


LIDERANÇA ANTIFRÁGIL**ANTIFRAGILE LEADERSHIP** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-004>**Marcelo dos Santos**

Prof. Dr.

Doutor em Educação e Mestre em Administração

Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: marcelo.santos@metodista.brLattes: <https://lattes.cnpq.br/6540977975100392>**Ari Ricardo Almeida**

Prof. Dr.

Doutor em Educação e Mestre em Administração

Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: ari.almeida@metodista.brLattes: <http://lattes.cnpq.br/7136904600047706>**Patrícia Brecht Innarelli**

Prof. Dra.

Doutor em Educação e Mestre em Administração

Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: patricia.brecht@metodista.brLattes: <http://lattes.cnpq.br/7555214812256379>**Patrícia Sosa Mello**

Prof. Dra.

Mestre em Educação

Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: patricia.sosa@metodista.brLattes: <http://lattes.cnpq.br/1230147820985554>**RESUMO**

Esta pesquisa, investiga o conceito e a aplicação da liderança antifrágil em organizações educacionais de médio porte na região Sudeste do Brasil durante o período de 2020 a 2024, marcado pelos desafios da pandemia de COVID-19. A liderança antifrágil, fundamentada na teoria de Nassim Nicholas Taleb, vai além da resiliência, permitindo que líderes e equipes não apenas resistam às crises, mas se fortaleçam e cresçam a partir da adversidade e da incerteza. A metodologia adotada é qualitativa e exploratória, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise por framework com gestores educacionais, para compreender como as práticas de liderança antifrágil influenciam o aprendizado organizacional e a adaptação das equipes em um contexto volátil e complexo, caracterizado pelo mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não linear, Incompreensível). Os resultados indicam que 60% dos entrevistados sentiram-se profissionalmente mais fortes durante a pandemia, demonstrando características antifrágéis. O estudo destaca a relevância de frameworks ágeis, como Scrum, Kanban e OKR, associados à liderança antifrágil, para promover flexibilidade, inovação e melhoria contínua na gestão educacional. Apesar de limitações estruturais advindas das instâncias superiores, a liderança antifrágil mostrou-se essencial para enfrentar crises,



fomentar o aprendizado e fortalecer a comunicação e a colaboração das equipes. Conclui-se que a liderança antifrágil constitui um modelo eficaz e oportuno para líderes educacionais contemporâneos diante da incerteza e complexidade. Além disso, a pesquisa evidencia lacunas acadêmicas sobre o tema no setor educacional, indicando a necessidade de estudos adicionais. Essa abordagem contribui para práticas organizacionais mais adaptativas, robustas e inovadoras em momentos de turbulência.

Palavras-chave: Liderança; Antifrágil; Gestão; Administração; Ágil.

ABSTRACT

This study investigates the concept and application of antifragile leadership within medium-sized educational organizations in Southeast Brazil from 2020 to 2024, a period marked by the COVID-19 pandemic's challenges. Antifragile leadership, grounded in Nassim Nicholas Taleb's theory, goes beyond resilience by enabling leaders and teams not only to withstand crises but also to grow stronger through adversity and uncertainty. The research adopts a qualitative exploratory methodology, employing semi-structured interviews and framework analysis with educational managers to explore how antifragile leadership practices influenced organizational learning and team adaptation during volatile and complex times characterized as the BANI world (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). Findings reveal that 60% of participants felt professionally stronger during the pandemic, evidencing antifragile traits. The study highlights the importance of agile frameworks such as Scrum, Kanban, and OKR, combined with antifragile leadership, to foster flexibility, innovation, and continuous improvement in education management. Despite structural limitations imposed by higher authorities, antifragile leadership proved crucial in navigating crises by promoting learning, growth, and effective communication among teams. The research concludes that antifragile leadership offers a relevant and effective model for contemporary educational leaders facing uncertainty and complexity. It also identifies a gap in the academic literature about antifragile leadership within education, pointing to the need for further studies. This approach supports more adaptive, robust, and innovative organizational practices in times of crisis.

Keywords: Antifragile Leadership; Management; Administration; Agile.



1 INTRODUÇÃO

Uma organização é um conjunto de pessoas em busca de um objetivo comum de forma estruturada, em que as organizações atuam de forma coordenada com lideranças através de interações com o meio ambiente externo à organização. Uma unidade educacional é uma organização com foco social e suas interações, diferente de uma instituição privada do ramo industrial, de prestação de serviços ou comercial. Um dos principais objetivos de uma unidade educacional é a entrega de melhores pessoas para a sociedade e que fomentarão o bem comum. Dessa forma, focalizam seus esforços na educação e na formação de pessoas e pode-se perceber que os resultados são mais qualitativos do que quantitativos. (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2008, p. 315).

Todas as áreas e práxis do Gestor Educacional devem ser aglutinadas através da capacidade de articulação política conforme apresentado por Feitosa e Silva (2022 p.9628)

“ A efetivação do trabalho coletivo na escola exige fatores internos e externos. Os fatores internos se referem à persuasão, equilíbrio emocional, capacidade de articulação política, liderança e perceber a importância da responsabilidade social na formação, tais elementos são significativos para ação gestora. Em relação aos fatores externos, refere-se a formação, experiência profissional através da práxis, reconhecimento, respeito pelos profissionais da educação, valorização salarial e garantia de autonomia na instituição escolar, representando elementos estruturantes da gestão.” (Feitosa e SILVA p.9628)

A Teoria das Relações Humanas, dentro da administração de empresas, surgiu como contraponto à Teoria Clássica, que pregava contra o seu racionalismo exagerado. Com base na integração das pessoas dentro dos grupos na empresa e satisfação individual do trabalhador em suas necessidades, teve como um dos grandes autores o psicólogo George Elton Mayo, que deu ênfase à motivação, comunicação e liderança.

Para o Conselho Federal de Administração (CFA), em pesquisa realizada nos principais mercados de trabalho, as habilidades mais procuradas pelas empresas são: reponsabilidade, liderança, iniciativa, capacidade de trabalhar em equipe, tomada de decisão e criatividade.

Dentro da chamada Cultura Lean encontram-se os chamados frameworks para Estratégia, Execução, Inovação e Gestão. Para Execução, há o Scrum e o Kanban; em relação à Estratégia sempre se vincula o OKR; para a parte designada como Inovação há o Design Thinking; para a Gestão há o modelo de Liderança Antifrágil.

Este estudo tem como foco investigar o conceito de liderança antifrágil no contexto organizacional, concentrando-se especificamente em líderes de empresas de médio porte do setor educacional na região Sudeste do Brasil. A pesquisa buscará compreender como práticas de liderança antifrágil influenciam a capacidade das equipes em lidar com crises e incertezas, promovendo aprendizado e crescimento a partir de situações adversas. O recorte temporal será entre os anos de 2020 a 2024, período que abrange o contexto da pandemia de COVID-19, marcado por desafios significativos ao ambiente corporativo. A escolha desse



contexto visa analisar a aplicação prática e os impactos reais das abordagens antifrágeis em cenários de alta volatilidade e complexidade. A pesquisa será limitada à análise qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores identificados como agentes de liderança antifrágil segundo critérios estabelecidos na literatura.

2 OBJETIVO GERAL

Investigar o conceito e a aplicação da liderança antifrágil em líderes de empresas de médio porte do setor educacional na região Sudeste do Brasil, com foco na influência dessas práticas na capacidade das equipes de enfrentar crises e incertezas, promovendo aprendizado e crescimento a partir de situações adversas, no período de 2020 a 2024.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analisar as principais características e fundamentos teóricos da liderança antifrágil conforme descritos na literatura atual.

Identificar como líderes do setor educacional aplicaram práticas de liderança antifrágil durante o período da pandemia de COVID-19.

Compreender de que forma essas práticas impactaram a resiliência, adaptação e desenvolvimento das equipes diante de crises e contextos incertos.

Examinar os desafios e oportunidades enfrentados pelos líderes na implementação da liderança antifrágil em ambientes de alta volatilidade e complexidade.

Mapear estratégias específicas adotadas pelos gestores para promover aprendizado organizacional e fortalecimento das equipes durante o período estudado.

A liderança antifrágil emerge como um conceito fundamental para compreender e enfrentar os desafios trazidos por ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos, incertos e complexos. No contexto do setor educacional, especialmente em empresas de médio porte da região Sudeste do Brasil, a relevância dessa abordagem torna-se ainda mais evidente diante dos impactos profundos gerados pela pandemia de COVID-19 entre 2020 e 2024. Este cenário foi marcado por crises multifacetadas que exigiram das lideranças não apenas resiliência, mas a capacidade de prosperar e promover crescimento em meio à adversidade.

Investigar as práticas de liderança antifrágil neste contexto é imperativo, pois permite identificar como gestores enfrentaram a volatilidade, incertezas e rupturas organizacionais, promovendo aprendizado contínuo e fortalecimento das equipes. Além disso, a pesquisa preencherá lacunas existentes na literatura ao oferecer um olhar aprofundado sobre a aplicação concreta desse conceito no setor educacional brasileiro, trazendo contribuições para teóricos e profissionais da área.



A realização de uma análise qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com líderes atuantes permite capturar as experiências, estratégias e dificuldades reais vivenciadas no cotidiano organizacional. Dessa forma, esta investigação contribuirá para o desenvolvimento de modelos de liderança mais eficazes e adaptados às demandas atuais, além de fomentar práticas que potencializem a antifragilidade, ampliando a capacidade das organizações de inovar e crescer em contextos turbulentos.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Todo este ferramental é oriundo de diversas experiências e podem ser utilizados em separado ou em conjunto para solucionar problemas e auxiliar na gestão estratégica e operacional de organizações. Em um momento no qual o cenário se apresenta com alta volatilidade e grande teor de incerteza, os processos e relações se tornam mais complexos, bem como as situações apresentadas detêm uma ambiguidade ímpar.

Conforme já mencionado na Introdução desta pesquisa, atualmente se convive com um cenário VUCA, que vem do acrônimo de Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity, mas há, na realidade, uma fase de transição ou transformação em curso, isto é, do mundo VUCA para um mundo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). (Grabmeier, 2019).

Cascio (2021) alega que o mundo real na atualidade ficou muito pouco definido, com camadas de zonas cinzentas e intersecções como, por exemplo, a área provável de se encontrar um elétron ou a sua dualidade como partícula ou onda, descrito detalhadamente na Teoria da Incerteza de Heisenberg. (HEISENBERG, 1927).

Ilustrando e traçando um paralelo, pode-se citar a Mecânica Clássica, que teve seu contraponto no início do século XX com as ideias surgidas na Mecânica Quântica, com Heisenberg (1927) e Schrodinger (1935). Entretanto, a Mecânica Quântica não foi aceita facilmente, pois em princípio carecia de um formalismo científico. Um antagonismo com a realidade vivida até então, pôde ser percebido na concepção de Heisenberg (1927), que afirmava que a teoria visava à revisão dos conceitos cinemáticos e mecânicos.

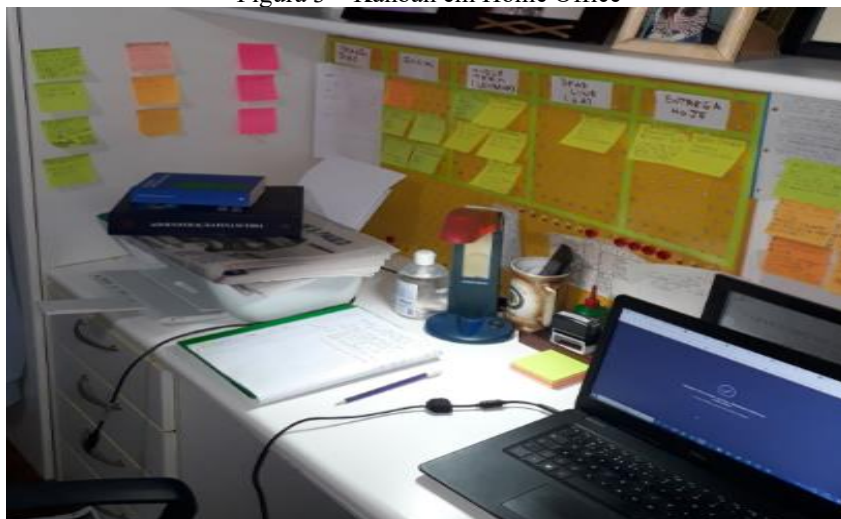
Voltando ao acrônimo VUCA, relacionado à Volatilidade e Ambiguidade, entende-se que este não apresenta condições de representar o mundo em que se vive atualmente, fazendo mais sentido, portanto, convergir para um conceito BANI.

O **Scrum** surgiu como forma de conseguir tratar com eficiência e eficácia a gestão de projetos complexos, com regras simples e de fácil implementação e descrição. Segundo Schwaber e Sutherland (2013), caso a operacionalização de projetos complexos seja baseada em transparência do que ocorre, inspeção intermediária do que está sendo construído e adaptado, pode-se reconhecê-lo dentro do Scrum, no qual cada entrega deve ser feita em uma semana. São os chamados Sprints.

O **Kanban** auxilia a transparência no Scrum. É uma gestão organizada, com base em elementos visuais (Liff; Posey, 2004), na qual todos têm a visão global do que está acontecendo e do que falta ser

feito, bem como os gaps existentes no processo, como prazos, etapas faltantes, recursos aplicáveis, entre outros. Toda a equipe tem todas as informações em um único quadro, conforme demonstra a Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Kanban em Home Office



Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Com a pandemia da COVID-19 todos os profissionais passaram por adaptações em seus métodos de trabalho. Com os gestores educacionais não foi diferente, pois também precisaram passar por esta adequação com as novas condições de contorno. A Figura 3 ilustra a adaptação da utilização do método de Kanban em home office, com encaminhamento de fotos às equipes para verificação de situação dos projetos e fases.

O **OKR** (Objectives Key Results) orienta a estratégia de uma organização por meio de atingimento de objetivos-chave intermediários, garantindo o cumprimento do planejamento estratégico em longo prazo e faz com que a instituição não saia do caminho da realização da estratégia definida pelos gestores estratégicos.

Em relação à **Liderança Antifrágil**, pode-se afirmar que é diferente da liderança resiliente, que retorna ao original após passar por crises ou disrupções. O Líder Antifrágil torna-se maior e melhor com a crise. Esse modelo é muito utilizado nos frameworks ágeis por se tratar de um líder que está o tempo todo lidando com as demandas do mundo BANI.

A expressão **Design Thinking** foi criada por Richard Buchanan, docente de uma universidade nos EUA, e utilizada inicialmente em 1992. O conceito apenas se popularizou em 1999, sendo utilizado em escala maior pela Consultoria Ideo (Pinheiro; Alt, 2011, p. 48). O Design Thinking é uma metodologia que auxilia a prototipação e ideação de soluções para problemas complexos.

Na construção de inovação dentro das organizações há o Design Thinking, que pode ser entendido como “Pensar como um Designer” ou “Pensamento do Design”. Tem sua disseminação com o CEO (*Chief Executive Officer*) da Ideo, Tim Brown. Na empresa de consultoria em design ele aponta a diferença entre ser um designer e pensar como um designer para buscar soluções criativas e inovadoras para problemas. Tem como base encontrar uma solução por meio da coletividade dos colaboradores e experiência do consumidor e pode ser dividido nas fases de: imersão, ideação, prototipagem e desenvolvimento.

Buscando ilustrar a estrutura da Gestão Ágil, o Quadro 1, a seguir, apresenta seus componentes.

Quadro 1 – Componentes da Gestão Ágil

PRINCIPAIS ESTRUTURAS			
GESTÃO ÁGIL			
C U L T U R A	SCRUM	KANBAN	EXECUÇÃO
	OKR		ESTRATÉGIA
	DESIGN THINKING		INOVAÇÃO
	LIDERANÇA ANTIFRÁGIL		GESTÃO

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

O Sistema *Lean Manufacturing* surgiu na evolução dos sistemas industriais, passando do artesanal para o sistema de produção massificado na pós-revolução industrial. Estas transições entre sistemas são sempre marcadas por crises de todos os tipos. Sob a ótica de Manfredini e Suski (2010), as alterações na cultura das organizações e de seus processos produtivos e de gestão têm origem em problemas urgentes causados por diversos fatores como aumento ou redução da demanda, competição agressiva, influências para o consumo, entre outros.

Neste momento é possível traçar aqui um paralelo com a gestão, tendo ciência de que uma unidade educacional não é uma fábrica e alunos não são produtos. Tem-se, enquanto educação, uma visão de que a unidade educacional forma pessoas multifacetadas e com múltiplos saberes e que este momento da vida escolar do aluno, dentro das diversas fases escolares, pode causar um enorme impacto e influência em sua vida futura e que, muitas vezes, moldará o caráter e a ética nas relações dessa pessoa com a sociedade. A gestão da unidade educacional, enquanto trato junto aos docentes, administrativos e alunos, deve ser democrática e reflexiva, de modo a abrir espaço para a expressão máxima da comunidade educacional, dando voz aos seus anseios e desejos na construção e fomento do conhecimento.

O *Lean Manufacturing*, chamado de Sistema Toyota de Produção, teve como origem a grande crise no Japão no fim da Segunda Guerra Mundial e precisava de alterações urgentes ou sucumbiria mais uma



vez. Este modelo tem o enfoque centrado na criação e desenho de um fluxo de processo de produção limpa, minimizando os desperdícios, reduzindo, também, o tempo entre o pedido e a entrega final ao cliente, também chamado de Lead Time em Logística. Com este modelo nota-se a redução de seis dos principais problemas geradores de desperdícios no processo produtivo: tempo de espera, superprodução, excessos no processo produtivo, controle de inventário, movimentações e defeitos. (manfredini; suski, 2010).

A implementação bem-sucedida da Cultura Lean requer liderança forte e comprometimento organizacional. Líderes que exemplificam os princípios Lean inspiram uma cultura de melhoria contínua e resiliência diante de desafios. Para Gary Convis (2001 apud liker, 2004, p. 179), "a liderança Lean não é apenas sobre ferramentas, mas sobre criar uma nova cultura organizacional que permeia todos os níveis hierárquicos."

A adoção da Cultura Lean não é uma abordagem única para todas as organizações. Deve-se considerar a adaptação cultural e contextual para garantir que os princípios se alinhem com os valores e as metas específicas da organização. Como ressalta Shingo (1989), o Lean só pode ser implementado quando as pessoas enxergam agregação de valor para si mesmas, para suas funções e para a organização e consideram que será benéfico para todas as partes envolvidas.

A Cultura Lean emergiu como uma abordagem essencial para a excelência operacional em organizações. Seus princípios fundamentais, combinados com liderança sólida e adaptação cultural, proporcionam uma base para a transformação e o crescimento contínuo. Por meio da eliminação de desperdícios, promoção da eficiência e criação de uma mentalidade de melhoria contínua, a Cultura Lean não apenas aprimora os processos operacionais, mas também molda a cultura organizacional de maneira positiva e sustentável.

Antes de fazer as considerações sobre a Liderança Antifrágil, considera-se necessário abordar a definição de Liderança, que segundo Silva (2008, p. 229), "é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos no sentido de alcançar os objetivos em uma dada situação".

Na educação corporativa, na qual se formam os líderes, após o seu ciclo básico de aprendizado dentro das esferas de ensino fundamental, médio e superior, bem como somadas as experiências organizacionais coletadas neste período, as empresas tendem a tentar identificar pessoas com características, habilidades e competências para se tornarem líderes em um futuro próximo.

Muitas corporações possuem programas de gerente trainee ou líderes do amanhã, visando a preparação de pessoas para assumirem cargos de gestão e liderança operacional, tática e estratégica, sem deixar gaps na estrutura, que pode significar desde mal atendimento a clientes como perdas de toda a ordem, gerando prejuízos de imagem, materiais e recursos financeiros.

Conforme evidencia Chiavenato (2009):



O novo imperativo é o desenvolvimento de liderança nas organizações. A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais, capazes de levar a organização para o novo século será fundamental. A criação de líderes será vital. E o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas. (p. 409).

O desenvolvimento da liderança partiu da técnica da cenoura ou porrete, em que a motivação dos colaboradores para fazer algo estava pautada na recompensa ou castigo. Já na era industrial passou-se para uma tipologia de liderança heroica, na qual o líder, como um ser iluminado, indicava o melhor caminho para a perpetuação da organização ao longo do tempo. Ratificando estes apontamentos, Sobral e Furtado (2019) evidenciam que:

O paradigma de liderança dominante da era industrial concebe o líder como um herói: um sujeito ativo, que visualiza o futuro, define e comunica a estratégia, inspira e motiva os liderados, atribui papéis, avalia e recompensa o desempenho. Os liderados, ao contrário, são vistos como indivíduos reativos, maleáveis e "moldáveis". Não por acaso, usa-se com frequência, na literatura, o termo "seguidor" para indicar aqueles que estão passivos sob a influência de um líder. (p. 209).

No mundo BANI, com alto nível de complexidade e com a simetria informacional perpetuada, a liderança deve ser transformada, como se pode observar na citação de Sobral e Furtado (2019, p. 209): “Entretanto, essa visão ‘heroica’ e ‘romantizada’ da liderança não parece aderente à complexidade da vida social organizacional atual, cada vez mais intensiva em conhecimento e dependente da colaboração entre as pessoas.”

As tipologias de liderança são diversas. Por exemplo, pode haver liderança formal ou informal. Na concepção de liderança, com base na teoria caminho-meta, de House e Mitchell (1974), encontram-se as lideranças: diretiva, de apoio, participativa e orientada para a realização, entre outras.

A liderança autêntica e liderança situacional despontam como abordagens contemporâneas que nos auxiliam sobre o debate a respeito da liderança. Visando corroborar tal afirmação, observa-se, a seguir, a publicação de matéria no Jornal o Estado de São Paulo com o título “Intuição e autenticidade: habilidades importantes no exercício da liderança.”.

Figura 6 – Matéria do Jornal O Estado de SP sobre liderança autêntica



Fonte: O Estado de São Paulo, p. B12, 05/11/2023, ano 144, nº 47500.

3.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA

A liderança autêntica baseia-se nos estudos de George (2003) e George e Sims (2007) e mostra-se como uma forma de liderança que propõe ênfase e intensidade na transformação ou construção de legitimidade de um líder por meio e também fundamentada em relações honestas com os seus liderados ou colaboradores.

Neste tipo de liderança nota-se a valorização das opiniões e contribuições dos componentes do grupo, sempre tendo como base sólida a ética nas relações humanas. Esta teoria se contrapõe às relações nas quais o que importa é a maximização do retorno ao proprietário do capital, o lucro e a valorização das ações da companhia, independentemente do preço moral a se pagar por isso.

De acordo com Campos e Rueda (2018), a liderança autêntica pode ser vista sob diversos prismas e matizes:

A LA tem caráter multidimensional, sendo marcada por quatro componentes. Esses componentes são a autoconsciência, que indica que o líder compreende suas forças e limitações e também como elas afetam os outros (em especial seus seguidores); a transparência de relacionamento, que se refere a uma abertura e disposição de compartilhar seus verdadeiros pensamentos e sentimentos (seu self autêntico) com os liderados; o processamento equilibrado, que implica que o líder analisa objetivamente todas as informações relevantes antes de tomar uma decisão; e a perspectiva moral internalizada, que se refere à autorregulação guiada por valores e padrões morais internos. (Campos; Rueda, 2018, p. 292).

A evolução do conceito de liderança autêntica possui origem no conceito de autenticidade como princípio basilar, que para os filósofos antigos representa um importante estado de autoconhecimento, podendo significar “conhece-te a ti mesmo”.



Na década de 1960, o termo liderança autêntica surgiu com o intuito de descrever como a liderança reflete na organização as ações do líder e tem maior reflexo no fato de como a organização reage a incertezas e a criatividades, de acordo com o comportamento do líder.

Maximiano (2008, p. 112) observa em seus estudos que: “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal”.

3.2 LIDERANÇA SITUACIONAL

Silva (2008) indica que Hersey e Blanchard chegaram a um modelo que denominaram de liderança contingencial. Este modelo tem como fundamento o ciclo de vida e propõe que o estilo de liderança que leva a maior eficácia depende do nível e estágio de maturidade dos colaboradores de determinado grupo.

Cada indivíduo ou grupo não possui maturidade ou imaturidade em um grau total, mas sim, dependendo do caso ou situação, estas condições de contorno de cada projeto ou trabalho devem ser verificadas em relação ao comportamento para tarefa e comportamento para o relacionamento.

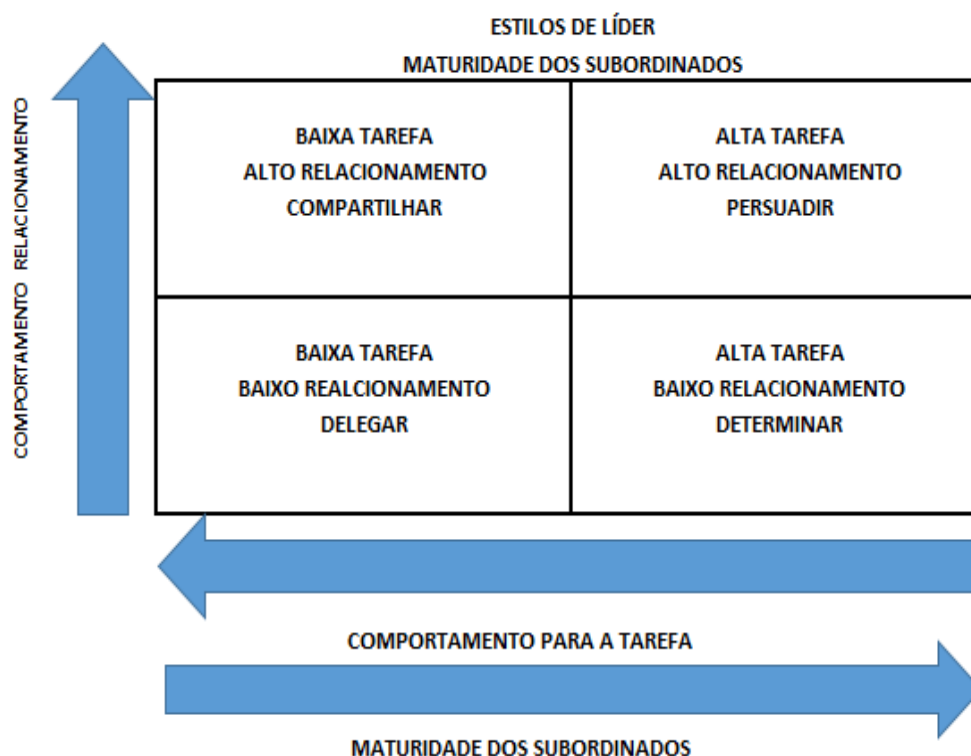
Caetano; Carmo e Okura (2023) ressaltam a importância de estilos de liderança flexíveis, situacionais ou contingenciais.

Vale ressaltar que não há um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O estilo de liderança a ser adotado de forma individual ou em grupo vai depender do nível de maturidade dos liderados. No entanto, o líder deve agir com compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade na tomada de decisão, comunicação; e ainda, considerar todas aquelas dificuldades que afetam os membros do grupo e os conflitos decorrentes de problemas de relacionamento ou do próprio processo de trabalho. (Caetano; Carmo; Okura, 2023, p. 22).

Entende-se maturidade de trabalho a capacidade técnica de cada subordinado ou grupo de realizar uma tarefa sem a necessidade de supervisão. Há também a maturidade psicológica, que está conectada à disposição ou à motivação para execução de um determinado trabalho, ao empenho empregado na tarefa e à autoconfiança e, nestes casos, o colaborador dispensa o encorajamento do líder.

As variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Isso significa que cada indivíduo não é maduro ou imaturo, em um sentido total. Algumas tarefas podem ser mais facilmente realizáveis e outras nem tanto. Ao falar de maturidade em termos de capacidade e disposição, pode-se dizer que esse conceito inclui duas dimensões; maturidade para o trabalho (Capacidade) e maturidade psicológica (Disposição). (Silva, 2008 p. 247).

Figura 7 – Estilos de líder x maturidade dos subordinados



Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Silva (2008, p. 248).

Em se tratando de liderança antifrágil, apesar de os conceitos sobre ela serem apontados de forma empírica no dia a dia das organizações, na realização de projetos não existe pesquisa acadêmica a respeito do tema que possa subsidiar a práxis de estudo. Nos principais repositórios não existem artigos acadêmicos nem estudos em quantidade suficiente que forneçam subsídios para confirmação da aplicabilidade. Cabe relembrar os números presentes na Tabela 2 inerentes às pesquisas sobre liderança antifrágil:

- Scielo – 0
- Google Acadêmico – 145
- Biblioteca digital de teses – 0
- Capes – 0

O livro "Antifrágil", escrito por Nassim Nicholas Taleb, oferece uma perspectiva intrigante sobre a resiliência em um mundo complexo e incerto. Nessa obra Nassim Nicholas Taleb desafia a concepção convencional de resiliência, argumentando que a busca pela estabilidade não é suficiente em um mundo volátil e complexo. Ele propõe o conceito de antifragilidade, que sugere que sistemas, organizações e indivíduos podem se beneficiar da adversidade e do caos. Esta análise explora as principais ideias do livro e suas implicações para a gestão de riscos e tomada de decisões.

Taleb (2017) define antifragilidade como:



Algumas coisas que se beneficiam dos impactos; elas prosperam e crescem quando são expostas à volatilidade, ao acaso, à desordem e aos agentes estressores, e apreciam a aventura, o risco e a incerteza. No entanto, apesar da onipresença do fenômeno, não existe uma palavra para designar exatamente o oposto de frágil. Vamos chamá-lo de antifrágil. (p. 21).

Enquanto a fragilidade se enfraquece diante da adversidade, o antifrágil prospera com a incerteza. O autor argumenta que, ao se adotar a antifrágilidade, pode-se, não apenas sobreviver às turbulências, como também se fortalecer.

Uma das críticas fundamentais de Taleb é a busca excessiva pela estabilidade. Ele defende que muitos sistemas que aparentam ser estáveis estão apenas acumulando riscos ocultos. Sob a ótica de Taleb (2017) o que é estável e sem volatilidade em um ambiente pode ser completamente diferente em outro. Ele adverte contra confiar em previsões precisas e em modelos complexos, que frequentemente não conseguem capturar as nuances da realidade.

A teoria da antifrágilidade de Taleb promove a ideia de que a exposição controlada a choques e adversidades podem fortalecer sistemas e organizações. Assim, sugere que:

[...] prevenir a aleatoriedade antifrágil nem sempre é uma boa ideia. Vejamos agora um caso em que adicionar aleatoriedade tem sido um método operacional padrão como o combustível necessário para um sistema antifrágil permanentemente faminto por isso. Um burro com fome e com sede, preso à mesma distância do alimento e da água, morreria, inevitavelmente, de fome ou de sede. Mas ele pode ser salvo graças a um empurrãozinho aleatório para um lado ou para o outro. Esta metáfora é chamada de burro de Buridan [...]. (Taleb, 2017, p.137-138).

Ao enfrentar e aprender com desafios, pode-se evoluir e se adaptar de maneira a melhorar a resiliência. Taleb (2017) indica ainda exemplo de sistemas físicos que se beneficiam com o caos.

Considere o modelo de recozimento na metalurgia, técnica usada para tornar o metal mais forte e mais homogêneo. Trata-se do aquecimento e do resfriamento controlados de um material, a fim de aumentar o tamanho dos cristais e reduzir os seus defeitos. Tal como acontece com o burro de Buridan, o calor faz com que os átomos se desloquem de suas posições originais e passem aleatoriamente pelos estados de maior energia; o resfriamento lhes dá mais chances de encontrar novas e melhores configurações. (p.138).

A abordagem antifrágil tem implicações significativas para a gestão de riscos e a tomada de decisões. Taleb (2017) alega que:

Tem sido difícil explicar para as pessoas reais que os agentes estressores e a incerteza têm papel importante na vida. Imagine como seria difícil explicar isso aos políticos, no entanto, essa é a área em que certa dose de aleatoriedade revela-se mais necessária. (p. 139)

O autor continua descrevendo um experimento de introdução de aleatoriedade em um sistema político:



Felizmente este efeito tem sido investigado em sistemas políticos modernos. Em uma simulação de computador, Alessandro Pluchino e colaboradores mostraram que um acréscimo de certo número de políticos, aleatoriamente selecionados, ao processo pode melhorar o funcionamento do sistema parlamentar. (TALEB, 2017, p. 140).

Isso sugere uma abordagem mais pragmática e adaptativa para a gestão de riscos, na qual os sistemas são projetados para lidar com a volatilidade em vez de evitá-la.

O livro "Antifrágil", de Nassim Nicholas Taleb, desafia as noções tradicionais de resiliência ao apresentar a antifrágilidade como uma alternativa viável. Ao abraçar a incerteza e a adversidade, o autor propõe que se pode não apenas sobreviver, mas prosperar em um mundo complexo e em constante mudança. Suas ideias têm implicações profundas para a gestão de riscos, tomada de decisões e adaptação às dinâmicas imprevisíveis do ambiente moderno.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta Seção tem como objetivo apresentar os dados quantitativos e qualitativos coletados na pesquisa de campo realizada com gestores educacionais para investigar como sua formação em Frameworks Ágeis pode contribuir para a melhoria da construção do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico de Curso (PPC). As análises destes dados fundamentam-se, entre outros autores, nas concepções de Ritchie e Spencer (1994), por meio da Framework Analysis, e de Szymanski (2018), com base nas entrevistas reflexivas.

A pesquisa é uma busca com o objetivo de discernir a verdade. Aqueles que realmente pesquisam estão procurando respostas. No nosso dia a dia, todos nós desempenhamos o papel de pesquisador. Uma ida ao cinema raramente é empreendida sem algum discernimento. Durante esse processo os possíveis frequentadores do cinema primeiro determinam que tipo de filme melhor se enquadra no seu desejo no momento. Poderão formar uma opinião preliminar de vários filmes com base no conhecimento prévio dos atores, atrizes, produtores e diretores envolvidos e daí passar a discutir um filme específico. (HAIR JR *et al*, 2005, p. 30).

A pesquisa das práticas da gestão educacional pode trazer diversos benefícios para instituições educacionais e para o processo educacional como um todo. O conhecimento sobre os procedimentos operacionais, táticos e estratégicos de gestão, bem como as práticas inovativas e perspectivas das tendências de adoção de novas ferramentas por estes gestores tendem a apresentar ganhos de eficiência para a instituição, como também reflexo no processo de ensino aprendizagem em sala de aula.

Em relação à pesquisa exploratória, Malhotra (2006) comenta que o próprio nome já é indicativo do objetivo da pesquisa. Assim, explorar ou buscar em determinado problema, situação hipotética ou real, possibilita que se chegue a alguns critérios e condições de contorno para maior compreensão do fenômeno.



A pesquisa exploratória se caracteriza por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais à pesquisa. Raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Em vez disso, os pesquisadores estão sempre alertas para novas ideias e percepções à medida que procedem a pesquisa. Uma vez descoberta uma nova ideia ou novo insight, eles podem alterar a pesquisa nessa direção, a qual é seguida até que as possibilidades sejam esgotadas ou que outra direção seja descoberta. (p. 100).

Portanto, para realizar esta pesquisa a metodologia utilizada foi a qualitativa exploratória, visando entender a dinâmica de gestores educacionais de ensino superior, por meio de análise de questionários, treinamento e de entrevistas reflexivas.

Ao contrário da abordagem quantitativa, a qualitativa, segundo Soares (2003):

[...] não emprega procedimentos estatísticos como centro do processo de análise de um problema. Por meio desse tipo de abordagem, o pesquisado interpreta os fatos, procurando solução para o problema proposto. Nesse sentido, a abordagem qualitativa apresenta inúmeros usos, tais como:

- a) Descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema;
- b) Analisar a interação entre variáveis;
- c) Compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais;
- d) Apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo;
- e) Permitir em maior grau de profundidade a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes de indivíduos;
- f) Interpretar dados, fatos, teorias e hipóteses. (p.19)

A pesquisa qualitativa consegue examinar as informações com base em dados, por meio de discursos, entrevistas, vídeos, entre outros, com vistas à compreensão de um fenômeno com dada profundidade. Em relação à pesquisa exploratória, destaca-se que esta tem como principal objetivo investigar informações que porventura não tenham sido abordadas em outros estudos e que possam contribuir com o tema.

Foram três fases distintas, a saber: Entender, Treinar e Acompanhar. O grupo foi selecionado seguindo os critérios idade e nível socioeconômico, buscando a maior homogeneidade possível dentro do grupo.

A análise de dados e do corpus da pesquisa foi efetuada com base na Frameworks Analysis. Segundo Ritchie e Lewis (2003) “Análise de dados qualitativos é essencialmente sobre detecção e saber definir. Categorizar, teorizar, explicar, explorar e mapear são fundamentais para o papel de analista”. (Ritchie; Lewis, 2003, p. 176).

Desse modo, Ritchie; Spencer e O’Connor (2003) abordam as fases de análise através da ferramenta Framework Analysis. São elas: busca e gerenciamento inicial dos dados, identificação inicial dos temas e conceitos, marcação dos dados, ordenação dos dados por tema ou conceitos, sumarização e sintetização dos dados, verificação de características gerais no gerenciamento destes dados, definição dos elementos e dimensões, refinamento de categorias e reclassificação dos dados, estabelecimento de tipologias, definições



de padrões, elaboração de análises associativas, identificação de agrupamentos e desenvolvimento de explicações.

A Framework Analysis é uma abordagem de análise qualitativa utilizada para entrevistas, grupos focais, áudios e vídeos, documentos, entre outros, e engloba cinco etapas: familiarização; identificação do quadro temático; codificação; criação de tabelas; mapeamento e interpretação. (Ritchie; Lewis, 2003).

Trata-se de um quadro de referência no qual se trabalha o corpus geral do tema. A Framework Analysis nasceu dentro das ciências políticas e foi se espalhando para outras áreas. Para alguns pesquisadores trata-se de uma ferramenta valiosa:

Over the last three decades qualitative research methods have been recognized as a valuable tool in the social sciences and in particular management studies (Denzin & Lincoln, 2000, Locke, 2001) and this has spilled over into applied social policy research (Ritchie & Spencer, 1994). Srivastava, A. & Thomson, S. B. (2009)¹.

Sob a ótica de Ritchie e Spencer (1994), a Framework Analysis fundamenta-se nos relatos dos sujeitos de pesquisa. É uma técnica dinâmica que permite mudanças ao longo do caminho do processo de análise, classificando a análise como compreensiva, uma vez que possibilita a revisão do material e facilita o acesso ao corpus da pesquisa por meio de quadros, permitindo, assim, a comparação entre os casos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando as respostas as entrevistas selecionamos os quesitos que indicam pontos de convergência para o tema Liderança Antifrágil.

5.1 PERGUNTA 14

Por favor, indique como você se enxerga nesta situação colocando a sua resposta de acordo com o proposto na escala. Por favor, dê suas respostas baseado em como você se sente realmente.

Utilize a escala abaixo:

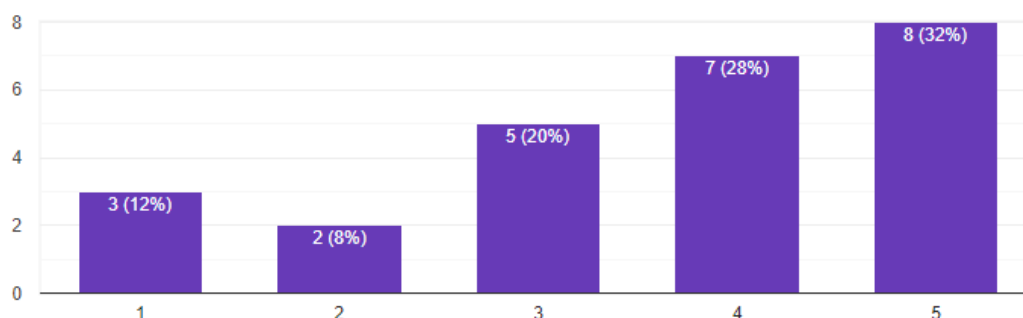
- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

“Na pandemia tive momentos que me senti profissionalmente mais forte do que nos períodos normais.”

Gráfico Sentimentos na pandemia

“Na pandemia tive momentos que me senti profissionalmente mais forte do que nos períodos normais.”

25 respostas



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Observa-se a gestão em momentos de crise como foco principal da exploração desta questão, bem como o comportamento do gestor educacional frente ao desafio da recente crise pandêmica e sua volatilidade e incerteza.

Neste quesito verifica-se que 32% dos respondentes concordam totalmente que se tornaram mais fortes no momento de crise e 28% concordam moderadamente com esta afirmação, totalizando nestes dois itens 60%. A inferência exploratória neste momento pode considerar que a gestão possui características importantes para lidar com o mundo BANI nos dias de hoje.

A Cultura Lean ou Cultura da Produção Enxuta tem um dos seus focos potenciais voltados para a liderança. No sistema Toyota de produção existe uma preocupação com o médio e o longo prazos, tendo como mais importante parte da estratégia a evolução do corpo de colaboradores. Assim, o aprimoramento deste capital intelectual tem uma ótica ampliada quando se trata da formação de lideranças.

Martins e Laugeni (2005) abordam a importância da Toyota na sistematização e desenvolvimento do sistema de produção enxuto:

A referência internacional em produção enxuta é a montadora de automóveis Toyota, que criou o seu próprio sistema de produção. Esse sistema de produção levou a empresa a resultados superiores aos obtidos pelas montadoras norte-americanas e europeias, que adotavam naquela época o sistema de produção em massa. Hoje montadoras como Ford, GM, Chrysler e outras empresas de outras áreas como metalurgia, aeroespacial e bens de consumo, criaram sistemas de produção similares aos da Toyota. (p. 461).

O investimento em treinamento de pessoal é muito importante na Cultura Lean. Percebe-se que a transmissão de valores dentro de uma organização se dá pela cultura da instituição. Um dos principais multiplicadores da Cultura Lean são as lideranças, como abordam Martins e Laugeni (2005).



Um dos fatores culturais mais importantes consiste na definição dos clientes da empresa, sejam internos ou externos. O cliente que adquire os produtos ou os serviços da empresa é um cliente externo da empresa como um todo, e o contador que recebe a nota fiscal do recebedor de materiais é um cliente interno para o recebedor de materiais. Ambos os tipos de clientes devem ter o mesmo tipo de gestão para a qualidade oferecida. (p. 504).

A respeito do treinamento das lideranças, como em qualquer área técnica, quanto mais educação, estímulo e colocação à frente de situações práticas do cotidiano, melhor se tornará a força de trabalho dentro da organização. Sobre o desenvolvimento de pessoal, Martins e Laugeni (2005) e Chiavenato (2009) abordam a necessidade de fomentar a manutenção e o crescimento do capital intelectual da corporação.

“As atividades de desenvolvimento e treinamento são importantes para a criação e manutenção das competências da empresa, também se denomina esta atividade como gestão de competências, que é a gestão de conhecimento dentro da empresa.” (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 505).

Sob a ótica de Chiavenato (2009):

Os recursos organizacionais precisam ser administrados adequadamente. As pessoas são os únicos elementos capazes de autodireção e de desenvolvimento. Como tal, elas têm uma enorme aptidão para o crescimento. Daí a necessidade de subsistemas de desenvolvimento de RH, englobando treinamento – no nível microscópico – e desenvolvimento organizacional – no nível macroscópico. (p. 415).

A liderança em projetos ágeis é cercada por riscos, em que se observa o cenário volátil e com uma série de incertezas, uma vez que as mudanças ocorrem rapidamente e o gestor deve estar preparado para enfrentá-las e adaptar-se para o planejamento e execução de ações.

O líder de projetos deve ter um perfil antifrágil, que é o contrário de frágil. Tem como principal característica tornar-se mais forte em um cenário de não linearidade e riscos elevados. O perfil antifrágil é comumente associado e entendido como o inverso de frágil. (Taleb, 2017).

Um líder gestor de projetos antes do desenvolvimento dos conceitos Ágeis, Vuca, Bani e de Antifragilidade esperava que as coisas seguissem “[...] com exatidão o curso planejado com um mínimo de desvio possível – pois os desvios são mais prejudiciais do que úteis” (Taleb, 2017, p. 105). O gestor com as características antifrágeis idolatra as incertezas, aprende com os seus erros e com os erros dos outros e tem uma predileção especial pelo desconhecido.

5.2 ENTREVISTA E2

Quadro 4 – Entrevistado 2 – Tabela parcial contendo Análise Wordart



ANÁLISE WORDART - ENTREVISTADO 2 - NUVEM DE PALAVRAS					
Text	Size	Color	Angle	Font	Repeat
Professor	15	Random	Random	Random	Yes
Indicador	12	Random	Random	Random	Yes
Projeto	11	Random	Random	Random	Yes
Pandemia	11	Random	Random	Random	Yes
Curso	10	Random	Random	Random	Yes
Aluno	10	Random	Random	Random	Yes
Gestão	8	Random	Random	Random	Yes
Instituição	8	Random	Random	Random	Yes
Professora	8	Random	Random	Random	Yes
Humanos	8	Random	Random	Random	Yes
Trabalho	8	Random	Random	Random	Yes
Educacional	7	Random	Random	Random	Yes
Gestora	7	Random	Random	Random	Yes
Coordenadora	7	Random	Random	Random	Yes
Ponto	6	Random	Random	Random	Yes
Operacional	6	Random	Random	Random	Yes
Gestor	6	Random	Random	Random	Yes
Conhecimento	6	Random	Random	Random	Yes

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Ao se analisar de forma inicial a Entrevista 2 encontram-se os primeiros cinco termos conectados ao curto prazo e referem-se a fases de execução, como: professor, pandemia e curso. Aparecem também aqui palavras que podem ter conexão com o médio prazo, como: indicador e projeto. Apesar desta inferência, é preciso avançar na complexidade da análise, uma vez que os indicadores podem ser de curto prazo para atividades operacionais ou de longo prazo para atividades estratégicas.

Quanto aos termos que estão situados do quinto ao décimo lugar pode-se observar: alunos, gestão, instituição, professora e humanos. A maioria dos termos também vem carregada de conotação com as preocupações de curto prazo, em fases de execução de projetos, relação professor/aluno e seu cotidiano. A gestão destes que eventualmente geram conflitos e confrontos, sendo necessária a atuação do gestor educacional.

Figura 18 – Entrevistado 2 – Nuvem de Palavras Wordart



Fonte: elaborada pelo pesquisador.

No terceiro grupo de palavras que se posicionam do décimo primeiro ao décimo quinto termo apresentam-se as palavras: trabalho, educacional, gestora, coordenadora e ponto com uma diferenciação já com viés de médio prazo. Educacional, gestão e coordenação são termos que aparecem quando a fala do entrevistado aborda contextos de prazos medianos.

No último grupo de termos da Entrevista 2 as palavras: coordenadora, ponto, operacional, gestor e conhecimento também passam a ideia de curto prazo na execução, médio prazo com o tático ou longo prazo, referindo-se ao estratégico, uma vez que o pano de fundo de inserção destas palavras tem características difusas dentro das entrevistas.

Cabe destacar a preocupação e relato quanto ao atendimento e gestão educacional nos momentos de pandemia, o que leva a inferir que o entrevistado utilizou de características da Liderança Antifrágil para suplantar problemas naquele momento nevrálgico.

Pode-se perceber nos fragmentos da entrevista a seguir estas características:

“Então é isso. Antes mesmo de ter nessa agilidade toda que nós temos, antes da pandemia já fazia isso.” (Entrevista 2, 2023).

[...] que estava naquele momento com a família toda aqui, minha família, minha filha, o meu genro, o neném que não tinha nem um ano ainda. Então, eles estavam aqui. Teve um processo da compra do apartamento, então eles por um período precisaram vir para cá. Eu amei tudo isso. Não tinha como não amar, não é? (Entrevista 2, 2023).

“E ao mesmo tempo tinha a possibilidade de estar full time em casa e também trabalhando. Eu amo isso. Eu gosto muito, eu gosto de estar em casa olhando tudo.” (Entrevista 2, 2023).



Os entrevistados foram instados a comentar e adentrar no assunto da pandemia, visando à verificação de características enquanto gestores e líderes nas instituições onde trabalham. O intuito foi investigar como se posicionaram diante da pandemia e também como se sentiram, identificando **situações que requerem transformação e liderança.**

A imagem representativa sobre o líder antifrágil é a Hidra, monstro mitológico, que quando tem a cabeça cortada, segundo a lenda, nascem duas no lugar, ou seja, representa o crescimento em momentos de crise, diferente da figura da Fênix, que também é um animal mitológico, mas renasce das cinzas, com as mesmas características, somente rejuvenescido.

Como coordenação das atividades, apesar de atitudes de liderança, nota-se a ponderação de que existe pouca margem de manobra para ações, uma vez que os pacotes de projetos já chegam prontos de instâncias superiores. Assim, na concepção de alguns, a gestão educacional neste momento deve apenas comunicar a equipe e fazer, na medida do possível, com que ela aceite o pacote.

Pode-se perceber esta argumentação na fala de E1:

“[...] 99% de todas as definições, por exemplo, matriz curricular, tudo foi definido pela Coordenadoria Nacional de Educação [...]”. (Entrevista E1, 2023).

Embora alguns entrevistados aleguem que o apoio não é o ideal, afirmem que existe um determinado suporte para que exerçam o seu papel de liderança e gestão educacional e que as equipes normalmente querem partir para o embate e enfrentamento da direção, têm ciência de que a função do gestor é fazer o papel de “amortecedor” em ambas as esferas neste momento.

“[...] eu percebo que na gestão querem que você leve à queda de braço até uma Pró-reitoria [...]”. (Entrevista E5, 2023).

Quadro 24 – Liderança Antifrágil – Transformação e Liderança

EXCERTO	NRG	ENTREV	ITEM	CATEGORIA
E1: Mas 99% de todas as definições, por exemplo, matriz curricular, tudo foi definido pela Coordenadoria Nacional de Educação. O meu trabalho era acompanhar todos esses coordenadores depois que eles saiam da reunião dos Grupos de Trabalho.	7	E1	5.1	Coordenador(a)
E5: E vamos conduzindo da melhor forma o momento certo de falar e o momento certo de ouvir alguns docentes, eu percebo que na gestão querem que você leve à queda de braço até uma pró reitoria, porque assim eu dou uma segurada porque chega lá. A reunião é diferente, nós dependemos também de emprego, de relacionamento. Com a sem horas de coisas, que às vezes a gente precisa se policiar bem.	304	E5	5.2	Gestão
E3: É, então houve esse ponto. E para mim foi um momento extremamente difícil na pandemia, porque foi o ano em que eu perdi a minha mãe, não por conta da covid, mas foi um ano difícil, um ano em que eu tive que tomar decisões, mudar parte da família, de espaços, cuidar um pouco mais da minha irmã e da minha sobrinha. Levei outra sobrinha que eu criei com o marido e a filha para casa. Havia uma situação familiar, e isso também pegava. Eu fico pensando que eu não saberia lhe responder claramente se isso me indicou que eu era melhor ou um Professor mais frágil e eu não consegui pensar. Compreende a situação?	209	E3	5.3	Pandemia
E1: Então sempre foi. Eu sempre usei muito, lancei muito mão como gestora de projetos, embora não tivesse lá. Não tinha o MS Project, mas eu tenho, por exemplo, o meu Word faz cronogramas de acompanhamento. Ele faz com aquela cara do MS Project, então eu usava muito porque eu tinha que ter controle, eu tinha que ter, por exemplo, controle de pagamento...a XXXXX não pagou o XXXX lá da vinícola...eu tinha tudo aquilo tudo no radar o tempo todo.	18	E1	5.2	Gestão

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

6 CONCLUSÃO

No experimento desta pesquisa contendo uma entrevista exploratória, um treinamento de gestores educacionais para as ferramentas da gestão ágil e, por fim, uma entrevista semiestruturada com os selecionados, foi possível perceber que os gestores educacionais carecem de novas ferramentas para o desenvolvimento de seu trabalho operacional em curto prazo, bem como tático em médio prazo e estratégico em longo prazo, conforme abordado na entrevista E5 e destacado a seguir.

Aí eu não esperei, eu precisava fazer a história acontecer, mas eu tive algumas ferramentas, um zoom institucional, Google forms, um apoio lá de lista de chamada, divulgação nas redes sociais, mas falar que foram algumas e vamos colocar tudo aqui, gerar uma ideia no sistema, eu acho assim, ordenação, pensar isso dá uma certa autonomia de coordenar. Não que o sistema engesse, mas eu acho que a gente começa a atuar mais na academia. (Entrevista E5, 2023).



Dentre os frameworks ágeis temos a Liderança Antifrágil que pode ser utilizada pelos gestores na construção e acompanhamento dos documentos norteadores das instituições de ensino superior, como o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), corroborado por alguns dos entrevistados.

Em momentos de crise, como o período da pandemia de COVID 19, nota-se que a chamada Liderança Antifrágil, quando bem aplicada é uma ferramenta que se mostra útil aos gestores atuais e modernos.



REFERÊNCIAS

- CAETANO, Marco A. O; CARMO, Carlos R. S.; OKURA, Mônica H. Uma Aplicação Do Modelo De Liderança Situacional De Hersey E Blanchard Em Uma Instituição De Ensino Superior Pública Federal, Cadernos da Fucamp, v.22, n.59, p.17-40, 2023.
- CAMPOS, Maria Isabel; RUEDA, Fabián J. M. Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura, Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 18(1), jan-mar 2018, 291-298, 2018.
- CASCIO, Jamais. Criador do termo BANI explica como sobreviver na era do caos. Entrevista para VOCÊ RH. 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/criador-do-termo-bani-explica-como-sobreviver-na-era-do-caos/> . Acesso em: 01/01/2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FEITOSA, ; SILVA Osmiriz L., Euzamar E. F. Análise dos mecanismos de escolha do diretor escolar: um olhar a partir de três escolas do município de Boa Vista-RR . Brazilian Journal of Deelopment. v.8, n.02, p. 9616-9638, Fevereiro/2022.
- GEORGE, Bill. (2003). Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to beating lasting value. San Francisco: [s.n.]
- GEORGE, Bill. & Sims P. (2007). True North: Discover your authentic leadership. San Francisco: [s.n.]
- GRABMEIER, Stephan. Future Business Kompass: Der Kopfföffner für besseres Wirtschaften. Edição Alemanha, 2019.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEISENBERG, Werner. The physical content of quantum kinematics and mechanics. (Trad. J. A. Wheeler e W. H. Zurek.) In: J. A. Wheeler and W. H. Zurek (eds.). Quantum Theory and Measurement. Princeton, Princeton University Press, 1983,p. 62-84. (Originalmente publicado em Zeitschrift für Physik 43: 172-98, 1927.)
- HOUSE, Robert J., & Mitchell, Terence R. (1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 3(4),p. 81–92.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estruturas e organização. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- LIFF, Stewart; POSEY, Pamela A. Seeing is believing: how the new art of visual management can boost performance throughout your organization. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2004.
- LIKER, Jeffrey K. Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. New York: McGraw-Hill Education, 2004.
- MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.



MANFREDINI, Marcel Fermo; SUSKI, Cássio Aurélio. Aplicação do Lean Manufacturing para minimização de desperdícios gerados na produção. Artigo apresentado em Congresso, 2010, tema: 1º congresso de inovação, tecnologia e sustentabilidade. Disponível em URL: <<http://sites.unifebe.edu.br/~congressoits2010/site/index.php>> Acesso em: 22/03/2021.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. 2. ed. rev São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana a revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes: prefácio de Kerry Bodine. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RITCHIE, Jane; SPENCER, Liz. Qualitative data analysis for applied policy research" by Jane Ritchie and Liz Spencer. In: A. Bryman and R. G. Burgess [eds.] "Analyzing qualitative data", 1994, p.173-194.

RITCHIE, Jane; SPENCER, Liz; O'CONNOR, William. Carrying out Qualitative Analysis. In: RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane. Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE: 2003; p. 219-262.

RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane. Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. 1. ed. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE: 2003.

SCHRÖDINGER, E. Die gegenwärtige Situation in der Quantenmechanik. Naturwissenschaften, v. 23, n. 48, p. 807–812, 1935.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo. Tradução: Fabio Cruz, 2013. Disponível em: <<http://www.fabiocruz.com.br/wpcontent/uploads/2013/09/Scrum-Guide-Portuguese-BR2013.pdf>> Acesso em: 15/04/22.

SHINGO, Shigeo. Study of Toyota Production System from Industrial Engineering Viewpoint. Tokyo, Productivity Press, 1989.

SILVA, Nilson Robson Guedes. Participação da comunidade educacional como fator de influência na reeleição/não-reeleição dos diretores de escola. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Tese (Doutorado), Campinas, SP: 2008.

SZYMANSKI, Heloísa; ALMEIDA, Laurinda R.; PRANDINI, Regina C.A.R.. A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva. 5. ed. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2021.

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane. A Liderança Pós-Heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança, Rev. Administração de Empresas. 59 (3), May-Jun 2019,

TALEB, Nassim Nicholas. Antifragil: coisas que se beneficiam com o caos. São Paulo: Best Business, 2017.