

**LIDERANÇA EDUCACIONAL EM CONTEXTOS DE RUPTURA SISTÊMICA:  
ESTUDO DE CASO DA ADAPTAÇÃO INSTITUCIONAL EM CENÁRIO DE  
CRISE**

**EDUCATIONAL LEADERSHIP IN CONTEXTS OF SYSTEMIC DISRUPTION: A  
CASE STUDY OF INSTITUTIONAL ADAPTATION IN A CRISIS SCENARIO**

**LIDERAZGO EDUCATIVO EN CONTEXTOS DE DISRUPCIÓN SISTÊMICA: UN  
ESTUDIO DE CASO DE ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL EN UN ESCENARIO  
DE CRISIS**



10.56238/CONEDUCA-149

**Felipe Cabrera Matos**

Instituição: Colégio Dom Felipe

E-mail: domfelipecmatos@gmail.com

---

**RESUMO**

Este artigo analisa a liderança educacional sob perspectiva sistêmica em contextos de ruptura organizacional, investigando implicações institucionais da tomada de decisão executiva durante cenário de crise. Utiliza-se estudo de caso qualitativo interpretativo baseado em evidências documentais institucionais, incluindo evolução de matrículas, estratégias pedagógicas e ações comunitárias. A instituição operou duas unidades até julho de 2022 e expandiu para três unidades a partir de então, atendendo Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. A série histórica demonstra crescimento de 576 matrículas em 2019 para 1.725 em 2026. Argumenta-se que adaptação tecnológica, comunicação institucional e mobilização pedagógica atuaram como vetores de resiliência organizacional, contribuindo para estabilidade institucional e confiança das famílias.

**Palavras-chave:** Liderança Educacional. Estudo de Caso. Resiliência Organizacional. Gestão Escolar.

**ABSTRACT**

This article analyzes educational leadership from a systemic perspective in contexts of organizational disruption, investigating institutional implications of executive decision-making during crisis scenarios. A qualitative interpretive case study is conducted based on institutional documentary evidence, including enrollment evolution, pedagogical strategies, and community engagement actions. The institution operated two school units until July 2022 and expanded to three units thereafter, serving early childhood, elementary, and secondary education. Historical data show growth from 576 enrollments in 2019 to 1,725 in 2026. Findings suggest that technological adaptation, institutional communication, and pedagogical mobilization functioned as drivers of organizational resilience, contributing to institutional stability and community trust.

**Keywords:** Educational Leadership. Case Study. Organizational Resilience. School Management.



## RESUMEN

Este artículo analiza el liderazgo educativo desde una perspectiva sistémica en contextos de disrupción organizacional, investigando las implicaciones institucionales de la toma de decisiones ejecutivas durante un escenario de crisis. Se utiliza un estudio de caso cualitativo interpretativo basado en evidencia documental institucional, que incluye tendencias de matrícula, estrategias pedagógicas y acciones comunitarias. La institución operó dos unidades hasta julio de 2022 y posteriormente se expandió a tres unidades, atendiendo Educación Infantil, Primaria y Bachillerato. La serie histórica muestra un crecimiento de 576 matrículas en 2019 a 1725 en 2026. Se argumenta que la adaptación tecnológica, la comunicación institucional y la movilización pedagógica actuaron como vectores de resiliencia organizacional, contribuyendo a la estabilidad institucional y la confianza familiar.

**Palabras clave:** Liderazgo Educativo. Estudio de Caso. Resiliencia Organizacional. Gestión Escolar.





## 1 INTRODUÇÃO

Ambientes educacionais contemporâneos são caracterizados por complexidade organizacional e imprevisibilidade sistêmica, exigindo capacidades adaptativas ampliadas. No debate internacional, estudos apontam que a liderança escolar influencia diretamente a continuidade pedagógica e a confiança institucional em períodos de disrupção (Harris; Jones, 2020). No contexto brasileiro, a gestão escolar é frequentemente compreendida como prática indissociável do projeto pedagógico e das condições concretas de organização do trabalho escolar (Libâneo, 2004; Paro, 2015), o que reforça a necessidade de análise situada.

Crises sistêmicas também evidenciam o papel das decisões estratégicas executivas na estabilidade organizacional, especialmente quando articuladas à cultura institucional, ao alinhamento de equipes e à manutenção de vínculos com as famílias (Fullan, 2014). Assim, este estudo objetiva analisar implicações organizacionais da liderança educacional por meio de um estudo de caso institucional, relacionando decisões executivas, estratégias pedagógicas e ações de vínculo comunitário a indicadores institucionais observáveis, com destaque para a evolução de matrículas ao longo do tempo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança educacional tem sido associada ao desempenho institucional e à capacidade de adaptação organizacional (Leithwood; Harris; Hopkins, 2008). Modelos de liderança transformacional enfatizam mobilização coletiva, visão compartilhada e fortalecimento do compromisso profissional em contextos de mudança (Bass; Riggio, 2006).

No Brasil, a literatura enfatiza a gestão escolar como articulação entre dimensões pedagógicas e administrativas, com atenção à finalidade social da escola e ao modo como as decisões organizacionais impactam o trabalho docente e a aprendizagem (Libâneo, 2004; Paro, 2015). Saviani (2013), ao situar a educação como fenômeno social historicamente construído, reforça a importância de compreender a liderança como prática contextualizada e não apenas como técnica gerencial descolada de condições concretas.

A cultura organizacional estrutura padrões de resposta institucional e influencia a consistência das práticas e a abertura à inovação (Schein, 2010; Deal; Peterson, 2009). Complementarmente, a resiliência organizacional é compreendida como capacidade dinâmica de antecipação, enfrentamento e aprendizagem institucional em ambientes de incerteza (Duchek, 2020).

No campo da tecnologia educacional, estudos demonstram que a adoção tecnológica, por si só, não garante continuidade ou engajamento; são determinantes o suporte institucional, a clareza de diretrizes e a sustentação do trabalho pedagógico (Bond et al., 2021; Kim; Asbury, 2020). No debate brasileiro sobre mediação tecnológica, Kenski (2012) e Moran (2015) enfatizam que tecnologias são



meios e ambientes que reconfiguram práticas, demandando intencionalidade pedagógica, formação e gestão do processo. Assim, a liderança sistêmica pode ser compreendida como eixo integrador entre estratégia, cultura e práticas pedagógicas, favorecendo respostas adaptativas e manutenção da confiança comunitária.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo caracteriza-se como estudo de caso qualitativo interpretativo com triangulação de evidências documentais institucionais. Foram analisados: (a) registros administrativos de matrículas (2019–2026); (b) descrições operacionais das estratégias pedagógicas e tecnológicas adotadas durante período de crise; e (c) registros descritivos de ações institucionais de engajamento comunitário.

Até julho de 2022 a organização operava duas unidades educacionais (Unidade Júnior – Educação Infantil; Unidade 1 – Ensino Fundamental e Médio). A partir de julho de 2022, com a abertura da Unidade 2, os dados passam a representar o conjunto institucional das três unidades. A análise utilizou abordagem comparativa temporal para identificar relações entre decisões estratégicas e resultados institucionais observáveis, considerando a evolução de matrículas como indicador administrativo de estabilidade e confiança institucional.

Por tratar-se de estudo de caso, não se pretende generalização estatística. A contribuição situa-se no plano analítico-conceitual, oferecendo hipóteses interpretativas e implicações para gestão educacional em contextos de ruptura. Como procedimento analítico, as evidências foram organizadas em eixos: (1) continuidade pedagógica; (2) adaptação tecnológica; (3) vínculo escola-família; e (4) mobilização da equipe pedagógica.

### **4 RESULTADOS**

Os dados institucionais indicam trajetória de crescimento contínuo nas matrículas entre 2019 e 2026. Paralelamente, foram adotadas estratégias de continuidade pedagógica e fortalecimento de vínculo comunitário, incluindo: aulas síncronas via Zoom; disponibilização de roteiros pedagógicos semanais com links para aulas e recursos complementares; reuniões periódicas com as famílias por turma; e o evento institucional “Sempre Juntos” (julho/2020), com ações online e entrega de materiais via drive-thru para reforço de pertencimento e presença institucional.



Tabela 1 — Evolução de matrículas institucionais (2019–2026)

Ano	Matrículas
2019	576
2020	692
2021	704
2022	986
2023	1292
2024	1472
2025	1610
2026	1725

Fonte: Autores.

Observa-se crescimento de 576 matrículas (2019) para 692 (2020) e 704 (2021). Em 2022, com a abertura da Unidade 2 em julho, o total institucional passou a 986 matrículas. A tendência se mantém em 2023 (1.292), 2024 (1.472), 2025 (1.610) e 2026 (1.725), sugerindo expansão sustentada e manutenção da confiança institucional ao longo do período pós-crise.

## 5 DISCUSSÃO ANALÍTICA

Os resultados permitem interpretação para além da descrição empírica. A trajetória de crescimento institucional sugere que a liderança sistêmica atuou como mecanismo mediador entre adaptação tecnológica, consistência pedagógica e coesão organizacional. Tal leitura dialoga com concepções de liderança estratégica e continuidade institucional (Fullan, 2014) e com abordagens de resiliência como capacidade dinâmica de aprendizagem e recomposição organizacional (Duchek, 2020).

No plano pedagógico-operacional, a adoção de aulas síncronas via Zoom, associada à disponibilização prévia de roteiros semanais com links e recursos complementares, aumentou previsibilidade e clareza para famílias e estudantes. Isso se alinha ao argumento de que a qualidade da transição remota depende de coordenação institucional, suporte e desenho pedagógico — e não apenas da ferramenta tecnológica (Bond et al., 2021; Kim; Asbury, 2020). No debate brasileiro, Kenski (2012) e Moran (2015) reforçam que tecnologias, quando integradas com intencionalidade pedagógica e gestão do processo, podem ampliar possibilidades de mediação, engajamento e comunicação.

Além disso, a atuação próxima e contínua da gestão executiva desempenhou papel relevante na motivação e no alinhamento da equipe pedagógica. A comunicação frequente, a clareza nas diretrizes e o suporte operacional contribuíram para fortalecer engajamento profissional e senso de pertencimento, o que é consistente com evidências sobre liderança transformacional e comprometimento docente (Bass; Riggio, 2006). Na literatura nacional sobre gestão escolar, a centralidade da organização do trabalho e do suporte às equipes aparece como dimensão estruturante da qualidade institucional, ao articular planejamento, coordenação e acompanhamento pedagógico (Libâneo, 2004; Luck, 2009).



O evento institucional “Sempre Juntos” (julho/2020), com ações online e drive-thru para entrega de materiais, pode ser interpretado como estratégia de manutenção de presença simbólica e vínculo comunitário. Em contextos de incerteza, a confiança institucional tende a depender não apenas de entregas pedagógicas, mas de sinais consistentes de cuidado, previsibilidade e compromisso organizacional (Weick; Sutcliffe, 2007). Assim, os achados sugerem que a confiança não se estabelece apenas por meios tecnológicos, mas por integração entre cultura, comunicação e mobilização coletiva — dimensão coerente com a compreensão da escola como instituição social com responsabilidades para além do cumprimento curricular (Saviani, 2013; Paro, 2015).

## 6 LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES

Por tratar-se de estudo de caso baseado em dados documentais e descrições institucionais, os resultados não possuem caráter generalizável. Pesquisas futuras podem explorar delineamentos comparativos com outras instituições e incorporar instrumentos sistemáticos de percepção de famílias e docentes (por exemplo, questionários e entrevistas) para triangulação ampliada. Também se recomenda aprofundar a análise de indicadores pedagógicos (aprendizagem, frequência e participação) para ampliar a robustez inferencial.

Ainda assim, o estudo oferece contribuição analítica ao evidenciar como liderança, cultura organizacional e gestão do vínculo comunitário podem operar como vetores de resiliência em contextos disruptivos. Para gestores escolares, os achados sugerem: (a) centralidade de comunicação clara e frequente; (b) planejamento pedagógico estruturado com previsibilidade; (c) suporte ativo às equipes; e (d) iniciativas de vínculo com as famílias que sustentem pertencimento e confiança.

## 7 CONCLUSÃO

O estudo evidencia que a liderança executiva educacional influencia processos de resiliência institucional e continuidade pedagógica em cenários de ruptura sistêmica. A integração entre estratégia organizacional, mobilização pedagógica e adaptação tecnológica contribuiu para estabilidade institucional e crescimento sustentado de matrículas no período analisado. Embora circunscritos ao estudo de caso, os achados reforçam a relevância de abordagens sistêmicas de gestão educacional para sustentar confiança e continuidade em ambientes de elevada incerteza.



## REFERÊNCIAS

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. Transformational leadership. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.

BOND, M. et al. Emergency remote teaching in higher education: mapping the first global online semester. *Educational Technology Research and Development*, v. 69, p. 1–19, 2021.

DEAL, T. E.; PETERSON, K. D. Shaping school culture: pitfalls, paradoxes, and promises. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

DUCHEK, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, v. 13, p. 215–246, 2020.

FULLAN, M. The principal: three keys to maximizing impact. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

HARRIS, A.; JONES, M. COVID-19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, v. 40, n. 4, p. 243–247, 2020.

KENSKI, Vani Moreira. Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação. 8. ed. Campinas: Papirus, 2012.

KIM, L. E.; ASBURY, K. ‘Like a rug had been pulled from under you’: the impact of COVID-19 on teachers in England during the first six weeks of the UK lockdown. *British Journal of Educational Psychology*, v. 90, n. 4, p. 1062–1083, 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2009.

LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, v. 28, n. 1, p. 27–42, 2008.

MORAN, José Manuel. A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá. 5. ed. Campinas: Papirus, 2015.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 4. ed. São Paulo: Ática, 2015.

SAVIANI, Dermeval. História das ideias pedagógicas no Brasil. 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.