada de decisão propostos por Choo (2003) e os tipos de personalidade de Jung, mais especificamente o introvertido e o extrovertido, pode ser estabelecida considerando as características e influências de cada Tipo em relação ao processo de tomada de decisão. De acordo com Choo (2003), os modelos de tomada de decisão envolvem tanto aspectos cognitivos quanto sociais, levando em consideração a busca e o uso de informações, a reflexão, a interação com outros indivíduos e o contexto em que a decisão está sendo tomada, o que está intimamente ligado aos processos individuais, sociais e retrospectivos do *sensemaking*.

Por sua vez, os tipos de personalidade introvertido e extrovertido, conforme sentido por Jung, apresentam diferentes orientações em relação à energia e ao foco de atenção. Os introvertidos tendem a se enquadrar mais em abordagens de tomada de decisão mais reflexivas e internas, enquanto os extrovertidos estão mais inclinados a buscar informações externas e sociais antes de decidir.

A teoria do *sensemaking* possibilitou uma forma alternativa de relacionar o processo decisório na dimensão humana. Segundo Leitão e Nassif (2009) é a partir do sentido atribuído a determinadas informações, vivências, ambientes que se constrói a decisão e por conseguinte, a ação. Sob a ótica do *sensemaking* organizacional pode-se compreender como os aspectos subjetivos, emoções, crenças e valores exercem influência na interação dos indivíduos com as situações.

O caráter “humano” e de associação com sentimentos como “amor” se sobressai em diversos pontos das narrativas das quatro gestoras. Também descrevem como uma tarefa difícil a gestão, mas pode-se dizer que o sentido que elas criaram para si (da gestão), com base no que acreditam, também revela a forma como costumam lidar com as situações e tomar decisões. Ao serem questionada sobre quais os sentimentos e sensações que a experiência enquanto gestoras lhe evocam foi respondido com as seguintes expressões: “terrível e bom”, “de amor”, “um mix, não é fácil” e “amor genuíno”.

Sobre esse aspecto na gestão das entrevistadas, relaciona-se ao que Coelho e Linhares (2008, p. 4) acreditam, que “nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos [...] e como líderes em relações humanas”. Isso também pode ter a ver com os sentidos atribuídos ao cargo que cada uma obteve, também com base em suas experiências pessoais e subjetivas.

Foi percebido também que as gestoras têm decidido optar por um modelo de reunião mais individual com os pais. Apesar de ainda se manterem com reuniões com a presença de todos, ao menos em datas comemorativas. A gestão da escola D seguiu com a utilização das tecnologias digitais como facilitador da comunicação com os pais, enviando notas e postando comunicados em seu sítio virtual. Pode-se dizer que as gestoras que não possuíam experiências em cargos de gestão foram criando significado para sua prática no próprio fazer diário e, conforme iam identificando formas mais eficazes de conduzir o processo e engajar a comunidade escolar nas decisões tomadas.

Sobre os resultados acerca das decisões tomadas, a gestora da escola A compreende que até então, em meio as dificuldades da gestão e do início da instituição, tem conseguido dar conta com perspectiva de crescimento. A gestora da escola B apesar das dificuldades financeiras e do manejo com os profissionais e pais, permanece frente da gestão e acredita com a parceria entre pais e escola reforçada, lograr êxito na administração. A gestora C costuma acompanhar as decisões e se manter próxima dos colaboradores, atendo-se a modificações quando percebe que uma decisão não é eficaz, não postergando a decisão. Por fim, a gestora da instituição D acredita ter obtido sucesso com suas decisões, exemplificando o contexto em que a pandemia da Covid-

19 surge e fazendo uso da tecnologia mantiveram as aulas remotamente e aprimoraram as relações com a comunidade escolar por intermédio das redes sociais.

Levando em conta a racionalidade limitada dos indivíduos, tem de se considerar a dimensão subjetiva da qual partem as decisões dos sujeitos (SIMON, 1947), nesse caso por exemplo da organização-escola. Assim como os aspectos relacionados ao perfil e traços de personalidade de cada gestora que influi no seu modo de compreender, gerar significado para os eventos e tomar as decisões. Destaca-se o que Motta (1994) já advertia, que o ilógico também é um recurso gerencial utilizado na tomada de decisões.

No contexto organizacional, assim como na gestão escolar, os problemas nem sempre aparecem de forma estruturada, por vezes se faz necessário que o ator organizacional, o gestor vá relacionando pistas e dicas no seu ambiente, agindo sobre ele e (re)construindo sua prática diária, ou seja fazendo *sensemaking*. Valendo-se de Abib (2010) acrescenta-se ainda que, cada indivíduo, com base em suas vivências e sentidos carrega consigo sua maneira singular de perceber e interpretar o ambiente. Desse modo, com a utilização de modelos de tomada de decisão ou não, é possível dizer que cada indivíduo trará no seu modo de gerir traços de sua história pregressa e do que acredita que pode ser feito.

Ao compreender que o *sensemaking* é a estruturação de um fluxo de experiências que foi interrompido e também se refere a concessão de significados aos eventos, sendo um processo sistemático e social e que diz de agir e de organizá-los por meio da comunicação (WEICK, 2005). Pode-se dizer também que enquanto as gestoras evocavam a memória suas experiências, sensações para compor as narrativas durante a entrevista, também elas faziam *sensemaking* de suas experiências até então, considerando o caráter retrospectivos e contínuo do *sensemaking*.

5 CONCLUSÃO

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de buscar **compreensões acerca do processo de *sensemaking* nas tomadas de decisões da gestão educacional de escolas privadas da cidade de Simão Dias-SE**. Para o alcance desse objetivo fez-se necessária a exploração de alguns conceitos e teorias que dariam base para a construção das categorias de análise, do questionário para a realização da pesquisa e para a análise dos dados. Foram abordados assim, as propriedades do *sensemaking* propostas por Weick (1995) e discutidas também por outros autores, referencial sobre tomada de decisão, bem como alguns modelos de tomada de decisão mais usados e gestão escolar.

O estudo foi motivado pela possibilidade de conhecer o processo de tomada de decisões da gestão de instituições de ensino privadas pelo prisma da teoria do *Sensemaking* que reconhece a necessidade constante dos indivíduos criarem sentido do ambiente e dos eventos que ocorrem para poder agir, ou seja tomar decisões. E ainda, por esses atores agirem enquanto criam seus sentidos, o que revela intrinsecamente sua relação com o dia a dia organizacional, com constantes tomada de decisões.

Viu-se importante caracterizar o perfil das gestoras entrevistadas, bem como o modo como cada uma conheceu e decidiu trabalhar na instituição. A análise de narrativas foi utilizada por ser um método de estudo das experiências pessoais e da própria organização/escola (PAIVA, 2008). Além do seu caráter levar em conta as mudanças contínuas que os sujeitos e eventos sofrem a todo momento, não se mantendo estáticos (CLANDININ; CONNELLY, 2004).

Subdividiu-se o objetivo geral de estudo em três objetivos específicos com vistas a proporcionar uma melhor apreensão da dimensão subjetiva e prática contida no objetivo inicial. O primeiro objetivo específico foi **compreender o processo de *sensemaking* no contexto das escolas estudadas**. Pode-se dizer que o processo de *sensemaking* das gestoras entrevistadas se dá primordialmente baseado nas experiências pessoais de cada uma, observando também aspectos emocionais presentes nesse processo, inclusive nos sentidos atribuídos à atividade própria de gestão. Ousa-se mencionar, que pode ser observado, com base nas narrativas das gestoras entrevistadas, que há uma forte presença da intuição no processo de tomada de decisões na gestão educacional das quatro instituições.

Sobre a intuição, Hodgkinson e Sandler-Smith (2018) destacam que é fundamentada no modelo de processamento dual e que se distingue entre os modos de pensamento intuitivo (tipo 1) e analítico (tipo 2). Os julgamentos intuitivos surgem de associações holísticas e vão além

das capacidades analíticas, permitindo aos indivíduos integrar inconscientemente pistas implícitas e explícitas do ambiente ao tomar decisões rápidas. A precisão da intuição depende da familiaridade do contexto para o avaliador, sendo baseada em experiências passadas (SUKHOV *et al.*, 2021). Poderia ainda relacionar o modelo intuitivo com os sistemas 1 e 2 de tomada de decisão de Kahneman (2012), os quais remetem a decisões mais rápidas e guiadas pelo inconsciente e o segundo a decisões mais deliberadas e analisadas, mais conscientes e não guiadas por emoções.

Foram encontrados diversos aspectos do *sensemaking* das entrevistadas. Desejar pôr em prática na sua gestão os sentidos que se tem sobre aprender e gerir, diante de experiências ruins com métodos tradicionais de ensino e professores que não levam em conta a dimensão “humano” e os sentimentos de seus alunos, buscando criar um espaço em que os pais “sintam que seus filhos têm valor” (ENTREVISTADA A). Gerir como exercício de “amor”, passando lições de vida para seus alunos no dia a dia, como a gestora B. Poder fazer parte de uma instituição que se idealizou desde a infância, preparar-se e gerir de maneira “grudadinha” como a gestora C narra, (re)construindo uma identidade naquele ambiente e considerando o papel dos pais na construção do espaço escolar. Acreditar que “experiência é a escola mais importante da vida” e gerir com a atenção necessária para modernizar o processo educacional e de interação com a comunidade escolar tem se mostrado efetivo para a gestora D.

As gestoras constroem os próprios sentidos a partir da vivência diária e agindo no ambiente para poder tomar as decisões. Nos casos estudados, as gestoras perceberam a necessidade de mudar a forma de reunir-se com os pais de alunos, não reconhecendo grande eficácia nas reuniões gerais. Adotando o método de se reunir com os pais de maneira mais individual para poder tratar sobre os assuntos de seus filhos, fazendo tornando assim uma forma de se relacionar personalizada, como também uma estratégia de aproximação da gestão.

Dentre as duas grandes áreas de estudos sobre tomada de decisão apontadas por Bazerman (2004) e Taylor (1986), racional prescritiva e comportamental descritiva, pode-se dizer que este estudo está inserido na abordagem comportamental descritiva, visto que foi dada ênfase a dimensão humana e subjetiva na tomada de decisão, visando estudar como uma decisão acontece. Diante disso, conclui-se que foi possível compreender como se dá o processo de construção de sentidos das gestoras entrevistadas, com base no que a teoria do *sensemaking* e na análise de narrativas possibilitaram para a apreensão de aspectos subjetivos e comportamentais envolvidos nas experiências e tomada de decisões das quatro gestoras de escolas privadas de Simão Dias-SE.

O segundo objetivo específico foi **descrever a tomada de decisões da gestão escolar**. Esse objetivo foi alcançado por meio da coleta de informações sobre as práticas comportamentais, procedimentos de tomada de decisão e práticas administrativas e de gestão. As formas de tomar decisões entre as gestoras entrevistadas foram variadas, podendo encontrar alguns dos modelos propostos por Choo (2003), modelos burocrático, anárquico e racional. Diante dos resultados obtidos pela aplicação do teste de personalidade nas entrevistadas e de suas narrativas sobre sua forma de tomar decisões, pode-se dizer também que o sentimento e as emoções influem diretamente na forma de gerir e de tomar decisões da gestão das quatro instituições escolares.

O terceiro objetivo específico foi **entender a efetividade observada pelas gestoras quanto às tomadas de decisões sob a ótica do *sensemaking***. Concluindo que três das gestoras veem como efetivas e positivas as decisões que têm tomado até então. Uma delas demonstrou insatisfação, em particular pela baixa nas receitas da organização/escola, relatando que ainda não se sente realizada na sua gestão de 12 anos na escola B.

Dentre as três gestoras que avaliam positivamente suas decisões, uma delas (A) é idealizadora e dona da instituição, tendo pouco mais de um ano de atividades. A gestora da escola C, que possui um perfil de gestão mais ligada as relações, busca analisar sob diversos ângulos antes de tomar decisões, englobando a visão dos pais na instituição educacional. A gestora D, se mostra atenta a inovação nas tomadas de decisões, traz o exemplo da pandemia da Covid-19 como um momento de superação e êxito na tomada de decisões.

As quatro gestoras demonstraram formas de gestão voltadas para os aspectos “humano”, não visando o aspecto financeiro em primeiro lugar, mas reforçando a construção de sentidos da gestão por meio das relações com a comunidade escolar, em especial, os pais. Três das escolas participantes desse estudo são empresas fundadas por pessoas de uma mesma família. Apenas a gestora da escola C que não faz parte da família de donos, mas demonstra um sentimento de pertencimento com a instituição como se o fosse.

E as experiências, a identidade compartilhada e os significados carregados de emoção que cada uma das gestoras carrega sobre a instituição se sobressai na forma de tomar as decisões. Seja “focando em buscar soluções ao invés de lamentações” em meio a uma crise como a pandemia, conforme a gestora B, ou até mesmo, criar sentido em conjunto sobre o momento vivido, como a gestora C narra a experiência das aulas remotas com seus alunos após a perda de um ente querido. Pode-se dizer que esses exemplos reforçam características da personalidade e o envolvimento afetivo e emocional na gestão escolar. A criação de novos

modelos de tomada de decisão baseados em aspectos da personalidade e subjetivos dos indivíduos, também podem ser relevantes para a literatura.

A partir disso é possível concluir que as vivências e experiências de cada indivíduo são a todo instante influenciadas por suas emoções e crenças, bem como interferem na forma como avaliam novas situações e como agir diante delas. Mesmo sem uma resposta imediata, os sujeitos tendem a agir e ir construindo o sentido com base na ação desempenhada, nas características de sua personalidade e no que já possuem de repertório comportamental.

De maneira geral, pode-se dizer que este estudo traz contribuições aos estudos de tomada de decisão na gestão escolar sob a perspectiva ampla e subjetiva do *sensemaking*, uma vez que as instituições são construídas pelo fazer diário e carregam na sua história traços de seus atores, a nível experiencial e emocional, de suas idealizações. Assim como, utilizar instrumentos psicológicos para análise da personalidade contribui ainda mais sob a perspectiva subjetiva dos agentes. Compreender o processo de criação de sentidos das gestoras escolares aproxima o entendimento do que motiva a tomada de decisões diária e em situações inesperadas, como o exemplo bastante citado por elas da pandemia da Covid-19.

5.1 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

É importante salientar as limitações metodológicas do estudo, assim como diz Creswell (2010), pois atentar-se a tais pontuações poderá repercutir em estudos futuros que abarque tais pontos. O foco deste estudo foram as experiências de gestores nas tomadas de decisões em escolas da rede privada. No entanto, considera-se que compreender a visão de outros atores da organização também é relevante para um melhor entendimento das relações que compõem o ambiente e criam significados às situações.

Ressalta-se que esse estudo foi realizado apenas no contexto de uma cidade do interior de Sergipe que possuía sete escolas privadas, das quais, quatro delas puderam ser analisadas. Então, considera-se interessante a possibilidade de posteriores estudos que englobem amostras maiores que podem proporcionar outros aspectos dos conceitos estudados.

Optou-se pelo critério de acessibilidade e a abordagem qualitativa da pesquisa, com a presença da pesquisadora no campo e com o uso de entrevista semiestruturada gravada, acredita-se que tenha sido possível acessar e assimilar um conteúdo – suficiente para o recorte desta pesquisa – dotado de emoções e expressões da subjetividade das gestoras entrevistadas.

5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Conclui-se assim, que na parcela investigada, muito além dos modelos de tomada de decisão existentes na literatura, os gestores tendem a considerar suas experiências de vida e o sentido que atribuem a elas na hora de tomar suas decisões e no exercício da gestão escolar, fazendo uso também da intuição. Conforme Loo (2000) já dizia, as características da personalidade também interferem na leitura das situações e no *sensemaking* que se constrói a todo instante nas organizações.

Diante disso, acredita-se que a realização de novos estudos com a aplicação de outros testes de personalidade para relacionar com o *sensemaking* de gestores pode trazer importantes contribuições. Além de que, a possibilidade de mais visitas às instituições e o contato com outros funcionários, além da participação de algumas atividades como reuniões, e/ou até mesmo o acesso a documentos, poderiam trazer mais dados e, conseqüentemente, mais detalhes para a análise.

O *sensemaking*, pelo seu caráter abrangente da subjetividade dos indivíduos, promove leituras novas, para além dos modelos objetivos existentes, tendo em vista que as organizações são compostas por humanos dotados de subjetividades que criam e recriam os sentidos sobre seu trabalho a todo instante. Acredita-se que caberiam novos estudos que abrangessem mais instituições e que analisem aspectos de *sensemaking*, intuição, gestão e personalidade, para avançar nessa compreensão de aspectos subjetivos da gestão.

REFERÊNCIAS

- ABDIAN, Graziela Zambão; NASCIMENTO, Paulo Henrique Costa; SILVA, Nathália Delgado Bueno da. Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educação & Sociedade**, v. 37, p. 465-480, 2016.
- ABIB, Gustavo. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do *sensemaking*: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 3, p. 73-82, 2010.
- ALLISON, Graham T. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. Boston: Harper Collins, 1971. 338p.
- ALMEIDA, Maria de Lourdes de; SEGUI, Maria Luíza Hexsel; MAFTUM, Mariluci Alves; LABRONICI, Liliana Maria; PERES, Aida Maris. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 20 n. Ed. Especial, p. 131-7, 2011.
- ANDRADE, Geórgia Priscila Santiago Bastos; BARBOSA, Letsilane Alves; CARDOSO, Marilene Sarmento; OLIVIERA, Ramony Maria da Silva Reis. Desafios para a construção de práticas docentes em tempo de pandemia. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, p.1-11, 2021.
- ANGELI, Federica; MONTEFUSCO, Andrea. Sensemaking and learning during the Covid-19 pandemic: A complex adaptive systems perspective on policy decision-making. **World Development**, v. 136, p. 105106, 2020.
- ANTUNES, Larissa Dulce Moreira. Educação e pandemia: Contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de COVID-19. **Revista Mediação**, n. 11, 2021.
- ARAÚJO, Giovana Alves de Souza. Gestão pública escolar e o estresse ocupacional no contexto da pandemia da covid-19 em Ceilândia-DF. **Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, v. 2, n. 2, p. 39-55, 2020.
- ARRUDA, Eucídio Pimenta. Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **EmRede-Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 257-275, 2020.
- AUGUSTO, Cleiclele Albuquerque; SOUZA; José Paulo de; DELLAGNELO; Eloise Helena Livramento; CARIO; Silvio Antonio Ferraz. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista Economia Sociologia Rural**, v. 51, n.4, Brasília, out./dez. 2013.
- AUSTEN, Agata; KAPIAS, Michal. Decoupling between policy and practice through the lens of sensemaking and sensegiving. **Management**, v. 20, n. 1, 2016.
- BAISCH, Lidiane da Veiga; ESTRADA, Rolando Juan Soliz; SCHERER, Flávia Luciane; HAHN, Ivanete Schneider; TURNER, Bruno Da Veiga. Gestão Estratégica e as Competências Gerenciais no Departamento de Marketing: estudo de uma indústria de bebidas. **Revista de Administração da Universidade de Santa Maria**, v. 5, p. 729-747, 2012.

BADIN, Ana Maria Andreola; PEDERSETTI, Simone; SILVA, Melissa Borges da. Educação básica em tempos de pandemia: tentativas para minimizar o impacto do distanciamento e manter o vínculo entre os alunos, as famílias e a escola. 2020. In: PALÚ, Janete; SHUTZ, Jenerton Arlan; MAYER, Leandro. (orgs.). **Desafios da educação em tempos de pandemia**. Cruz Alta: Ilustração, p. 123-137, 2020.

BÁEZ, Iván López; RAMÍREZ, Evangelina López; IÑIGUEZ, Jorge Eduardo Martínez; TOBÓN, Sérgio Tobón. Gestión Directiva: Aproximaciones a un Modelo para su organización institucional en la educación media superior en México. **Revista Espacio**, v. 39, n. 29, 2018.

BALOGUN, Julia; JACOBS, Claus; JARZABKOWSKI, Paula; MANTERE, Saku; VAARA, Eero. Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of management studies**, v. 51, n. 2, p. 175-201, 2014.

BASSINI, Leandro; MORAES, Renata Andrade de; OLIVEIRA, Beatriz de; PICANÇO JUNIOR, Álvaro da Cruz. A gestão educacional em tempo de pandemia covid 19: um olhar sobre a gestão educacional no município de Suzano-SP. **South American Development Society Journal**, v. 7, n. 20, p. 236, 2021.

BAZERMAN, Max. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BELKIN, Nicholas J.; ODDY, Robert N.; BROOKS, Helen M. ASK para recuperação da informação: Parte I. Antecedentes e teoria. **Jornal de documentação**, Londres, v. 38, n. 2, p. 61-71, 1982.

BERGER, Peter Ludwig; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1985.

BOIN, Arjen *et.al.* **The Politics of Crisis Management**: Public Leadership Under Pressure. Cambridge University Press, 2009.

BORGES, Maria de Lourdes; GONÇALO, Claudio Reis. Criação de sentido nas organizações. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.6, n.2, p.185-186, 2009.

BRAGÉ, Débora Kaiser; COSTA, Luana Folchini da. Intuição e tomada de decisão na gestão: revisão bibliométrica de 2009 A 2019. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 5, n. 01, p. 137-156, 2020.

BRITO, Anderson Dias; AMARAL, Marcelo Santos. Teoria dos prospectos: a tomada de decisão do investidor imobiliário à luz das finanças comportamentais. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2020.

BRITO, Renato de Oliveira; SÍVERES, Luiz. As características da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada. **Sophia**, v. 11, n. 1, p. 9-20, 2015.

BUNDY, Jonathan; PFARRER, Michael D.; SHORT, Cole E.; COOMBS, W. Timothy. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. **Journal of management**, v. 43, n. 6, p. 1661-1692, 2017.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life**. Routledge, 2017.

CALDERÃO, Rodrigo Pecker Farias. **Demandas e desafios dos gestores escolares frente à pandemia do Covid-19**. 2021.

CARVALHO, Genyvana Criscya Garcia; MORAIS, Ivonalda Brito de Almeida; BRITO, Maria do Carmo Amaral. Os desafios da gestão educacional em tempos de pandemia da Covid-19. **South American Development Society Journal**, v. 6, n. 18, p. 191, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

CLANDININ, D. Jean; CONNELLY, F. Michael. **Investigação narrativa: experiência e história na pesquisa qualitativa**. John Wiley & Filhos, 2004.

COELHO, Salete do Belém Ribas; LINHARES, Clarice. Gestão participativa no ambiente escolar. **Revista Eletrônica Latu Sensu**, Ano 3, n. 3, mar., 2008.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative science quarterly**, p. 1-25, 1972.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREA, Marcos Vinícius Pereira; RESE, Natália; SANDER, Josué Alexandre; FERREIRA, Jane Mendes. O Papel do *Sensemaking* nos Processos de Mudança nas Organizações. In: **Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad**, n. 8, Gramado, RS. Anais... ANPAD: Gramado, 2014.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed. Coleção Métodos de Pesquisa, 2010.

CUNHA, Fernando Leitão da. **O desafio da mudança estratégica na gestão imposta pela pandemia**. 2021. 93f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2021.

CUNLIFFE, Ann; COUPLAND, Chris. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. **Human relations**, v. 65, n. 1, p. 63-88, 2012.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G. **Behavioral theory of the firm**. 2.ed. Oxford: Blackwell, 1992.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 73-86, 2005.

DERVIN, B. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 2, p. 36-46, Dec. 1998.

DE MARIA, Cicilia Conceição. Inventário do Perfil Tipológico, por meio do teste Quati, de funcionários que trabalham em unidades de informação. **XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias SNBU 2014**, Belo Horizonte – MG, nov., 2014.

DIAS, Álvaro Machado. Razão e desrazão nas tomadas de decisão. **Psicologia USP**, v. 21, n. 2, p. 391-416, 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, v. 28, p. 921-946, 2007.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M. De olho no espelho: imagem e identidade na adaptação organizacional. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, pág. 517-554, 1991.

EISENHARDT, Kathleen Marie. Construindo teorias a partir da pesquisa de estudo de caso. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELFENBEIN, Hillary Anger. Emoção nas organizações: revisão e integração teórica. **Academy of Management Annals**, v. 1, n. 1, p. 315–386, 2007.

FARIA, Thais Cerqueira; MOURA, Jussara de Paula da Silva. Reflexões sobre a gestão escolar durante a pandemia e sua relação com o smartphone e com uso do whatsapp. In: **Anais do Congresso Nacional Universidade, EAD e Software Livre**. 2021.

FAUSTINO, Lorena Silva e Silva; SILVA, Tulio Faustino Rodrigues Silva e. Educadores frente à pandemia: dilemas e intervenções alternativas para coordenadores e docentes. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 3, n. 7, p. 53–64, 2020.

FÁVARO, Leandro Costa; FONSECA, Letícia Rodrigues da; SOUZA LUCIANO, Thaise Daiane de; MINASI, Luis Fernando; SILVA, Marcelo Ribeiro; LAHMANN, Daiane Fernandes Pereira. O impacto provocado pela pandemia do COVID-19 nas práticas pedagógicas de professores de matemática da educação básica. **Revista Paranaense de Educação Matemática**, v. 10, n. 22, p. 446-469, 2021.

FEIO, Miguel Armando de Cabral Brandão de Noronha; NODARI, Luciana Davi Traverso; ZIBRES, Rubens Almeida; POPADIUK, Silvio. O Processo de Tomada de Decisão: um estudo em empresas de tecnologia da informação. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, out., 2007.

FERRAZ, Jokasta Pires Vieira; ABREU, Diana Cristina de; MOTTA, Maria Angela da. Regulação do trabalho pedagógico e escolar em tempo de pandemia. **Notandum**, n. 56, p. 111-121, 24 fev. 2021.

FERNANDES, Bruno H. Rocha; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, p. 14-24, 1999.

FERREIRA, Glaucirene Siebra Moura; VASCONCELOS, Lourdes Claudenia Aguiar; FERREIRA, Francisco Ivanildo Sales; OLIVEIRA, Paciolo Montini Costa; PAULA, Paulo Henrique Alexandre de. Pandemia do COVID-19 e as possibilidades de ressignificação das atividades de gestão no ensino superior: relato de experiência. **Revista Enfermagem Atual In Derme** | EDIÇÃO ESPECIAL COVID19 – 2020.

FISHER, Greg; NEUBERT, Emily. Evaluating ventures fast and slow: Sensemaking, intuition, and deliberation in entrepreneurial resource provision decisions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2022.

FITCH, Nadia; ROGO, Gysele; LUNARDELLI, Rosane Suely Alvares; MOLINA, Letícia Gorri; PALETTA, Francisco Carlos. Busca e uso da informação para tomada de decisão. **IV COAIC – colóquio em organização, acesso e apropriação da informação e do conhecimento**. Disponível em <http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/coaic2019/coaic2019/paper/viewFile/603/420>, 2019.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; LUCHESE, Bruna Moretti; SAIDEL, Maria Giovana Borges; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro; MELO, Débora Gusmão. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimento para constatar saturação teórica. **Caderno de Saúde Pública**, v. 27, n. 2, p. 389-394, 2011.

FORNO, Cristiano Dal; SILVA, Diego; CORBELLINI, Marcos. Tomada de Decisão. **La Salle Estrela – Revista Digital**, v. 1, n. 1, p. 101-122, 2013.

GARCIA, Adrienne; MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; ARAÚJO, Gracyanne Freire de. O papel da emoção no *sensemaking*: relatos de experiências transformadoras em estudantes de empresas juniores da Universidade Federal de Sergipe. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 203-224, maio/ago., 2021a.

GARCIA, Adrienne; MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; ARAÚJO, Gracyanne Freire de. Reflexividade e a aprendizagem no processo de *sensemaking*: estudo de casos múltiplos em empresas juniores de Sergipe. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 122-171, 2021b.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GIOIA, Dennis A.; THOMAS, James B. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative science quarterly**, p. 370-403, 1996.

GIOIA, Dennis A.; MEHRA, A. Sensemaking in organizations. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1226-1230, 1996.

GIORDANO, Daniele Xavier Ferreira. Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia. **Educação Básica Online**, v. 1, n. 1, p. 125-133, 2021.

GIULIANI, Marco. Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements. **Journal of Intellectual Capital**, v. 17, n. 2, p. 218-237, 2016.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOHN, Maria da Glória. Educação não formal: direitos e aprendizagens dos cidadãos (ãs) em tempos do coronavírus. **Humanidades & Inovação**, v. 7, n. 7, p. 9-20, 2020.

GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Claudia Santos Castro. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, out./dez., 2004.

HODGKINSON, Gerard P.; SADLER-SMITH, Eugene. The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. **Academy of Management Perspectives**, v. 32, n. 4, p. 473-492, 2018.

HONORATO, Hercules Guimarães; MARCELINO, Aracy Cristina Kenupp Bastos. A arte de ensinar e a pandemia COVID-19: a visão dos professores. **REDE-Revista Diálogos em Educação ISSN 2675-5742**, v. 1, n. 1, p. 208-220, jan.-jun., 2020.

JUNG, Carl Gustav. **Fundamentos da Psicologia Analítica**. Petrópolis: Editora Vozes, 1971.

JUNG, Carl Gustav. **Tipos Psicológicos**. SP, Zahar, 1967.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Objetiva, 2012.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá; VASCONCELOS, Cristiane Regina Dourado; RIOS, Lenizan Passos; ARAÚJO, Jomária Alessandra Queiroz de Cerqueira. O impacto da Covid-19 no cotidiano escolar: um estudo sobre o trabalho de gestores escolares em Jacobina/BA. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 10, n. 19, p. 63188-1-13, 2021.

LEITÃO, Pedro Claudio Coutinho; NASSIF, Mônica E. Decisões estratégicas e informação: *sensemaking* organizacional como abordagem alternativa. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, p. 136-157, 2009.

LEPPÄÄHO, Tanja; PLAKOYIANNAKI, Emmanuella; DIMITRATOS, Pavlos. The case study in family business: An analysis of current research practices and recommendations. **Family Business Review**, v. 29, n. 2, p. 159-173, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. Educação, pedagogia e didática: O campo investigativo da pedagogia e da didática do Brasil. Esboço histórico e busca de identidade epistemológica e profissional.

In: PIMENTA, S.G. (Org.). **Didática e formação de professores: percurso e perspectivas no Brasil e em Portugal**. São Paulo: Cortez, 1997.

LIMA, Gilvânia Dias de. **Gestão educacional em tempos de Covid-19: as experiências da secretaria municipal de educação em Santa Rita-PB**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia), João Pessoa. Curso de Licenciatura plena em Pedagogia.

LOO, Robert. A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. **Personality and Individual Differences**, v. 29, n. 5, p. 895-905, 2000.

LÖBLER, Mauri Leodir; REIS, Eliete dos; NISHI, Juliana Mayumi; TAGLIAPIETRA, Rafaela Dutra. Inventário de estilos de tomada de decisão: Validação de instrumento no contexto brasileiro. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 1, jan./abr., 2019.

LOUIS, Meryl Reis. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative science quarterly**, p. 226-251, 1980.

LOUSADA; Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica, **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; FERREIRA, Renato; ALYRIO, Rovigati Danilo; ANDRADE, Jarbas Emanuel Antunes. Processo decisório gerencial: um estudo do modelo descritivo de tomada de decisão aplicado a pequenos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 1, p. 24-37, 2007.

MACHADO; Márcia Cristina da Silva; DUSI; Cristina Sayuri Côrtes Ouchi; MIRANDA; Josélia Barbosa; COUTINHO; Franciane Silva. **O trabalho e os papéis de diretores de escola à luz de um modelo de gestão: um estudo na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora**. Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública; Universidade de Juiz de Fora, ago. 2012.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MAITLIS, Sally; SONENSHEIN, Scott. Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). **Journal of management studies**, v. 47, n. 3, p. 551-580, 2010.

MAITLIS, Sally; VOGUS, Timothy J.; LAWRENCE, Thomas B. *Sensemaking* e emoção nas organizações. **Revisão de Psicologia Organizacional**, v. 3, n. 3, pág. 222-247, 2013.

MARANHÃO, Romero de Albuquerque; MARANHÃO, Raphael dos Ramos. Tomada de Decisão nas Forças Armadas: um estudo na Marinha do Brasil. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 3, n. 4, edição especial, p. 3271-3284, 2021.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. Limites cognitivos da racionalidade. In: _____. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p.192-220.

MARTINS, Ângela Maria Flores de Jesus; MELO, Ferdinando Santos de. O papel da gestão democrática frente à evasão escolar na educação de jovens e adultos. **VI Colóquio Internacional “Educação e Contemporaneidade”**, São Cristóvão-SE, set., 2012.

MATOS, Roberta de Souza; BECK, Gabriela. **Processo decisório nas universidades: o caso da UFSC**, out., 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Sergio Carvalho Benício de; FONSECA, Francisco Ricardo Bezerra; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. *Sensemaking* e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 253-275, 2012.

MELO NETO, Patrício Lauro de; SILVEIRA, Hiago José; FONTES, Débora Carvalho; REIS NETO, José Francisco dos; WAGNER, Eduardo. QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO TIPOLOGICA: Uma Revisão Bibliográfica. **V Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, 2021.

MENDONÇA, Thais Carrier; VARVAKIS, Gregório. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 1, p. 104-119, 2018.

MENEZES, Cassio Roberto Conceição de; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Inovações em pequenas empresas do setor de serviços: estudo multicase em escolas particulares de Sergipe. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. Esp. 6, p. 1009-1026, 2017.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, André. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative science quarterly**, Ithaca (NY), v. 21, n. 2, p. 246-274, 1976.

MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Construção de sentidos em práticas de um processo estratégico: um estudo de casos múltiplos em duas IESs do estado do Paraná. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 245-277, 2014.

MONTENEGRO, Ludmilla Meyer.; CASALI, Adriana Machado. O modelo de organizing de Karl Weick e sua ênfase na comunicação. **V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, v. 5, p. 1-14, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gerenciando a decisão: razão e intuição e a recuperação do ilógico como recurso gerencial**. A ciência e a arte de ser dirigente. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

MOURA, Regiani Rolim de; VASQUES, Rosane Fátima. Do direito à educação à gestão escolar: caminhos percorridos no SciELO (2007-2017). **PERSPECTIVA**, Etechim, v. 42, n. 160, p. 89-99, dez. 2018.

NASCIMENTO, Vanise Panont do; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. O papel do gestor escolar: estudo de caso sobre os desafios da educação pública. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, vol. 23, n. 2, p. 238-254, 2019.

NORDHOLM, Daniel; ARNQVIST, Anders; NIHLFORS, Elisabet. Sense-making of autonomy and control: Comparing school leaders in public and independent schools in a Swedish case. **Journal of Educational Change**, v. 23, n. 4, p. 497-519, 2022.

OLIVEIRA, Ana Beatriz Bernardes; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; MORAIS, Eulita de Souza; MENEZES, Domingos Albano Matos de; SIQUEIRA FILHO, Valdemar. Covid-19: gestão de crise em tempos de pandemia. **XXII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)**, nov., 2020.

OLIVEIRA, Ivana Campos; MENEZES, Ione Vasques. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

PAIVA; Vera Lúcia Menezes de Oliveira. A pesquisa narrativa: uma introdução. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada (RBLA)**, 8ª edição, UFMG, Minas Gerais, 2008

PAMPLONA, Amanda; SCHNORRENBURGER, Darci; BUGALHO, Francieli Morlin. Influência das características do decisor em tomada de decisão intertemporal. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 14, n. 2, p. 145-165, 2020.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, v. 43, p. 1301-1320, out./dez. 2018.

PATIAS, Naiana Dapieve, HOHENDORFF, Jean Von, Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa, **Psicol. Estud.** vol.24, Maringá, 2019.

PEREIRA, Breno A. Diniz; LOBLER, Mauri Leodir; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, maio/ago., 2010.

PEREIRA, Maria José Lara de; FONSECA, João Gabriel M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.11, n. 1, p. 20-31, jan./jun, 2020.

PINHEIRO, Elma Ferreira Campos. **O currículo escolar na construção do conhecimento**. Universidade De Minas Gerais (UFMG) Faculdade De Educação (FAE) Curso De Especialização Em Gestão Escolar. 2015.

PINHEIRO, Jéssica Vieira; GOMES-FILHO, Antoniel dos Santos. A importância da gestão de pessoas nas escolas privadas: um estudo bibliográfico. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 48, p. 101-108, dez., 2019.

RAMOS, Pamela Woinarovicz. **A influência do sensemaking organizacional na prática da comunicação interna**. 2014. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

REIS, Lenilda Molina Guerreiro; OLIVEIRA, Ângela Maria Gonçalves de. Um olhar sobre a gestão educacional no contexto histórico. **Revista Ensino de Ciências e Humanidades-Cidadania, Diversidade e Bem Estar-RECH**, v. 1, n. 1, Jul-Dez, p. 177-186, 2017.

RESE, Natália; MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; BULGACOV, Sérgio; BULGACOV, Yara Lúcia Mazziotti. A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: uma estória baseada em fatos reais. In: **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 2010.

RIBEIRO, Giliard Sousa; ANDRADE JOSÉ, Maria Carolina de. Gestão escolar e a Covid-19: dinâmicas de trabalho e desafios profissionais durante a pandemia de 2020. In: SILVA, A. J. N.; BOMFIM, A. L. (orgs.). **Militância política e teórico-científica da educação no Brasil**. Ponta Grossa/PR: Atena, 2020.

ROCHA, Carla Marlana; ANGNES, Juliane Sachser. A influência cognitiva do tomador de decisão no processamento de informações sob a ótica da racionalidade limitada, **Revista Espacios**, v. 38, n. 22, p. 25, 2017.

RONDINI, Carina Alexandra; MAYRA PEDRO, Ketilin; DUARTE, Cláudia dos Santos. Pandemia do covid-19 e o ensino remoto emergencial: mudanças na práxis docente. **Educação**, v. 10, n. 1, p. 41-57, 2020.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; BRAGA NETO, Adolfo. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2017.

SANTOS, Maria Gilvânia Guimarães dos; ANDRADE, Luiz Rafael dos Santos; LINHARES, Ronaldo Nunes. As atividades escolares não presenciais durante a quarentena do covid-19: o olhar de gestores da rede pública de ensino do estado de Sergipe. **Simpósio Internacional de Educação e Comunicação-SIMEDUC**, n. 10, 2021.

SANTOS, Rita de Cassia Cardoso dos; LIMA, Rosângela Dória; LINHARES, Ronaldo Nunes. Parque tecnológico do estado de Sergipe e as práticas de letramentos multimidiáticos de professores da educação básica durante a pandemia do Covid-19. **10º Simpósio Internacional de Educação e Comunicação (SIMEDUC)**, mar., 2021.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: ARMED, 2007.

SEBRAE. **Enfrentamento da Covid-19 pela gestão escolar**. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b7862bb6327ae5881fdd495924c225d6/\\$File/19426.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b7862bb6327ae5881fdd495924c225d6/$File/19426.pdf). Acesso em 20 nov. 2021.

SILVA FILHO, José Nunes da; DAMACENO, Camila. Gestão escolar e Cienciometria: estudo sobre o volume de publicações científicas na base Scielo Brasil. **Educação em Revista**, Marília, v. 22, n. esp2, p. 121-136, 2021.

SILVA, Adrienne Garcia Corrêa. **A Reflexividade no Processo de Sensemaking de Práticas Estratégicas: estudo de casos múltiplos em empresas juniores de Sergipe**. São Cristóvão-SE, 2018. 199p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Sergipe – UFS.

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; GOMES, Eva Pauliana da Silva. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 15, n. 1, jan., 2021.

SILVEIRA, Antônia Soares; ARAÚJO NETO, Augusto Brito; SILVEIRA, Lygia Maria. Processo ensino aprendizagem na educação infantil em tempos de pandemia e isolamento. **Ciência Contemporânea**, v. 1, n. 6, p. 349-364, 2020.

SIMON, Herbert Alexander. [1947] Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. In: SIMON, Herbert Alexander. **Administrative Behavior: A Study of Decision-making Process in Administrative Organization**. The New York: The Macmillan Company. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, Herbert Alexander. **Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**. 3a. Edição. Nova York: Free Press, 1976.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, Herbert Alexander. Invariants of Human Behavior. **Annual Review of Psychology**., 41, p. 1-19, 1990.

SIMON, Herbert Alexander. Rational decision making in business organizations. **The American economic review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.

SNOWDEN, David J.; BOONE, Mary. E. A leader's framework for decision making. **Harvard Business Review**, nov., 2007.

SOBRAL, Filipe; CARVALHO, Juliana; LAGOWSKA, Urszula; FURTADO, Liliâne Magalhães Girardin; GROBMAN, Miriam. Melhor prevenir do que remediar: o *sensemaking* da liderança nos tempos de COVID-19. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 758-781, jul./ago., 2020.

SUKHOV, Alexandre; SIHVONEN, Antti; NETZ, Johan; MAGNUSSON, Pedro; OLSSON, Lars E. How experts screen ideas: The complex interplay of intuition, analysis and sensemaking. **Journal of Product Innovation Management**, v. 38, n. 2, p. 248-270, 2021.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; GRAEFF, Júlia Furlanetto; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba-Paraná. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 39, p. 29-44, out./dez. 2006.

TAYLOR, Robert Saxton. **Value-added processes in information systems**. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation., 1986.

TILLMANN, Katja; GODDARD, Andrew. Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 1, p. 80-102, 2008.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

VARELA; Jedíja Hadassa de Santana; CASTRO; AHIRAM BRUNNI CARTAXO DE; SILVA; CARLOS ANTÔNIO FREITAS DA; NODARI; CRISTINE HERMANN; SILVA; ARTHUR WILLIAM PEREIRA DA. Consequências da pandemia de Covid-19: uma perspectiva da gestão na educação infantil privada – refletir, agir, recuar ou antecipar? **Colloquium Socialis**, Presidente Prudente, v. 04, n. 4, p. 143-147 out/dez .2020.

VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes; FONSÊCA, Francisco Ricardo Bezerra. O *Sensemaking* como Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento de Redes de Relacionamentos de Negócios no Contexto das Empresas de Base Tecnológica. **IV Encontro de Estudos em Estratégia**. Recife, Brasil, p. 1-13, 2009.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Projeto de Ensino-aprendizagem e Projeto Político Pedagógico. Elementos metodológicos para elaboração e realização**, 23ª edição, Libertad editora, vol. 1, SP, 2012.

VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; MACCARINI, Grégory; FREIRE, Patrícia de Sá; ZILLI, Júlio César. Análise de modelos de tomada de decisão para implantação em empresas familiares. **Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca**, v. 2, n. 3, 2015.

WEICK, Karl Edward. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blicher, 1973.

WEICK, Karl Edward. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of management studies**, University of Michigan, v. 25, n. 4, p. 305-317, 1988.

WEICK, Karl Edward. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1995.

WEICK, Karl Edward; QUINN, Robert E. Organizational change and development. **Annual review of psychology**, v. 50, n. 1, p. 361-386, 1999.

WEICK, Karl Edward; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the process of sensemaking. **Organization science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WEICK, Karl Edward. **The Social Psychology of Organizing**. Addison-Wesley, Reading, MA, 1969.

WHITEMAN, Gail; COOPER, William H. Ecological sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 5, p. 889-911, 2011.

WHITTINGTON, Richard; MELIN, Leif. The Challenge of organizing/strategizing. In: PETTIGREW, A. M.; WHITTINGTON, R.; MELIN, L.; SÁNCHEZ-RUNDE, C.; BOSH, F. A. J. V.; RUIGROK, W; NUMAGAMI, T (eds.). **Innovative forms of organizing**. London: Sage Publications, p. 35-48, 2003.

XIAO, Chunchen; LI, Yi. Analysis on the Influence of the Epidemic on the Education in China. **2020 International Conference on Big Data and Informatization Education (ICBDIE)**, IEEE - Institute of Electrical and Electronics Engineers, p. 143-147, 2020.

YOSHINAGA, Claudia Emiko; RAMALHO, Thiago Borges. Finanças Comportamentais no Brasil: uma aplicação da teoria da perspectiva em potenciais investidores. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 594-615, 2014.

ZACHARIAS, José Jorge de Moraes. **QUATI: Questionário de Avaliação Tipológica** (versão II): manual. 5ª ed., São Paulo: Vetor, 2003.

ANEXOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Pautando-se na resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), a discente Eloina Santos Nascimento, orientada pela profª Dra. Ludmilla Meyer Montenegro, realizam este estudo a fim de conhecer a relação entre o processo de “*Sensemaking* e tomada de decisão na gestão escolar de escolas privadas de Simão Dias-SE”.

Tendo sido convidado a participar do projeto de pesquisa descrito neste formulário de consentimento, **favor ler atentamente o texto que se segue**. Não hesite em esclarecer junto à pesquisadora qualquer dúvida ou questão antes de tomar a decisão final de participar da pesquisa. Se aceitar participar da pesquisa, a pesquisadora conservará o formulário com sua assinatura e lhe entregará uma cópia.

Título do projeto de pesquisa: *SENSEMAKING* E TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO ESCOLAR DE ESCOLAS PRIVADAS DE SIMÃO DIAS-SE

Identificação da pesquisadora: Eloina Santos Nascimento, mestranda no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, portadora da matrícula 202111004882; e-mail: eloinasnascimento4@gmail.com; psicóloga com a inscrição no CRP n° 03/22073 e residente na rua 5 Loteamento Nova Vida, n° 118, bairro Centro, Ajustina– BA.

Sua participação:

Para o estudo, você está sendo convidado (a) a me conceder uma entrevista de uma duração média de trinta minutos, que será gravada e a aplicação de um Instrumento Psicológico com duração máxima de quarenta minutos. Esteja seguro (a) que todas as informações recolhidas serão tratadas de maneira idônea. O registro da gravação da entrevista e a transcrição desta serão conservadas em lugar seguro e as informações prestadas divulgadas estritamente como foram colhidas. O nome do entrevistado, bem como o nome da empresa em que este esteja vinculado não serão mencionados na divulgação da pesquisa, sendo exposto apenas o cargo em que ocupa, se assim o entrevistado autorizar.

Você não deve, em caso algum, sentir-se obrigado (a) a participar. Sua participação deve ser totalmente voluntária.

Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução n° 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o (a) pesquisador (a) e o (a) orientador (a) terão conhecimento dos dados. No caso do uso de Testes Psicológicos, somente o pesquisador/psicóloga terá acesso aos dados.

Liberdade de recusar ou retirar o consentimento: Você tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo sem penalidades.

Antecipadamente agradecemos a sua atenção e colaboração.

Consentimento a assinar:

Tendo lido e compreendido o texto no verso e tendo a oportunidade de esclarecer os detalhes complementares sobre o estudo, eu consinto participar de uma entrevista individual dirigida por Eloina Santos Nascimento. Reconheço que posso me recusar a responder uma ou mais questões se assim eu decidir. Fica ainda esclarecido que posso pedir para encerrar o encontro, o que anulará o meu consentimento e impedirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas até tal momento.

Autorizo divulgar o cargo que exerço na organização:

Sim

Não

Nome do participante: _____

Data: __/__/__ Assinatura do participante: _____

Data: __/__/__ Assinatura do pesquisador: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ENTREVISTADORA: ELOINA SANTOS NASCIMENTO

Identificação do entrevistado

Escola: (ex.:1,2,3) -

Gênero -

Idade -

Formação / Grau de instrução -

Cidade -

Tempo de trabalho na instituição -

Tempo semanal dedicado ao trabalho (na instituição e fora dela) -

Dados profissionais atuais (organização, área, cargo, data de entrada na organização e disponibilidade semanal/mensal dedicado a atuação na rede): _____

Dados da entrevista

Data da entrevista: ____/____/_____

Duração da entrevista: _____

Local da Entrevista: Sede da empresa/instituição () Outro Local: _____

Dados da organização

Nome e localização (sede e filiais): _____

Dados gerais (número de funcionários): _____

Qual é o tempo de funcionamento da Escola?

Como é a estrutura organizacional da escola? (cargos, funções)

Qual é a função a ser desempenhada pelo responsável de cada cargo?

Para Gestores

- 1- Conte como você conheceu a escola e por que decidiu trabalhar aqui, bem como algumas de suas experiências anteriores.
- 2- Em que momento de vivência na escola você começou a se sentir parte dela? Conte-me um episódio específico.
- 3- Possui experiência anterior em cargo de gestão?
- 4- Conte-me como é a experiência de ser gestor(a) (sensações, sentimentos, ações, sua rotina na gestão escolar e quais atividades/práticas da empresa com as quais você mais se identifica hoje)?
- 5- Como você lida com situações inesperadas (situações novas, de mudança...)? Conte-me uma delas.
- 6- Você acredita que teria o conhecimento que tem hoje sem as experiências pelas quais passou, apenas com os assuntos/teorias aprendidos em sala de aula?
- 7- Como é o ambiente organizacional (interações sociais, comunicação entre os membros)?
- 8- Com que frequência vocês se reúnem (formal e informalmente), fazem treinamentos, cursos e outras práticas semelhantes? Fale sobre alguns desses episódios.
- 9- Você se sente confortável para dialogar abertamente sobre os assuntos da empresa em reunião, dando a sua opinião? Conte-me um fato.
- 10- Todas as decisões finais são de responsabilidade sua?
- 11- Relate como é a sua forma de tomar decisões. O (a) Sr (a). reflete sobre os problemas do ambiente do trabalho e toma as decisões, ou o (a) Sr (a). anota ou desenha os problemas para poder refletir sobre eles e tomar as decisões depois?
- 12- Você toma as decisões com base em acontecimentos anteriores?
- 13- Como é o processo de tomada de decisão (formulação) em relação ao processo de ideia, busca de informações, análise dos dados, discussão, até a decisão final? Cite exemplos. (Tem uma reunião específica, um episódio específico? Nestes momentos, quem são os envolvidos? Como são negociadas as opiniões de cada um? Alguma opinião prevalece? Quem coordena este processo? É uma responsabilidade formal ou delegada/negociada/conquistada?)
- 14- Em muitas organizações os meios de comunicação social (rádios, jornais, tv, revistas) têm influenciado na tomada de decisão. Esses meios têm influenciado nesta instituição, na formulação ou execução de estratégias? Cite um exemplo.
- 15- As decisões tomadas, e postas em execução, são registradas? Como e onde ocorrem esses registros? Estes são consultados antes de se tomar uma nova decisão?

- 16- Há um acompanhamento (gerenciamento) da execução das ações? É possível gerenciar, revisando ou reorientando a estratégia (*feedback*)? Cite um exemplo.
- 17- Você acha que a execução (implementação) das decisões poderia ocorrer de forma diferente? Como seria?
- 18- Qual o papel da comunidade escolar como um todo (professores, funcionários, alunos, pais) no processo de tomada de decisões?
- 19- Para a execução de uma nova decisão, como é a reação das pessoas diante da mudança? Há resistência? Relate uma situação.