

Contribuições da espiritualidade para gestores escolares

Contributions of spirituality for school managers

*Marcio Teixeira de Souza

Resumo:

Este trabalho objetiva, de maneira geral, identificar como a espiritualidade pode contribuir diretamente para a gestão escolar. Compreendeu-se o conceito de espiritualidade por meio da literatura (MURAD, 2007; BALBINOT, 2010, 2015; BARBOSA, 2018) e das vivências pessoais, buscando entender como a espiritualidade contribui diretamente na produtividade de um gestor escolar. Para isso, investigou-se como o trabalho com a espiritualidade pode agir, diretamente, nas ações dentro da gestão escolar. O processo de predileção ao tema pesquisado deu-se por meio das experiências adquiridas e sentidas, no olhar atento e inquietador vivido no ambiente educacional. Por essa razão, analisou-se conceitos de espiritualidade, bem como os pilares da gestão escolar (FERNANDES, 2018) como norteadores para compreender como a espiritualidade contribui na produtividade de um gestor escolar, em uma pesquisa de caráter bibliográfico. Abordou-se também, neste trabalho, a espiritualidade e a gestão escolar, entendendo que o ambiente escolar pode agrupar diferentes perspectivas, levando a refletir a respeito de como a espiritualidade se faz presente na gestão escolar. A presente pesquisa mostrou que diferentes opiniões e visões, bem como a espiritualidade contribuem para um ambiente harmônico, trocas horizontais e de transformação do individual para o coletivo. Por meio da pesquisa, compreendeu-se, igualmente, que gestão escolar e espiritualidade se interligam possibilitam uma gestão de forma mais humana.

Abstract:

This work aims, in general, to identify how spirituality can directly contribute to school management. The concept of spirituality was understood through literature (MURAD, 2007; BALBINOT, 2010, 2015; BARBOSA, 2018) and personal experiences, seeking to understand how spirituality directly contributes to the productivity of a school manager. For this, it was investigated how the work with spirituality can act, directly, in the actions within the school management. The process of predilection to the researched theme took place through the acquired and felt experiences, in the attentive and uneasy look lived in the educational environment. For this reason, concepts of spirituality were analyzed, as well as the pillars of school management (FERNANDES, 2018) as guides to understand how spirituality contributes to the productivity of a school manager, in a bibliographic research. Spirituality and school management were also addressed in this work, understanding that the school environment can bring together different perspectives, leading to reflection on how spirituality is present in school management. The present research showed that different opinions and visions, as well as spirituality contribute to a harmonious environment, horizontal exchanges and transformation from the individual to the collective. Through the research, it was also understood that school management and spirituality are interconnected, enabling management in a more humane way.

*Graduação em Educação Física
pela Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.
Contato: al_marcio@hotmail.com

Texto enviado em
29.07.2024
Aprovado em
03.12.2024

Palavras-chave:

Espiritualidade;

Espiritualidade nas

Organizações; Gestão Escolar

Keywords:

Spirituality in Organizations;

School management



Introdução

Em um mundo corporativo, dinâmico e competitivo, estuda-se e se aplica diversos formatos de gestão: modelos, planejamentos, técnicas e ferramentas, com o objetivo de entregar um melhor produto, satisfazer clientes e atingir os objetivos. Entende-se que muitos processos executados dentro da gestão se diferenciam em alguns aspectos, dependendo do ramo a que estão vinculados: gestão comercial, gestão hospitalar, gestão política, gestão educacional. Porém, em quase sua totalidade, tem o mesmo objetivo: o que move realmente os processos são as pessoas. Sendo assim, as empresas, atualmente, pensam em como melhorar a produtividade, focando em como proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor para seus colaboradores.

As organizações que ainda apostam somente em sistemas de recompensas vinculadas à meritocracia e/ou a programas padronizados de retenção de talentos, sem levar em consideração a individualidade e a integralidade dos colaboradores e, principalmente, sem promover um vínculo de valores entre indivíduo e empresa, vêm encontrando dificuldades no alcance de resultados, na retenção de colaboradores e no fator de ter pessoas satisfeitas com o seu trabalho. Uma publicação do *site* Você RH, de Eliza Tozzi (2021) noticiou uma pesquisa realizada com 7.000 pessoas de diversos países, incluindo o Brasil, a qual mostra que o propósito e impacto social são fatores-chave para permanência em um emprego. Segundo Tozzi (2021):

[...] o propósito tem se mostrado importante para que as pessoas continuem em seus empregos. Segundo o estudo, 74% dos brasileiros afirmam que é essencial o emprego refletir seus valores pessoais e ter um trabalho que influencie positivamente a sociedade.

Este trabalho, portanto, tem por objetivo abordar a espiritualidade como uma alternativa para ampliar as possibilidades de se ter uma gestão com mais harmonia, prazer, sentido, visão, sistêmica, bem como conexão de valores entre empresa e colaboradores.

Este trabalho, portanto, tem por objetivo abordar a espiritualidade como uma alternativa para ampliar as possibilidades de ter uma gestão com mais harmonia, prazer, sentido, visão sistêmica, conexão de valores entre empresa e colaboradores, etc.

Gestores devem estar em consonância com aquilo que estão gerindo. Entretanto, por vezes, isso precisa ser revisitado e refletido por aquele que está à frente das tomadas de decisões de uma instituição de ensino. O gestor escolar deve estar envolvido com a educação e não somente com processos administrativos necessários para que aquela organização se mantenha viva, assim deve estar atento àquilo que a espiritualidade pode proporcionar a um gestor. Quando falamos de educação, precisamos pensar nela de forma integral, ou seja, entender que ela deve garantir o desenvolvimento dos sujeitos em todas as suas dimensões: intelectual, física, emocional, social e cultural.

Buscando a unificação da prática do cotidiano com o que propõe a literatura, afirma-se que a metodologia utilizada para a construção deste documento dialoga com a pesquisa-ação (TRIPP, 2005), tendo em vista que uma de suas características é o relato de ações vivenciadas na prática. Assim, dentro de um texto que irá abordar a espiritualidade em contexto escolar, se torna importante o pesquisador produzir conhecimentos com vistas a uso efetivo nas múltiplas e complexas situações escolares, outro fator que relaciona a metodologia aplicada com a da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2011).

Esta investigação, ainda, configura-se como uma pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo exploratório, em que a fundamentação teórica se deu a partir de livros, artigos e *sites* técnicos, visando aprofundar o conhecimento no assunto em questão. Para Marconi e Lakatos (2012), neste viés, pesquisadores podem mobilizar dados subjetivos, tratando de informações pertinentes ao universo investigado.

Este artigo trará a reflexão sobre os conceitos de espiritualidade que, diversas vezes, é confundido com outros termos. Investigará os pilares da gestão escolar, que têm suas particularidades, mostrando quais são as principais atribuições do gestor. Por fim, apresentará como a espiritualidade pode contribuir, diretamente, na gestão escolar.

1 Espiritualidade e gestão escolar

1.1 O conceito de Espiritualidade

Antes de buscar a compreensão de como a espiritualidade contribui para a gestão escolar, será abordado o que realmente significa espiritualidade, confun-

dida, muitas vezes, com outros conceitos como religião, religiosidade e fé. Com um conceito que se modifica, dependendo do contexto em que a palavra estará inserida, é preciso, individualmente, refletir sobre como ela age na vida das pessoas. Mostra-se, nas palavras de Balbinot (2015, p. 103), que: “Espiritualidade não é um conceito pacífico, de modo a todos entenderem o mesmo sobre ele. Antes abriga uma polissemia diversa, que revela a própria diversidade de ver e viver o transcendente ou o humano profundo nas diversas culturas”.

Quando consultamos o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2009, p. 372) temos que o significado de espiritualidade “é aquilo que tem característica ou qualidade do que é espiritual”. Com sua origem no latim *spiritus*, ou seja, aquilo que vem do espírito, refere-se à parte imaterial do ser humano. Assim, pode-se dizer que espiritualidade é aquilo que anima, preenche, oferece suporte, que motiva a fazer algo. De acordo com Balbinot (2010), a Bíblia traz duas grandes noções de espírito, um com E maiúsculo e outro com e minúsculo. Quando se usa “Espírito” com a inicial em letra maiúscula, referimo-nos ao Espírito de Deus; quando usado “espírito” com a letra e inicial de forma minúscula, remete ao que move as pessoas. Com isso, pode-se analisar a consideração de Balbinot (2010, p. 50): “Espiritualidade é o espírito que move as pessoas. Não é algo que herdamos no nascimento, nem algo que incorporamos com uma investidura, mas um determinado modo de ser que construímos”.

Compreendendo que a espiritualidade está ligada com *aquilo que move as pessoas*, também se pode afirmar que ela está diretamente ligada com o sentido para onde se tem o desejo de chegar e o sentido oferecido para aquilo que fazemos. De acordo com Marques (2018, p. 14), foi realizada uma pesquisa nos Estados Unidos, questionando aos entrevistados: de que se eles pudessem fazer uma única pergunta a Deus, qual seria? O resultado apontou que 46% das pessoas entrevistadas perguntariam para Deus “qual o sentido da vida?”. O estudo mostrou, portanto, que há uma *necessidade das pessoas pela busca de um sentido* e este, por sua vez, fica mais nítido quando se exerce a espiritualidade.

A busca por algo e a motivação são intrínsecas ao homem e tem relação com a maneira de encarar a vida. A espiritualidade contribui na construção de como compreendemos a vida. Segundo Frankl (2006), nessa conjuntura, a espiritualidade é o caminho para se construir também um sentido à vida. Viver

com sentido é a busca constante de respostas em tudo aquilo que torna o ser humano engajado naquilo que faz, sente e vive.

Uma das grandes contribuições de Frankl para a Psicologia e para a Antropologia se encontra na descoberta da vontade de sentido, considerada por ele motivação primária no ser humano e não apenas racionalização secundária de impulsos instintivos. (CARRARA, 2006, p. 93).

Assim, percebe-se que trabalhar a espiritualidade, dentro das atividades pessoais e profissionais, faz com que ocorra a reflexão para que se possa agir e oferecer sentido ao trabalho, trazendo clareza e impactando diretamente em nossa produtividade. Balbinot (2015) reforça essa visão dizendo que a espiritualidade é a necessidade humana de encontrar um sentido coerente da vida e da história.

Algumas pessoas tendem a ter posturas diferentes, dependendo de onde estão, ou seja, existe o “eu” dentro da família, que é diferente daquele que sou no trabalho e quem sabe diferente daquele que sai para se divertir com os amigos. Quando isso acontece, deixamos de ser autênticos. Segundo Marinho *et al.* (2022), as inúmeras situações vividas e experimentadas podem ser transformadas em saberes, que poderão caracterizar o nosso modo de ser. Logo, cada indivíduo é um ser único com uma identidade coletiva. Assim, também carregamos, dentro de todos os espaços em que vivemos, nossa espiritualidade.

A espiritualidade tem a pretensão de proporcionar o senso de identidade e propósito significativo à vida. Juntamente a educação, através da espiritualidade permite criar um cenário enriquecedor que acrescenta qualidade aos discursos e práticas educacionais na escola (TREVISAN; BORIN, 2018 *apud* MARINHO, 2022, p. 604).

Portanto, por que não trabalhar ela dentro de meu ambiente profissional? Diferentemente de algumas concepções que trazem a espiritualidade somente como uma prática religiosa, por meio de algum culto ou de alguma devoção, percebe-se que ela é, principalmente, o cultivo do nosso ser interior, ser espiritual, que passa por crenças e valores, dos quais fazem sentido viver e estar em harmonia consigo e com os outros. É uma força de cuidar e viver, alimentando a fé na construção de espaços harmônicos e equilibrados consigo e com todo o sistema à sua volta.

Vinculado às concepções abordadas anteriormente, precisamos ter a premissa de que cultivar a espiritualidade está ligado diretamente com alguns conceitos como: valores, respeito, crenças, ética, missões, sonhos e objetivos.

1.2 A Gestão Escolar

A gestão profissional, em qualquer setor do mundo corporativo, exige de seus gestores o controle de habilidades e conhecimentos próprios da área em questão, por meio de uma relação entre a prática e teoria. Esse domínio não é adquirido facilmente, é necessário um processo, que, por vezes, é lento, para que o gestor possa ampliar suas competências e assim trazer cada vez resultados mais satisfatórios. Antes de abordar a gestão escolar propriamente, é importante visualizar alguns princípios e atribuições essenciais dentro da missão de um gestor. De acordo com Drucker (2002), alguns deles são: em qualquer instituição, a primeira tarefa da gestão é *capacitar e mobilizar as pessoas para atuarem em conjunto*, de forma a ampliar suas forças e minimizar suas debilidades. Não existem colaboradores com todos os requisitos ideais para as funções, especialmente aquelas mais estratégicas e menos operacionais. A arte da gestão consiste, exatamente, em formar um time coeso, que trabalhe em sintonia. Seus integrantes, portanto, devem relembra-los continuamente os princípios que regem a instituição e criar mecanismos para que os transmitam diariamente nas relações internas e na forma de atuar junto ao seu público-alvo. Compete aos gestores, também, *fixar metas*, após uma acurada análise do cenário e diálogo com os colaboradores e zelar para que elas sejam cumpridas. Para isso, são necessários múltiplos indicadores de desempenho. Todos serão mensuráveis, embora algumas metas possam conter valores intangíveis.

Os gestores são os primeiros responsáveis para que as organizações não estejam focadas somente em si mesmas, mas, principalmente, no cliente, o que é denominado “foco no cliente”. Portanto, como sugere Silva (2016), as atividades coletivas não dependem apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas sim é preciso haver objetivos comuns e de ações coordenadas dos agentes do processo, interpretar suas demandas e apresentando soluções, bem como zelar por um eficiente sistema de comunicação e de serviços internos. Os colaboradores precisam estar empoderados de suas funções e das informações necessárias para atender às demandas e aos clientes. Igualmente, é fundamen-

tal coordenar e estimular o processo de desenvolvimento de novas habilidades, o que atualmente se transformou em uma fonte de riqueza para as organizações.

Diante da reflexão sobre alguns princípios e atribuições do gestor, pode-se buscar o entendimento sobre a complexidade da gestão escolar. Complexa porque, diferentemente de outros setores, envolve muitas vozes: gestores, professores, colaboradores, alunos e famílias, além de agentes e instituições públicas e privadas reguladoras. Para que exista uma educação de qualidade, é de extrema importância que haja uma compreensão e um atendimento de qualidade para todas essas vozes, e isso só é possível quando se tem uma gestão organizada e eficaz.

Em síntese, a gestão escolar tem o papel fundamental de organizar, administrar, dirigir, controlar, liderar as tarefas, os recursos financeiros e materiais e as pessoas envolvidas na instituição de ensino, com o objetivo de atender às exigências da vida social, que é formar cidadãos comprometidos com a construção de mundo mais humano, justo e solidário.

De acordo com Silva (2016, p. 21):

A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional.

A fim de buscar pela excelência na organização e para ter foco na atuação, a gestão escolar é composta de diferentes setores, ou também pode-se considerar que ela é dividida em pilares, que buscam autonomia e excelência administrativa, financeira e pedagógica. Estes são interdependentes, ou seja, possuem uma ação de dependência entre um e outro, seu bom funcionamento é essencial para a instituição. Assim também é a divisão dos gestores e colaboradores, cada um atuando em seu setor, porém todos interligados (FERNANDES, 2018).

Existe alguns autores que abordam esses pilares fundamentais. De acordo com o Educador 360º (FERNANDES, 2018), a gestão escolar é dividida em seis pilares, conforme abaixo:

- **Gestão Pedagógica:** Considerada o pilar fundamental da gestão escolar, pois ela está totalmente ligada à atividade fim das

organizações de ensino. É responsável por organizar todo o sistema acadêmico e está, normalmente, concentrada na figura de um coordenador pedagógico. É ela que define quais são os parâmetros de ensino-aprendizagem que a escola irá adotar. Para que isso aconteça, é preciso analisar também as etapas que estão antes e depois do momento do aprendizado em si. As metodologias, por sua vez, irão adentrar o campo da viabilização, por meio de materiais e treinamento de professores que permitirão atingir objetivos;

- **Gestão Administrativa:** Ela tem o objetivo de assegurar e estabelecer o cuidado e a manutenção da estrutura da escola, garantindo, assim, o seu funcionamento; o que inclui recursos físicos, materiais e financeiros. Nesse processo, está o cuidado e a manutenção patrimonial, as rotinas da secretaria e a organização de todo o ambiente escolar. O grande desafio está, em além de manter esse ambiente em perfeitas condições, envolver os estudantes e colaboradores de um modo geral nessa conscientização;
- **Gestão Financeira:** É ela que viabiliza os recursos necessários para que a gestão administrativa possa seguir com as demandas estruturais da escola. Para que isso aconteça, é necessário controlar eficientemente as finanças da instituição, isto é, acompanhar as contas a pagar e a receber, ter uma eficaz visão dos gastos fixos e variáveis, enfrentar os desafios das inadimplências e estar atento à captação de novos estudantes;
- **Gestão de Pessoas:** Para que uma engrenagem possa funcionar perfeitamente, é necessário que todas as peças possam estar em harmonia. Assim é a gestão de pessoas: ela objetiva que todos possam estar em perfeita sintonia. Nela, estão inclusas toda a comunidade escolar, ou seja, professores, coordenadores, colaboradores, fornecedores, alunos e pais. Todos dentro da comunidade devem estar cientes de seu papel; para isso, o gestor dessa área deve possuir uma grande liderança, para que o processo siga com excelência e para que as pessoas se sintam estimuladas;
- **Gestão de Comunicação:** Está ligada à troca de transmissão, recepção e compreensão das informações. Todos estarem sabendo de forma clara e no tempo certo das informações que os competem é essencial para o bom ambiente da comunidade escolar. É por meio de uma boa comunicação, também, que muitos problemas são evitados ou minimizados. Dentro da gestão de comunicação, o

mais importante é garantir que as informações sejam recebidas e compreendidas pela outra ponta. Da mesma forma, deve-se saber ouvir e considerar as opiniões e possíveis respostas que surjam;

- **Gestão de Tempo e Eficiência dos Processos:** Aqui, há uma busca por diminuir erros e aumentar a eficiência em cada etapa dos processos realizados dentro da escola. É comum que os gestores passem muito tempo em tarefas que poderiam ser automatizadas, dando mais tempo para que eles planejem as ações da escola em médio e longo prazos, aumentando o sucesso da instituição. Desse modo, estabelecer uma lista de prioridades, funções bem delimitadas entre os colaboradores e ainda desenhar processos e maneiras de automatizá-los no dia a dia são ações que fazem parte de uma gestão de tempo eficiente.

Os pilares acima apresentam uma forma de divisão dentro de uma organização. Sabedores de que a espiritualidade é aquilo que anima, preenche, oferece suporte, que motiva a fazer algo, podemos perceber que se torna irrelevante a área de atuação do gestor, pois ela está inserida em todas as divisões. Identificaremos isso na próxima seção, que trará as contribuições da espiritualidade para a gestão escolar.

2 Contribuições da espiritualidade para a gestão escolar

Conforme abordado anteriormente, a espiritualidade está ligada diretamente com o que nos move, com o sentido, movimento e direção que se oferece para as coisas. Uma boa analogia é pensar na gasolina, elemento essencial para o carro; sem ela, ele não se move. Também podemos relacionar com o GPS, que, por meio das coordenadas corretas, nos leva ao lugar certo; porém, sem ele ou sem um rumo certo, qualquer lugar pode ser o destino. Para dar movimento e direção à vida, em se tratando, principalmente, da vida profissional, são necessários alguns alinhamentos, que também são a resposta para a pergunta: como a espiritualidade contribui diretamente para um gestor?

O primeiro aspecto a se destacar é uma atribuição inerente a todo gestor, que são as tomadas de decisões. Cada vez mais é exigido que decisões sejam tomadas de forma rápida e assertiva, considerando ainda uma escuta coletiva dos grupos envolvidos. Uma decisão realizada em grupo potencializa a possibilidade de acerto. Contudo, mesmo que veloz, a decisão deve ser realizada com calma

e discernimento. Tomadas de decisões estão totalmente interligadas com os valores que constituímos durante nossa vida até o presente momento. Muitas situações que permeiam um dia escolar são inesperadas: algum atendimento de estudante que precisa de algo não previsto, alguma circunstância envolvendo a segurança ou acessos à escola, ou até mesmo um atendimento a algum familiar que deseja uma informação ou esclarecimento de algo que ocorreu. As consequências dessas escolhas podem afetar diretamente ou indiretamente os setores da escola, gerando riscos ou oportunidades. Além dessas, muitas outras situações acontecem no turno de uma escola, que exigem do gestor tomadas de decisões o tempo todo. Utilizar de algumas estratégias para estar preparado para tomar essas decisões pode ser a chave do sucesso para um gestor escolar. A espiritualidade contribuiu para o discernimento, manter o equilíbrio emocional e, assim, a calma e ao acesso aos nossos valores e fatores que irão estimular decisões acertadas, como nos mostra Murad (2007, p. 131):

Viver a espiritualidade na gestão exige fazer silêncio e retirar-se nos momentos mais exigentes. A oração de discernimento ganha, aqui, especial valor. Nela colocam-se às claras os valores e fatores que irão influenciar uma decisão, tanto os elementos favoráveis quanto os contrários. Às vezes, não é possível escolher entre duas coisas boas, mas entre o que é menos ruim. Nesse momento o ser humano percebe sua fraqueza e limitação. Reconhece e assume o risco da decisão a tomar.

Considerando que as decisões são influenciadas por nossos valores pessoais, ressalta-se, então, a importância de que eles estejam alinhados com os valores da instituição, e essa análise é possível por meio da vivência da espiritualidade. Entender como você funciona, ou seja, exercitar cada vez mais o autoconhecimento e, assim, se comunicar com o meio que está inserido, está totalmente ligado ao conceito de espiritualidade; a qual mostra-se viva nas relações, transmite à pessoa equilíbrio emocional, bem como satisfação por ser visto como um ser valoroso do ponto de vista espiritual e humano. Assim, se estabelece uma relação legítima entre empresa e indivíduo. Esse alinhamento traz satisfação e felicidade, como nos mostra Barbosa (2018, p. 3):

Os valores pessoais precisam estar alinhados com os da organização para que o indivíduo se mantenha equilibrado e feliz. Se este alinhamento não existir, os colaboradores se desligam desta “rede sem vida”, aumentando o crescente de número de pessoas insatisfeitas, buscando novas oportunidades em outras empresas. Dessa forma,

deve-se trazer à luz a necessidade de contentamento do indivíduo no ambiente corporativo que não mais se sustenta apenas com questões materiais, como altos salários, excelentes bonificações, plano de carreira, entre outros.

Um ser feliz, satisfeito e alinhado com os seus valores pessoais alinhados com o da empresa em que atua é capaz de se mais produtivo. Um gestor que exercita esses fatores, por sua vez, é capaz de, além de entregar um ótimo trabalho, ver sentido no que faz, valorizando sua existência, sabendo que faz parte de algo maior, algo que pode colaborar para um mundo melhor. Ele também é capaz de deixar marcas por onde passa, que podem interferir de forma positiva na vida daqueles ao seu redor. Muitas marcas são tão significativas que podemos chamá-las de “legado”. Sim, todos são capazes de deixar algum legado. De acordo com Marques (2018, p. 19), “a palavra legado representa tanto benefícios materiais quanto imateriais”. Toda essa construção, de sentidos e significados é perceptível nas palavras de Barbosa (2018, p. 5):

Podemos considerar que espiritualidade nas organizações pode ser traduzida também como o afloramento do humano que valoriza e dá sentido a sua existência enquanto colaborador. Este indivíduo cria para si uma consciência que remete a sua permanência na organização como parte do significado da sua existência, trazendo a significância do cumprimento de uma missão e o orgulho de fazer parte de um contexto alinhado com os seus propósitos e valores. Onde o trabalho passa a não ser mais percebido como trabalho, ganha um novo significado, sendo este extremamente benéfico para as organizações.

Dessa forma, o movimento congruente entre gestão escolar e espiritualidade contribui para um ambiente harmônico, trocas horizontais e de transformação do individual para o coletivo. Fazemos coro, aqui, às palavras de Murad (2007, p. 135), “resultados sim, e com qualidade de vida”, ou seja, é possível produzir um bom trabalho e, conjuntamente, ter um bem-estar físico, mental e social.

Considerações finais

A pesquisa em questão abordou uma visão abrangente sobre o tema, possibilitando perceber que a espiritualidade tem significados diferentes, dependendo do contexto em que está inserida. Porém, por meio de uma revisão bibliográfica, foi possível identificar como ela contribui para a gestão escolar.

Essa reflexão mostra uma análise crítica a partir de como a espiritualidade pode influenciar nas ações dentro da gestão escolar em diferentes perspectivas.

Logo após, foi importante entendermos, através de uma síntese, o que compreende as atribuições de um gestor escolar e onde esse colaborador pode estar inserido dentro da comunidade escolar. Gestão essa com diferentes funções, que tem o papel de organizar, administrar, dirigir, controlar, liderar as tarefas, os recursos financeiros e materiais, assim como as pessoas envolvidas na instituição.

Assim, depois de clarificar o significado de espiritualidade e de elucidar as funções da gestão escolar, verificou-se o quanto ela influencia em aspectos importantes para o gestor, como: tomada de decisões, controle emocional, alinhamento de valores, felicidade no que se faz, contribuição para um ambiente harmônico.

Referências

- BALBINOT, Rodinei. *Educação e espiritualidade: fundamentos da escola em pastoral*. Xanxerê: News Print, 2010.
- BALBINOT, Rodinei. *Gerir a escola católica com espiritualidade*. São Paulo: FTD, 2015.
- BARBOSA, Patrícia Lopes. Espiritualidade nas organizações: relação entre os valores pessoais e valores da empresa. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Pessoas e Liderança Coaching) – Universidade La Salle, Canoas, 2018.
- CARRARA, Paulo Sérgio. Espiritualidade e saúde na logoterapia de Victor Frankl. *Interações*, v. 11, n. 20, p. 66-84, 2016.
- DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.
- FERNANDES, Luciane. *Educador 360: Como os 6 pilares da gestão escolar ajudam a atingir os propósitos da escola*. 2018. Disponível em: <https://educador360.com/gestao/gestao-escolar-pilares/>. Acesso em: 3 fev. 2021.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa*. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- FRANKL, Victor. *Em busca de sentido*. Petrópolis: Vozes; Sinodal, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo:

Atlas, 2012.

MARINHO, Thayana Maria Olimpio et al. Espiritualidade, escola e cultura de paz: um caminho de desafios, encontros e sentidos. *Revista Fragmentos de Cultura: Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas*, v. 31, n. 3, p. 597-607, 2022.

MARQUES, José Roberto. *Qual o seu legado?* deixando sua marca no mundo. Goiania: IBC, 2018.

MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007.

SILVA, Marlete Monteiro da. *Os desafios da organização administrativa na gestão escolar*. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 2011.

TOZZI, Elisa. Só salário não basta: estudo revela o que os funcionários querem das empresas. *Você RH*, 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/so-salario-nao-basta-estudo-revela-o-que-funcionarios-querem-das-empresas/>. Acesso em: 14 de maio de 2022.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, v. 31, n. 3, p. 443-466, dez. 2005.

