



ESCOLA DE
HUMANIDADES

CADERNO MARISTA DE EDUCAÇÃO

Caderno Marista de Educação, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 1-9, jul.-dez. 2020

ID - 39269

SEÇÃO

Práticas de liderança em tempos de isolamento social: reflexões e breves relatos de práticas bem-sucedidas

Leadership practices in times of social isolation: reflections and brief reports of successful practices

Marisa Albertina

Crivelaro da Silva¹

orcid.org/0000-0003-2547-132X

marisa.crivelaro@maristas.org.br

Recebido em: 30/9/2020.

Aprovado em: 23/11/2020.

Publicado em: 11/03/2021.

Resumo: O papel das lideranças das organizações educacionais no contexto complexo da pandemia e do consequente isolamento social, exigiu práticas inusitadas e urgentes, de modo a garantir que todos os processos da organização funcionassem e a proposta de ensino e de aprendizagem alcançasse êxito. Importante destacar que uma organização não se constrói sem as pessoas que fazem a dinâmica dos processos se efetivarem. O desafio da gestão de pessoas foi significativamente ampliado nesse contexto. Alguns questionamentos nortearam as ações estratégicas das lideranças: como criar engajamento nas equipes de forma remota, por meios virtuais? Como é possível potencializar a comunicação e o relacionamento para criar proximidade com os diferentes públicos? Como dar direcionamento e cultivar o senso de propósito nos liderados? O objetivo deste artigo é possibilitar algumas reflexões sobre processos desencadeados no ambiente remoto das atividades escolares, sobre as experiências vivenciadas e tecer breves relatos de práticas que se mostraram bem-sucedidas em ambiente remoto, no que tange ao alcance, à mobilização e à criação de engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar.

Palavras-chave: Educação. Liderança. Trabalho em equipe.

Abstract: The role of the leaders of educational organizations in the complex context of the pandemic and the consequent social isolation, required unusual and urgent practices, in order to ensure that all the organization's processes functioned and the teaching and learning proposal was successful. It is important to highlight that an organization is not built without the people who make the dynamics of the processes become effective. The challenge of people management has been significantly increased in this context. Some questions guided the strategic actions of the leaders: how to create engagement with teams remotely, through virtual means? How is it possible to enhance communication and relationships to create proximity with different audiences? How to give direction and cultivate a sense of purpose in the followers? The objective of this article is to enable some reflections on processes triggered in the remote environment of school activities, on the experiences lived and to make brief reports of practices that have proved successful in remote environments, with regard to reach, mobilization and the creation of engagement from all segments of the school community.

Keywords: Education. Leadership. Team work.

Introdução

O exercício da liderança em qualquer organização é um processo de construção contínua que se desenvolve e se aperfeiçoa, paulatinamente, a partir de fundamentos teóricos, de referências inspiradoras, de transposição da teoria para a prática, análise e reflexão sobre as próprias práticas, correção de rumos e retomada de todo o ciclo.



Artigo está licenciado sob forma de uma licença
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

¹ Colégio Marista Sant'Ana, Uruguaiana, RS, Brasil.

Campos (2004) define como método gerencial com foco em melhoria de desempenho, o uso da ferramenta de gestão PDCA – Sigla em inglês que significa Plan (Planejar); Do (Fazer); Check (Checar); Act (Agir). Trata-se de um método de análise e solução de problemas que envolve, basicamente, o planejamento de ações para resolver problemas que surgem, a execução de planos de ações para resolução desses problemas, a etapa de checagem (monitoramento), a avaliação dessas práticas experimentadas e a ação corretiva para redirecionar rumos e performar com maior eficiência e eficácia.

A experiência do exercício de liderança neste tempo de isolamento social causado pela pandemia do COVID-19, acelerou todos esses processos, de modo impactante. Não houve o tempo necessário para se poder pensar com a cautela devida a fim de minimizar riscos de falhas na condução dos processos. Diante da situação inusitada que se apresentou, foi preciso atuar com prontidão e celeridade, como previu Perrenoud (2001), que anunciou o século XXI como um tempo de vertiginosas mudanças, onde seria necessário, muitas vezes, agir na urgência e decidir na incerteza. Tudo foi experimentação e adequação ágil a um novo jeito de exercer liderança sobre a organização como um todo, focando em todos os públicos, concomitantemente.

Exercer liderança em tempos estáveis já é um processo considerado, comumente, difícil. Em tempos de isolamento social, onde não se pode contagiar as pessoas com o brilho do olhar, com a força da comunicação gestual que complementa o conteúdo do discurso oral, tudo, então, assume uma dimensão extra de complexidade. E a escola, mais do que nunca, precisou intensificar seu papel de organização aprendente.

Cumpram-se registrar algumas reflexões e socializar práticas realizadas no Colégio Marista Sant'Ana, de Uruguaiana, RS, pertencente à Província Marista Brasil Sul-Amazônia, que se evidenciaram bem-sucedidas na modalidade remota e que poderão, de alguma forma, contribuir para serem multiplicadas em outros ambientes organizacionais.

1 Gestão dos sentimentos, das emoções e reações

Não é possível ofertar o que não se tem para dar. Portanto, cumpre aos líderes das organizações trabalhar em si a dimensão do autoconhecimento e o fortalecimento da espiritualidade para poder lidar melhor com suas próprias emoções; desenvolver atitudes de autocontrole, busca de serenidade e paz interior, mesmo diante das adversidades, trabalhar a mente para agir e reagir em acordo com essa preparação interior. Trabalhar com o autoconhecimento e desenvolver a autorregulação do comportamento requer tempo de qualidade para realizar um mergulho profundo no próprio interior, avaliar potencialidades, desenvolver e identificar limitações para corrigir, exercitar o autodomínio para desenvolver atitude serena e segura na condução dos processos, sem excessos, sem descomposturas.

Delors (2006), ao publicar o relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), descreveu os quatro pilares fundamentais que sustentariam a educação no século XXI, quais sejam: a) aprender a aprender; b) aprender a fazer; c) aprender a ser; d) aprender a conviver. Eis, pois, a constatação de que essa é uma verdade incontestável nos tempos em que estamos vivendo.

Os líderes educacionais nunca foram tão provocados a aprender novas formas de transpor para a prática os conhecimentos construídos para dinamizar e operacionalizar os processos, para aprender a ser e a conviver, de forma equilibrada, em espaços limitados, restritos ao grupo familiar mais próximo, procurando construir um ambiente saudável, de respeito e colaboratividade, cooperação, acolhimento, autorregulação e busca de superação contínua. E é, também nesse espaço, que acontece o *home office*, onde misturam-se ambiente de trabalho e contexto familiar.

Nesse sentido, sobressaem-se, de maneira exponencial, as competências socioemocionais. Foi preciso aprofundar a capacidade de se autoconhecer, perceber sentimentos e emoções a fim de desenvolver o autodomínio, de educar a própria

forma de agir e de reagir diante do complexo contexto do isolamento social, das atividades remotas e da convivência diária em espaços limitados.

Tornou-se cada vez mais necessário cultivar a dimensão da espiritualidade e aprender a lidar com as situações de imprevisto que se apresentavam, com atitude de valorização pelas lições aprendidas e superadas e com um olhar de esperança para o que ainda está por vir!

Por essa razão, tornou-se indispensável prover a criação de espaçotempos para acolhimento, diálogos construtivos e motivacionais, escuta ativa das necessidades e aflições dos diferentes públicos, por meio de criação de grupo menores, por públicos afins: professores, colaboradores do setor administrativo, lideranças representativas dos diferentes segmentos da organização. Oportunizar rodas de conversa, trabalhar com dinâmicas especiais para expressão dos sentimentos positivos e negativos, uso de recursos simples como o de um telefonema para uma pessoa específica que passa por um momento sensível, levando uma mensagem de ânimo e esperança; o envio de mensagens, de forma personalizada, para valorizar profissionais que inovam e criam projetos e ações diferenciadas, fazendo uso do elogio e do reconhecimento como impulsionador para inspirar as pessoas a prosseguirem na sua jornada de desenvolver a curiosidade e planejar com criatividade e, também, para inspirar os demais e trilharem o mesmo caminho. Em ocasiões especiais, fazer a entrega de um mimo na casa das pessoas que fazem acontecer os processos da organização. Adquire ainda mais sentido nestes tempos de isolamento social, o apelo do Papa Francisco para que encontremos formas de alcançar as periferias existenciais do ser humano, onde, muitas vezes, existe solidão e sofrimento e quantos não manifestam, apenas suportam e sufocam em si suas dores emocionais. É tempo de acolhimento e forte apoio emocional e as lideranças das organizações precisam marcar presença ativa e significativa nesse contexto.

Enfim, trata-se de colocar em ação gestos concretos que animem as pessoas na sua jornada de trabalho e tenham o propósito de desenvolver

e aperfeiçoar competências e habilidades que potencializem a força interior, desenvolvam e aprofundem o sentimento de pertencimento, fortaleçam os vínculos com a instituição, o que resultará, seguramente, na fidelização dos profissionais e na redução dos índices de *turnover* da organização.

2 Gestão da comunicação e relacionamento estratégico

A comunicação com o público interno acontece de todas as formas neste tempo de trabalho remoto: pela linguagem verbal e não verbal diante das câmeras e também pelos silêncios diante de situações que exigem nossa comunicação. Há que se ter cuidado redobrado com as comunicações escritas, uma vez que geram interpretações, as mais diversas, dependendo das experiências e leituras subliminares que cada receptor experimenta ao fazer a leitura do que queremos comunicar. Uma palavra mal colocada num determinado contexto, um sinal de pontuação não bem situado, podem gerar diversas interpretações. Nem sempre as intencionalidades conseguem ser evidenciadas, justamente em função das leituras subliminares e interpretações pessoais. Forni (2020, p. 36) ao enfatizar que as percepções constroem imagens, declara e faz um alerta importante: "Hoje as decisões cada vez mais são tomadas em função de percepções. Qual é a percepção do público em relação à sua organização? A percepção equivocada ou distorcida precisa ser trabalhada para ser modificada."

Portanto, a comunicação precisa ser planejada e ajustada, estrategicamente, para que a intencionalidade seja, não só transmitida, mas também, percebida, da forma mais efetiva possível, pelo receptor. Faz-se necessário ler, reler os textos escritos e ainda dar para uma terceira e quarta pessoa lerem e assim, poder-se testar o nível de compreensão da mensagem que se está querendo transmitir.

É fundamental monitorar as informações circulantes em grupos internos da organização para agir com prontidão e estratégia de alcance imediato quando se perceber uma informação equivocada (*fake news*) circulando nos grupos. É

preciso ter pessoas destacadas, na equipe, para essa finalidade, circulando no maior número de grupos possíveis ou obtendo informações de pessoas-fonte, para dar a conhecer às lideranças da organização, os fatos e comentários que circulam em determinados grupos ou em redes sociais, de modo que se possa agir com prontidão.

Outra ação de considerável importância é dar evidência e visibilidade nas mídias sociais sobre as inovações que a instituição está operando, projetos em andamento, o que a instituição está produzindo de diferencial; essa é uma ação estratégica para se criar engajamento com o público interno e externo e encontra fundamento no que Li (2011, p. 200) afirma quando aborda o conceito de liderança aberta, sinalizando para uma nova e poderosa forma de se construir relacionamentos, tornando a relação mais potente e valiosa: "[...] a liderança assume uma dimensão especial em um mundo conectado em rede – ela se transforma em catalisador para a mudança, dentro e fora da organização".

Portanto, é imperioso ser seletivo e comunicar conteúdos de relevância, com mensagens e linguagem afetiva e motivacional para ajudar a manter um grau elevado de proximidade, servindo, sobretudo, para atrair e engajar, por meio de uma comunicação aberta, motivacional, transparente, afetiva e acolhedora.

Indispensável, também, manter reuniões sistêmicas e uma comunicação fluente entre as principais lideranças de setores da organização, de modo que haja uma linguagem comum sobre todos os fatos, processos e informações que sejam necessárias veicular. Deve haver cuidado para não se causar ruídos de comunicação, dissonâncias, incoerências que poderão ter implicações e desdobramentos capazes de criar eventos críticos que poderão transformar-se em crises com potencial para trazer prejuízos à marca e imagem da organização.

Por essa razão, é indispensável que todas as lideranças guardem sintonia em relação às informações a serem multiplicadas junto aos públicos-alvo.

Mais do que nunca, em tempos de isolamento social, como já foi referido, anteriormente, mas

cumprir enfatizar, faz-se necessário estreitar os vínculos com o público interno e externo, proporcionando momentos de escuta ativa e de uma relação dialógica, por meio de assembleias e encontros virtuais, com esse propósito e também, fazendo-se uso de pesquisas de satisfação com os serviços e o atendimento para escuta de sugestões, manifestação de interesses e necessidades.

A importância de manter um diálogo construtivo com as famílias é determinante em tempos de quarentena, em que todos estão sob impacto do alto grau de complexidade que se reveste a situação de aulas remotas e, também, de alguma descrença de famílias de que a escola possa garantir a oferta de um ensino de qualidade. É preciso muito preparo da equipe de lideranças para que possam atuar incorporando uma atitude de acolhimento, escuta ativa e abertura ao diálogo propositivo, que transmite esperança de resolução dos problemas à medida que vão surgindo. Saber ouvir as críticas, as queixas, os "ataques" e responder com serenidade, experimentando o exercício da escuta empática e ajudando o interlocutor a perceber o lado da escola em todo esse contexto, faz toda a diferença no sentido de desprevenir espíritos e desenvolver uma forma de relacionamento que busca o entendimento e a cooperação. É Senge (2004, p. 268) quem afirma que em um processo de diálogo, "Começa a surgir um novo tipo de mentalidade, baseada no significado comum. As pessoas não estão mais em oposição [...]".

É preciso manter um relacionamento estratégico, também, com a Equipe de Lideranças que coordena todos os processos da organização. Alguns verbos entram em ação para descrever as atitudes dos gestores nesse processo: desafiar, estimular, apoiar, ajudar, escutar, refletir e dar suporte. Por se tratar de lideranças, já têm recursos internos que possibilitam enfrentar a situação de complexidade com maior equilíbrio e resiliência. Entretanto, não se pode esquecer, que também possuem fragilidades e limitações, dada sua condição humana. Por isso, precisam de estímulos para despertar sua motivação, seu senso de valorização e elevação de sua autoestima.

Nesse sentido, tornou-se fundamental criar

espaços para encontros motivacionais, com dinâmicas especiais para partilha de sentimentos e cultivo da espiritualidade. É preciso cuidar de quem cuida dos processos e lidera as pessoas que tornam possíveis as entregas com as quais a organização está comprometida.

Há, também, as lideranças dos segmentos representativos da instituição, que precisam ser consideradas e valorizadas nesse contexto, como lideranças de apoio e de potencial multiplicador das intencionalidades e das ações estratégicas da instituição junto aos liderados, funcionando como elos entre direção e comunidade escolar. Foi fundamental a estratégia de se criar grupos de comunicação ágeis e fluentes, realizar encontros, reuniões para informar, apresentar dados, comunicar fatos para criar engajamento e despertar sentimento de pertencimento.

3 Ações empreendidas pela equipe de líderes do Colégio Marista Sant'Ana no período da quarentena

Algumas ações estratégicas foram implementadas com o objetivo de fazer fluir a comunicação das lideranças da organização com os diferentes públicos e de informar sobre como ocorrem todos os processos da escola, sobre os meios e recursos utilizados para dar andamento à proposta pedagógica da escola.

- a) Mensagens em vídeos da direção para as famílias;
- b) momento de escuta ao público dos professores de modo a garantir espaço de comunicação dos sentimentos e emoções;
- c) *lives* de apoio e formação para as famílias, com profissionais que são ex-alunos maristas: psicólogos, médicos, nutricionistas e uma *coaching*, que é mãe da escola;
- d) reuniões de pais por turma para orientar sobre as questões pedagógicas;
- e) cartas da direção para as famílias com informações, esclarecimentos e mensagem positiva, com linguagem que expressa relação de proximidade e de afeto;

f) elaboração e execução de programa de formação continuada para a equipe diretiva;

g) ação estratégica de reunião em ambiente virtual com as lideranças internas dos segmentos representativos da escola para criar engajamento com a campanha de matrículas para o ano letivo de 2021;

h) cartões virtuais com textos personalizados da direção para os colaboradores e professores no dia do aniversário de cada um, com entrega de presente em suas casas;

i) engajamento da escola em ações de solidariedade destinadas à comunidade onde se insere;

j) produção cultural de lideranças, professores e colaboradores com publicação de textos, mensagens, artigos em redes sociais do colégio e em outros meios, comunicando conteúdos relevantes, dando visibilidade à proposta educativa que a instituição vem implementado nesse período.

Foi necessário proceder à sistematização dos registros de todas as ações empreendidas. Somos sabedores de que as experiências vivenciadas neste tempo de pandemia servirão de referência para análises futuras no que tange à forma de atuação das lideranças e construção de aprendizagens significativas a partir das vivências experimentadas.

Em tempo recorde, as lideranças escolares tiveram que criar estratégias de alcance para que a proposta pedagógica da escola chegasse até os estudantes, das mais variadas formas e os gestores precisaram repensar suas formas de manter contato com todos os públicos da comunidade escolar para garantir proximidade, marcar presença ativa, acolhedora, atenta e dialógica. Esses registros irão compor o legado das lideranças da organização.

Muitas experiências inovadoras foram postas em prática e se não ficarem registradas, poderão cair em esquecimento e deixar-se-á de cumprir com o papel de contribuir para a melhoria dos processos educacionais, com a socialização de boas práticas.

Com esse propósito, as lideranças da escola construíram um portfólio com registros de todas as

ações postas em prática em cada um dos setores, como forma de garantir a memória de tudo que foi empreendido. É um legado que será deixado para a posteridade e que fará parte da história do ano letivo de 2020, o ano da pandemia do COVID-19, das práticas de liderança em tempos de quarentena, isolamento social e trabalho remoto.

4 Gestão da inovação

Impõe-se a necessidade de prontidão dos líderes para mobilizar e motivar suas equipes de liderados a avaliar os cenários e contextos locais, de forma sistemática e disciplinada para adequar processos e serviços ofertados na modalidade on-line. Há um trocadilho que traz uma verdade incontestável: é preciso **reunir** para **unir**. Manter a sinergia da equipe fomentando reuniões sistemáticas de avaliação, planejamento e animação, realizando *feedback* sobre o andamento dos processos com os públicos-alvo da ação e dinâmicas como a de "explosão de ideias" para suscitar participação e engajamento.

No contexto escolar, especificamente, há que se fazer trabalho direto de mobilização com lideranças estudantis, Associação de Pais e Mestres, buscando colher dados e informações, ouvir proposições, filtrar o que é possível e viável de se fazer acontecer e desenhar planos de ações para atender interesses e necessidades que contribuam para criar maior engajamento e envolvimento de todos os públicos.

Fazer uma gestão estratégica do tempo é indispensável. Em meio à rotina, criar espaços para pensar estratégias diferenciadas de atuação frente às necessidades que se evidenciam. O que é possível fazer de diferente, de inovador para conquistar melhores resultados em todas as dimensões das áreas de atuação, melhorando o nível de satisfação da comunidade atendida?

É preciso gestar um espaçotempo para planejar, para desafiar-se a criar possibilidades de inovação e socializar as boas práticas que se consegue operacionalizar, dando visibilidade à forma de atuar da instituição. Criar uma cultura da necessidade de uma gestão de proatividade, da importância de ser vanguarda na área específica de atuação.

Senge (2004, p. 384) aborda a temática da tensão criativa; fala da necessidade de que líderes que são projetistas necessitam criar e gerenciar certa tensão criativa em si e no ambiente de trabalho, sempre tendo como norte de qualquer ação, os valores e o senso de propósito. Nesse sentido, afirma que "Os líderes geram e gerenciam essa tensão criativa, não apenas dentro de si, mas na organização inteira. É assim que eles energizam a organização."

Harari (2018, p. 323) alerta as comunidades educativas sobre a premência de se ensinar novas competências e habilidades para a nova geração poder atuar com reciprocidade diante das mudanças vertiginosas que se evidenciam, preservando o equilíbrio mental. Conforme destaca o autor, as escolas deveriam passar a ensinar "[...] os quatro Cs – pensamento crítico, comunicação, colaboração e criatividade". E todas essas competências e habilidades, as lideranças ensinam pelo seu modo de agir, reagir, relacionar-se e gestar os processos e serviços da organização. Esse é o ensinamento mais potente que se pode ofertar no contexto escolar: o exemplo.

Importante, pois, sublinhar que o exercício do autoconhecimento, da autocritica, autoanálise e a dimensão do cuidado consigo e com o outro foi a grande aprendizagem construída e experimentada pelas lideranças da organização e o ensinamento fundamental que deixam para os estudantes com quem convivem. São crianças e jovens que aprendem muito mais pelo que veem as pessoas demonstrando no seu modo de agir, de fazer, de se relacionar, de tratar as pessoas, do que por aquilo que falam em seus discursos e aconselhamentos. Esse modo de agir das lideranças nos ambientes educativos, comumente inspira muitas crianças e jovens e passam a ser referência nos seus projetos de vida.

5 Gestão da autoformação e formação continuada

Para ancorar novas ideias é preciso transcender ao contexto em que se atua. Vislumbrar novas possibilidades, parte, geralmente, do conhecimento de novas experiências, quer por meio da

leitura de livros, quer pela participação em cursos, palestras formativas, quer por investigação em subsídios disponíveis em sites de pesquisas, artigos publicados, enfim. Os líderes das organizações devem ser contumazes pesquisadores da teoria e da prática, de modo a subsidiarem a mente criativa para que possa ousar. Ervilha (2012, p. 90), ao discorrer sobre a capacidade de aprender como uma competência que os líderes devem exercitar para poder transformar informações em conhecimento útil, afirma que "A pesquisa deve ser permanente, e a correspondente incorporação do aprendizado, instantânea. Isso é o que conta para o líder".

As ideias inovadoras surgem de inspiração em situações para as quais tem-se um olhar de associação, comparação com os contextos em que se atua. É a capacidade de transformar e adequar situações a outros contextos que faz surgir a inovação. Entretanto, para que as ideias inovadoras surjam, as lideranças precisam estar em contato e alimentar suas mentes com muitas leituras, conhecimento de novas realidades, pesquisa de tendências em sua área de atuação, ou seja, estar em permanente processo de autoformação e criar essas oportunidades para sua equipe de liderados, também.

Neste tempo de isolamento social, algumas indagações fazem-se necessárias aos líderes de organizações:

- a) Que contribuições estamos deixando e que aprendizagens estamos levando das experiências que estamos vivenciando neste período de isolamento social?
- b) Como estamos exercendo nossa liderança?
- c) De que forma estamos influenciando e inspirando aqueles a quem lideramos?

É preciso lembrar que, para muito além dos títulos de formação acadêmica, o currículo é construído, também, a partir das experiências que cada profissional escolhe e decide vivenciar. E experiência não representam os anos de trabalho em uma organização, repetindo-se as mesmas coisas que sempre se fez. É preciso construir

novas formas de fazer acontecer os processos de liderança, adequados ao que o contexto exige, a fim de inspirar e mover as pessoas a engajarem-se no propósito, na missão da organização e olharem para ela como um espaço de construção coletiva do conhecimento, onde aprendemos e socializamos saberes, ideias, experiências e todos ganham nesse processo. Todos evoluem e conquistam resultados que fazem a diferença no e para o contexto organizacional.

No contexto da pandemia e do isolamento social, a formação continuada da equipe de lideranças da escola constituiu-se em um diferencial que agregou valor às práticas pedagógicas e de liderança estratégica. Foi uma experiência transformadora para a equipe, suscitou novas ideias, iniciativas diferenciadas e motivação para inovar nas práticas de cada setor.

A formação foi planejada com profissionais da Rede Marista, abordando temáticas de formação humana e espiritual, planejamento estratégico, gestão de equipes, comunicação estratégica, formação sobre metodologias e práticas pedagógicas inovadoras para garantir excelência acadêmica e resultados pedagógicos.

Foi criado um espaço em ambiente virtual para formação continuada e interação da equipe. Nesse ambiente são postados subsídios de estudos, tarefas para serem realizadas e um espaço para diálogo a partir dos estudos realizados.

A equipe de lideranças pedagógicas foi desafiada a empreender ações estratégicas para mobilizar o corpo docente em busca de inovação nas práticas docentes e melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem por meio virtual. É Esteve (2004, p. 92) quem afirma que, em números cada vez maiores, os professores vêm aceitando as mudanças que ocorrem no contexto da educação. Conforme destaca o autor, "E não somente aceitam, também elaboram novas estratégias de melhoria com as quais demonstram essa capacidade de adaptação de quem, longe de lamentar o passado, prefere olhar para o futuro." Foi possível, constatar como verdadeira a afirmação do referido autor, na prática, dada a visível superação demonstrada pelos professores nas aprendizagens que

precisaram construir no âmbito das ferramentas de tecnologias educacionais. Por isso é preciso a ação das lideranças para desafiar, estimular, apoiar, avaliar e, se preciso for reestruturar para prosseguir na jornada da inovação.

Outros processos de formação continuada foram realizados, tais como:

Reunião com as equipes de coordenação de turno, orientadoras e coordenadoras pedagógicas acerca da sistematização de registros das situações de atendimento a famílias e estudantes em tempos de aulas remotas para garantir uma documentação adequada, que ampare a escola em qualquer situação que necessite de evidência para eventuais comprovações de situações ocorridas.

Reunião de formação da direção com as equipes de coordenação e orientação educacional, responsáveis pela dinamização dos processos de inscrições e matrículas online, para trabalhar a temática do processo da captação de novos estudantes, com orientações sobre como cuidar da imagem, acolhida, postura, estratégias de atendimento e de comunicação por meio de ferramentas tecnológicas, nas entrevistas on-line com as novas famílias inscritas para ingressar na escola no ano letivo de 2021.

Charan (2008) alerta para que não se deixe ao acaso o desenvolvimento das lideranças. Conforme destaca o autor, "As pessoas com potencial para o sucesso nos níveis mais altos devem ter a chance de abrir logo as suas asas e serem incentivadas a evoluir [...]". Nesse sentido, faz-se necessário dar sequência à formação continuada da equipe de lideranças estratégicas, mesmo de forma remota, como incentivo e fomento a ideias criativas e a processos inovadores nas práticas da organização.

É fundamental considerar, também, a atitude de trabalho em equipe dos líderes, saber confiar na equipe de liderados, delegar tarefas, acompanhar, incentivar, apoiar e se necessários for, revisar o planejamento feito com a equipe, avaliar os rumos que a situação está tomando e proceder aos ajustes que precisam ser feitos para que as intenções sejam comunicadas e percebidas por todos os públicos da organização e os resultados pensados sejam alcançados e com êxito.

Conforme destaca Willink (2019), um bom líder precisa aprender a experimentar a dicotomia de ser um líder e um seguidor. Em determinadas situações, o autor defende a ideia de que o líder precisa assumir o comando da situação e apontar as coordenadas; em outras circunstâncias, embora a responsabilidade do comando seja do líder, o autor traz uma consideração de grande envergadura, afirmando que, para ser um bom líder e para que a equipe possa ter um bom desempenho, haverá situações em que ele deve seguir a equipe. O autor trabalha o conceito de que liderar não é atender aos próprios interesses e nem ter todas as respostas, mas "[...] colaborar com a equipe e determinar formas eficientes de cumprir a missão" (WILLINK, 2019, p 208). Por isso a importância de se confiar na avaliação e proposições da equipe.

Sabe-se que um profissional, por mais competente que seja, não tem o domínio de todas as áreas do conhecimento. Precisa das competências e habilidades específicas de outros parceiros para realizar projetos, elaborar e operacionalizar planos e ações estratégicas. Uma equipe é composta por múltiplas inteligências. Essa composição de competências e habilidades gera atitudes de cooperação e, conseqüentemente, potencializa os resultados da organização.

Importante estar sempre em movimento, desafiar-se a sair da zona de conforto e construir novas experiências, superando dificuldades, trabalhando a autorregulação dos sentimentos e emoções e desenvolvendo resiliência por meio do cultivo da fé. Cumpre Lembrar a passagem bíblica de 2 Timóteo 1:7 "Pois Deus não nos deu espírito de covardia, mas de poder, de amor e de equilíbrio".

Considerações finais

Como reflexão final é importante mencionar a necessidade de os líderes adotarem sempre a atitude de abertura de espírito para aceitar, entender e enfrentar as mudanças que acontecem de forma acelerada e ter prontidão para aprender. A pandemia trouxe diversas lições e a maior delas é que ficou provado que o ser humano é capaz de aprender sempre, de se renovar a cada

situação-problema que enfrenta, de criar outras possibilidades, de empreender ações inovadoras, tendo a certeza de que não há idade limite para se fazer esses movimentos.

Quando ampliamos nossa mentalidade por meio de experiências e aprendizagens novas, mudamos, consideravelmente, a forma como olhamos para as situações, para as pessoas, para os problemas e a forma como permitimos que nos afetem. Isso muda potencialmente os comportamentos e atitudes que têm fortes implicações no projeto de vida de cada ser humano e de cada profissional, enquanto líder de uma organização.

Foi possível implementar e testar ações estratégicas de liderança em situação de isolamento social e concluir que é possível, sim, criar engajamento nas equipes, de forma remota, por meios virtuais e potencializar a comunicação e o relacionamento para criar proximidade com os diferentes públicos, dando direcionamento e cultivando o senso de propósito nos liderados. Eis, pois, algumas reflexões e relatos sobre o exercício de liderança em tempos de quarentena, de isolamento social e de atividades remotas nas organizações que atuam no campo da educação, como forma de contribuir para que essas experiências possam ser multiplicadas em outros contextos.

Referências

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CHARAN, Ram. *O líder criador de líderes*. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DELORS, Jacques *et al.* *Educação, um tesouro a descobrir*: relatório da Comissão internacional sobre educação para o século XXI. Lisboa: Edições Asa, 1996.

ERVILHA, A. J. Limão. *Liderando Equipes para otimizar resultados*. São Paulo: Saraiva, 2012.

ESTEVE, José M. *A terceira revolução educacional: a educação na sociedade do conhecimento*. São Paulo: Moderna, 2004. (Coleção educação em pauta).

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

HARARI, Yuval Noah. *21 lições para o século XXI*. Tradução Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

LI, Charlene. *Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos*. São Paulo: Évora, 2011.

PERRENOUD, Philippe. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2001.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SOCIEDADE BÍBLICA CATÓLICA INTERNACIONAL. [Título]. São Paulo: [Edições Paulinas], 1990.

WILLINK, Jocko. *A dicotomia da liderança: como equilibrar os desafios da responsabilidade extrema para liderar e vencer*. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2019.

Marisa Albertina Crivelaro da Silva

Mestre em educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em Porto Alegre, RS, Brasil; diretora do Colégio Marista Sant'Ana, em Uruguaiana, RS, Brasil.

Endereço para correspondência

Marisa Albertina Crivelaro da Silva

Rua Adolfo Martins de Menezes, 1901

Bela Vista, 97501808

Uruguaiana, RS, Brasil