

Sensemaking, tomada de decisão e gestão educacional privada de cidade sergipana

Sensemaking, decision-making and private educational management in Sergipa city

Eloina Santos Nascimento^{1i*}, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6090-3592>; Ludmilla Meyer Montenegro²ⁱⁱ, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2346-7589>.

1. Universidade Federal de Sergipe, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Cristóvão, Sergipe, Brasil. E-mail: eloinasascimento4@gmail.com

2. Universidade Federal de Sergipe, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Cristóvão, Sergipe, Brasil. E-mail: ludmilla2907@gmail.com

Resumo

A educação básica é um referencial da construção de cidadãos é composta pela interação de diversos atores, dentre esses, o gestor tem a missão de mediar essa série de relações e tomar decisões. Diante da complexidade de gerir uma instituição de educação, este estudo objetivou compreender o processo de *sensemaking* nas tomadas de decisões na gestão educacional de instituições privadas de uma cidade sergipana. A metodologia de pesquisa foi qualitativa exploratória e descritiva, com a aplicação de entrevista semiestruturada e teste psicológico de personalidade, em um estudo de casos múltiplos. Pode-se concluir que experiências pessoais, aspectos da personalidade e emocionais exercem forte influência no modo como as gestoras criam sentido e tomam suas decisões e; que as decisões nem sempre ocorrem de maneira estruturada. O estudo contribui para a compreensão da tomada de decisões na gestão educacional sob uma ênfase subjetiva e orientada para as relações e sentidos da gestão.

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

Abstract

Basic education is a benchmark for building citizens and is made up of the interaction of different actors, among which the manager has the mission of mediating this series of relationships and making decisions. Faced with the complexity of managing an educational institution, this study aimed to understand the sensemaking process in decision-making in the educational management of private institutions in a Sergipe city. The research methodology was qualitative, exploratory and descriptive, with the application of a semi-structured interview and a psychological personality test, in a study of multiple cases. It can be concluded that personal experiences, personality and emotional aspects exert a strong influence on the way in which managers create meaning and make their decisions and; that decisions do not always occur in a structured way. The study contributes to the understanding of decision-making in educational management under a subjective emphasis and oriented towards the relationships and meanings of management.

Keywords: Decision making, Sensemaking, School management.

Citação: Nascimento, E. S., Montenegro, L. M. (2023). *Sensemaking*, tomada de decisão e gestão educacional privada de cidade sergipana. *Gestão & Regionalidade*, v. 41, e20259233. <https://doi.org/10.13037/gr.vol41.e20259233>

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 (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.

O estudo de Xiao & 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.

São encontrados 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).

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 os desafios: 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). E positivos no setor educacional: lidar com novas ferramentas de ensino e a aproximação e conhecimento de recursos tecnológicos (Rondini, Mayra Pedro & Duarte, 2020; Fávaro *et al.*, 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).

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* (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 & 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).

Diante da dinamicidade do contexto organizacional e das mudanças que vem a impactar o dia a dia na gestão, acredita-se que o *sensemaking* se sobressaia como uma base analítica adequada para se compreender diferentes fenômenos, inclusive pelo seu olhar amplo para as questões, interações e construção de significados cotidianos. Além da 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 & Goddard (2008); Leitão & Nassif (2009) 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 uma cidade sergipana?

Justifica-se o presente estudo, tendo em vista o período de incerteza gerado pela pandemia da Covid-19, no qual inúmeras instituições enfrentaram dificuldades e buscaram estratégias para manterem-se atuantes no cenário crítico nos âmbitos de saúde e econômico (Faustino & Silva, 2020). E, pela possibilidade de fornecer uma alternativa leitura da gestão e dos processos de tomada de decisão, com base no *sensemaking*.

2 Revisão de Literatura

2.1 Tomada de Decisão

Em reflexões teóricas acerca da tomada de decisão, Rocha & 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.

Rocha & Angnes (2017) abordam que 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.

De acordo com Brito & 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.

Löbner *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, essas diferenças estão ligadas à quantidade de informação e ao número de alternativas até o momento da decisão. Dessa forma, Daft & 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.

Para a análise das falas das gestoras entrevistadas, esse trabalho considerou o conceito de tomada de decisão proposto por Rocha & Angnes (2017), por 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. Além de reconhecer que a tomada de decisões se dá, muitas das vezes, com relação a objetivos mutáveis e contraditórios ou até mesmo, em circunstâncias pouco estruturadas.

2.1.2 Gestores e o processo decisório: relações necessárias

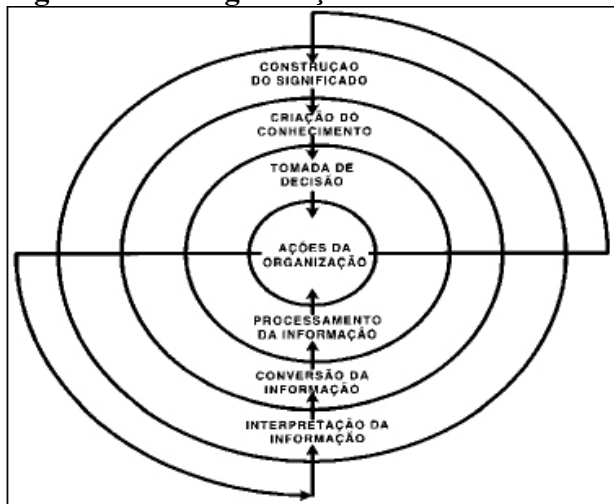
Segundo Simon (1976), os homens são limitados racionalmente, quando os sujeitos tentam ser racionais, seu comportamento racional é limitado por sua cognição e também por restrições organizacionais inerentes a todas os ambientes. Por isso, os tomadores de decisão tendem a adotar estratégias que simplifiquem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

Para Bragé & Costa (2020), 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.

As reflexões de Bragé & Costa (2020) apontam 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. As autoras 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 que está fazendo e todos que ali estão inseridos.

Nesse processo, a busca por informações, a socialização delas e a criação de sentidos próprios, considerando sua experiência e a 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. A figura 1 representa os caminhos do processamento de informações para construção do conhecimento e tomada de decisão nas organizações.

Figura 1 – A Organização do Conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 31).

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. Foram utilizados os modelos de tomada de decisão propostos por Choo (2003) – modelos racional, político, processual e anárquico – para análise dos casos estudados na presente pesquisa.

O modelo racional é o 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. No modelo político, do qual seu mecanismo é a decisão, os atores vão ocupar posições diferentes com relação aos seus graus e influência.

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. É um modelo que se concentra nas fases, além das atividades, e na dinâmica dos processos de decisões.

O modelo anárquico possui objetivos e procedimentos ambíguos, ou seja, não há uma visão clara com relação aos problemas e a tomada de decisão. Também conhecido como modelo “lata de lixo”, neste modelo não existe uma apresentação em relação às experiências vividas na organização, visto que os problemas e as soluções são resolvidos pelos decisores, de forma independente das decisões tomadas.

2.2 Sensemaking (criação de sentidos)

A concepção de Gioia & 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 (Cunliffe & Coupland, 2012; Maitlis & Christianson, 2014). Ou considerado como um movimento que colabora na criação, sustentação e legitimação de práticas organizacionais (Cunliffe & Coupland, 2012).

Levando em conta 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 (Weick, 1995).

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 (Weick, 1995). 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.

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.

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*, 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 (Weick, 1995).

2.2.1 Sensemaking e gestores: criando sentido nas organizações

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).

Cunha (2021) ressalta uma das contribuições mais efetivas de Weick para compreender esse complexo processo, com explanação de sete propriedades inerentes ao *sensemaking*. Sendo elas: 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).

Garcia, Montenegro & Araújo (2021) tecem uma relação 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.

Dada a amplitude de particularidades existentes no processo de *sensemaking* foi feita uma análise do *sensemaking* das gestoras 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

2.3.1 Gestão escolar: olhares pedagógicos, administrativos e decisórios

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.

Outro aspecto é que o gestor 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 (Santos, Andrade & Linhares, 2021). 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 (Santos, Andrade & Linhares, 2021).

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).

Santos, Andrade & Linhares (2021) destacam que as práticas democráticas precisam fazer parte do contexto da gestão escolar. O processo de gestão escolar necessita coordenar o sistema de ensino como um todo, atentando-se ainda às leis que norteiam a educação (Oliveira & Menezes, 2018).

De acordo com Faustino & Silva (2020), 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.



Com relação às qualidades que o gestor precisa ter, Faustino & Silva (2020) trazem a capacidade de receber críticas e de considerar por sua vez opiniões e sugestões dos outros educadores, 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.

2.3.2 Gestão escolar e práticas educacionais em tempos de pandemia

A complexidade da prática da política educacional em tempos de pandemia acentua-se 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 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 (Honorato & Marcelino, 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.

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. Dentro da educação é fundamental que o gestor busque minimizar os problemas e assim buscar ajuda do seu grupo. 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 (Giordano, 2021).

3 Metodologia

O presente estudo possui uma metodologia de natureza **qualitativa** e de caráter **exploratório** e **descritivo**. A estratégia de investigação foi o **estudo de casos múltiplos**, que de acordo com Menezes & Teixeira (2017) têm sido uma estratégia amplamente utilizada por propiciar a formação de comparações e o alcance de resultados mais robustos.

Foram entrevistadas gestoras de escolas privadas da rede de ensino fundamental de uma cidade do estado de Sergipe, na cidade existem 7 escolas privadas em atividade, porém somente 4 participaram do estudo. Ao entrar em contato com cada uma e explicar a proposta de pesquisa, 3 gestoras não demonstraram interesse em participar da pesquisa.

Como critérios de escolhas das escolas, foram elencados os 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. A escolha das escolas para a participação no estudo se deu, além dos critérios mencionados, pela disponibilidade e aceitação das gestoras em participar do estudo, assinando o termo de consentimento e respondendo a entrevista e a aplicação do teste de personalidade.



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, nos quais, apenas um agendamento foi por rede social e os demais foram feitos presencialmente, com um tempo médio de uma e/ou duas semanas para a data da entrevista. 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 acerca do *sensemaking* e do processo de tomada de decisão na gestão educacional (Rocha & Angnes, 2017; Weick, 1995; Silva-Filho & Damasceno, 2021).

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 (Melo Neto *et al.*, 2021).

Foi utilizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que, foi apresentado e lido para as 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, apresentadas no Quadro 1. As participantes receberam informações de que sua participação não seria obrigatória e que estavam livres para desistir da participação a qualquer momento, portanto, não seriam adotados procedimentos que lhe trouxessem desconforto ou risco à sua vida.

Quadro 1 – 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 (2023).

Foi feita a análise de narrativas dos dados obtidos com as entrevistas, com base nas categorias analíticas apresentadas no Quadro 1. E o teste de personalidade foi analisado com base na teoria dos Tipos Psicológicos de Jung.

4 Resultados

Nesta seção são apresentados os dados colhidos por meio 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, sendo cada uma de uma escola. A análise é dividida em: primeiro uma explanação de cada caso com a apresentação de um quadro com os principais conceitos advindos das falas das entrevistadas; seguida da análise do perfil de personalidade de cada uma delas, com base no teste aplicado e; por fim, são destacados na análise pontos de relação entre os casos entrevistados.

Descrição dos casos selecionados para a pesquisa

O **Quadro 2** apresenta dados gerais das instituições estudadas, bem como das representantes entrevistadas em cada uma delas. 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.

Quadro 2 – 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).

Caso A

A organização escolar A possui apenas 1 ano de atividade. A entrevistada relata que ela e seu esposo sempre tiveram interesse por educação e em montar uma escola. 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 em que reside. O Quadro 3 expõe os principais conceitos das falas da entrevistada com base nas categorias analíticas.

Quadro 3 - 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; Individualidade e respeito ao ritmo de aprendizado; Autonomia da criança; Aulas práticas e lúdicas.
Práticas Comportamentais	Realização frequente de reuniões no colégio; 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; Resolução de problemas através de conversas no WhatsApp; Valorização individual do aluno; Manter vínculo e abertura para diálogo com os pais; Humanidade no trabalho; Mudanças positivas na abordagem pedagógica; 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 (2023).

Caso B

A abertura da escola B se deu no ano de 2010, 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. A gestora está na instituição desde a fundação e relata dedicar-se ao trabalho durante todos os dias da semana em horário comercial. Visualiza-se no Quadro 4, os principais conceitos que foram expressos pela gestora com base nas categorias analíticas.

Quadro 4 - 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 administração da escola; A importância do papel dos pais na educação dos filhos; Importância de cobrar os alunos e incentivar seu potencial; 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 com uso excessivo de celulares pelos alunos.
Práticas Comportamentais	Impacto negativo da pandemia na situação atual; Desafios enfrentados com saída de funcionários; Contratação de novos funcionários e necessidade de treiná-los; Importância de transmitir aos funcionários as expectativas e valores da instituição; Necessidade de cumprir um cronograma anual e falta de reconhecimento em datas comemorativas; 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; 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 (2023).

Caso C

A escola privada CASO C possui 46 anos de atuação no mercado. A entrevistada trabalha na instituição há 18 anos. Para visualização resumida dos principais pontos da entrevista com a gestora C, tem-se o Quadro 5, destacando-os com base nas categorias analíticas utilizadas no estudo.

Quadro 5 - 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; 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 (2023).

Caso D

A escola representada pelo caso D possui 34 anos de existência. A gestora da escola D é uma das donas, estando desde a sua fundação. A escola é de fundação familiar, com base na identificação de deficiências em redes de 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. No Quadro 6 são elencados os principais pontos abordados nas falas da entrevistada de acordo com as questões e as categorias analíticas desse estudo.

Quadro 6 – 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 (2023).

Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI)

O teste Quati é baseado na teoria de personalidade de Carl Gustav Jung (1967) 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 (as 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 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). 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).

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**. Ressalta-se, de acordo com Jung (1967) que, nenhum indivíduo é puramente extrovertido ou introvertido, as duas atitudes estão presentes nele, mas uma das atitudes foi mais desenvolvida em função da adaptação. 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.

Quadro 7 – 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 (2023).

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 7 apresenta os dados resultantes da aplicação do teste Quati agrupando os tipos psicológicos de cada gestora analisada.

5 Discussão

5.1 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. Dado esse que corrobora com outros estudos como o de Silva & Bonfim (2020). Outro ponto em comum foi a prevalência de gestoras do sexo feminino.

Na análise 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. As quatro escolas fazem uso de redes sociais para facilitar a troca de informações com seus funcionários e pais de alunos. O que também condiz com o que Ferraz, Abreu & 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 para a comunicação entre a equipe e toda a comunidade educacional.

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.

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, reconhece que sua experiência lecionando foi um dos maiores pilares para sua gestão.

5.2 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. 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), com base no relato da gestora B 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. 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.

O caráter “humano” e de associação com sentimentos como “amor” se sobressai em diversos pontos das narrativas das quatro gestoras. Sobre esse aspecto na gestão das entrevistadas, relaciona-se ao que Coelho & 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. 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.

6 Conclusão

Quanto aos resultados obtidos, pode-se dizer que o processo de *sensemaking* das gestoras entrevistadas dá-se primordialmente baseado nas experiências pessoais de cada uma, observando também aspectos emocionais presentes nesse processo, inclusive nos sentidos atribuídos à atividade própria de gestão. Foi identificado que 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. Foi identificado 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.

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.

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. Reconhecendo, como limitação deste estudo, a impossibilidade de pesquisar todas as escolas identificadas a partir do critério de escolha de casos delimitado, considera-se interessante a



possibilidade de posteriores pesquisas que englobem outros casos que possam proporcionar compreensões acerca de outros aspectos dos conceitos estudados e até mesmo a criação de novos modelos de tomada de decisão baseados em aspectos subjetivos e da personalidade dos indivíduos, também podem ser relevantes para a literatura e para avançar na compreensão de aspectos subjetivos da gestão.

Referências

- Araújo, G. A. S. (2020). 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*, 2(2), 39-55.
- Bragé, D. K. & Costa, L. F. (2020) Intuição e tomada de decisão na gestão: revisão bibliométrica de 2009 A 2019. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 5 (1), 137-156.
- Brito, A. D. & Amaral, M. S. (2020). Teoria dos prospectos: a tomada de decisão do investidor imobiliário à luz das finanças comportamentais. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 10(1), 1-16.
- Choo, C. W. (2003) *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC.
- Coelho, S. B. R. & Linhares C. (2008, mar.). Gestão participativa no ambiente escolar. *Revista Eletrônica Latu Sensu*, 3(3).
- Cunha, F. L. (2021). *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.
- Cunliffe, A. & Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human relations*, 65(1), 63-88.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (2005). Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 73-86.
- De Maria, C. C. (2014, nov.). 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.
- Faria, T. C. & Moura, J. P. S. (2021). 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*.
- Faustino, L. S. S. & Silva, T. F. R. S. (2020). Educadores frente à pandemia: dilemas e intervenções alternativas para coordenadores e docentes. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, 3(7), 53–64.



- Fávares, L. C., Fonseca, L. R., Souza Luciano, T. D., Minasi, L. F., Silva, M. R. & Lahmann, D. F. P. (2021). O impacto provocado pela pandemia do COVID-19 nas práticas pedagógicas de professores de matemática da educação básica. *Revista Paranaense de Educação Matemática*, 10(22), 446-469.
- Ferraz, J. P. V., Abreu, D. C. & Motta, M. A. (2021). Regulação do trabalho pedagógico e escolar em tempo de pandemia. *Notandum*, (56), 111-121.
- Garcia, A., Montenegro, L. M. & Araújo, G. F. (2021). Reflexividade e a aprendizagem no processo de *sensemaking*: estudo de casos múltiplos em empresas juniores de Sergipe. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 8(21), 122-171.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Giordano, D. X. F. (2021). Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia. *Educação Básica Online*, 1(1), 125-133.
- Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218-237.
- Honorato, H. G. & Marcelino, A. C. K. B. (2020, jan.-jun.). A arte de ensinar e a pandemia COVID-19: a visão dos professores. *REDE-Revista Diálogos em Educação*, 1(1), 208-220.
- Jung, C. G. (1967). *Tipos Psicológicos*. SP, Zahar.
- Leal, I. O. J., Vasconcelos, C. R. D., Rios, L. P. & Araújo, J. A. Q. C. (2021). 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*, 10(19), p. 63188-1-13.
- Leitão, P. C. C. & Nassif, M. E. (2009). Decisões estratégicas e informação: *sensemaking* organizacional como abordagem alternativa. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 2(1), 136-157.
- Libâneo, J. C. (1997). 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.
- Lima, G. D. (2021). *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.



- Löbner, M. L., Reis, E., Nishi, J. M. & Tagliapietra, R. D. (2019, jan.-abr.). Inventário de estilos de tomada de decisão: Validação de instrumento no contexto brasileiro. *Revista de Administração Unimep*, 17(1).
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Mello, S. C. B., Fonseca, F. R. B. & Vieira, R. S. G. (2012). *Sensemaking* e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 253-275.
- Melo Neto, P. L., Silveira, H. J., Fontes, D. C., Reis Neto, J. F. & Wagner, E. (2021). QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO TIPOLOGICA: Uma Revisão Bibliográfica. *V Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 5(1).
- Menezes, C. R. C. & Teixeira, R. M. (2017). Inovações em pequenas empresas do setor de serviços: estudo multicase em escolas particulares de Sergipe. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(6), 1009-1026.
- Nordholm, D., Arnqvist, A. & Nihlfors, E. (2022). Sense-making of autonomy and control: Comparing school leaders in public and independent schools in a Swedish case. *Journal of Educational Change*, 23(4), 497-519.
- Oliveira, I. C. & Menezes, I. V. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de pesquisa*, 48(169), 876-900.
- Peres, M. R. (2020-jan.-jun). Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. *Revista Administração Educacional*, Recife, 11(1), p. 20-31.
- Rocha, C. M. & Angnes, J. S. (2017). A influência cognitiva do tomador de decisão no processamento de informações sob a ótica da racionalidade limitada, *Revista Espacios*, 38(22), 25.
- Rondini, C. A., Mayra Pedro, K. & Duarte, C. S. (2020). Pandemia do covid-19 e o ensino remoto emergencial: mudanças na práxis docente. *Educação*, 10(1), 41-57.
- Santos, M. G. G., Andrade, L. R. S. & Linhares, R. N. (2021). 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*, 10.
- Santos, R. C. C., Lima, R. D. & Linhares, R. N. (2021, mar.). 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)*.
- Silva Filho, J. N. & Damaceno, C. (2021). Gestão escolar e Cienciometria: estudo sobre o volume de publicações científicas na base Scielo Brasil. *Educação em Revista*, Marília, 22(2), 121-136.



- Silva, G., Silva, A. V. & Gomes, E. P. S. (2021, jan.) A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. *Jornal de Políticas Educacionais*, 15(1).
- Simon, H. A. [1947] (1965). Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Aluísio 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.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3a. Edição. Nova York: Free Press.
- Sukhov, A., Sihvonen, A., Netz, J., Magnusson, P. & Olsson, L. E. (2021). How experts screen ideas: The complex interplay of intuition, analysis and sensemaking. *Journal of Product Innovation Management*, 38(2), 248-270.
- Takahashi, A. R. W., Graeff, J. F. & Teixeira, R. M. (2006, out.-dez.). Planejamento estratégico e gestão feminina em pequenas empresas: o caso das escolas particulares em Curitiba-Paraná. *Organizações & Sociedade*, 13(39), 29-44.
- Tillmann, K. & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, 19(1), 80-102.
- Varela; J. H. S., Castro; A. B. C., Silva; C. A. F., Nodari; C. H. & Silva; A. W. P. da. (2020-out.-dez.). Consequências da pandemia de Covid-19: uma perspectiva da gestão na educação infantil privada – refletir, agir, recuar ou antecipar? *Colloquium Socialis*, Presidente Prudente, 4(4), 143-147.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Xiao, C. & LI, Y. (2020, april). 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, 143-147.
- Zacharias, J. J. M. (2003). *QUATI: Questionário de Avaliação Tipológica* (versão II): manual. 5ª ed., São Paulo: Vetor.

ⁱ Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM) da Universidade Federal de Sergipe-UFS. Bacharel em Psicologia pelo Centro Universitário AGES - Uniages. Docente no curso de Psicologia do Centro Universitário UniAGES em Paripiranga-BA; orientadora de estágios em Psicologia, Saúde Mental e Psicologia e Projetos Socioeducacionais. Atua como psicóloga no Centro de Atendimento Educacional Especializado Maria Terezinha de Andrade (CAEEMTA) em Adustina-BA. Pós-graduada em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Centro Universitário FAVENI (UniFaveni). Foi membro do Grupo de Pesquisa em Psicologia Econômica (GPPECO), coordenado pelo Me. Saulo Almeida. Tem experiência em Psicologia, com



ênfases em Psicologia Social, Psicologia Jurídica e Psicologia e Processos Educativos, Pesquisa em Subjetividade e Tomada de Decisão.

ⁱⁱ Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2009) e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2013). Atualmente é professora efetiva da Universidade Federal de Sergipe, Campus São Cristóvão - Departamento de Administração (DAD). Atua no mestrado em Administração da UFS (PROPADM) (São Cristóvão, Sergipe, Brasil).

