

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

SIMONE ENGLER HAHN

**FILOSOFIA MARISTA E INDICADORES DO CENÁRIO EDUCACIONAL ATUAL:
UMA TECITURA POSSÍVEL**

Profa. Dra. Leda Lísia Franciosi Portal

Porto Alegre
2015

SIMONE ENGLER HAHN

**FILOSOFIA MARISTA E INDICADORES DO CENÁRIO EDUCACIONAL ATUAL:
UMA TECITURA POSSÍVEL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Leda Lísia Franciosi Portal

Porto Alegre
2015

SIMONE ENGLER HAHN

**FILOSOFIA MARISTA E INDICADORES DO CENÁRIO EDUCACIONAL ATUAL:
UMA TECITURA POSSÍVEL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 15/01/2015

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Leda Lísia Franciosi Portal

Profa. Dra. Adriana Justin Cerveira Kampff (UNISINOS)

Profa. Dra. Maria Inês Corte Vitória (PUCRS)

Prof. Dr. Jorge Luís Nicolás Audy (PUCRS)

Dedico esta dissertação aos meus amados filhos, Werner e Helena, pela compreensão a minha ausência e pela energia da vida que pulsa, oferecendo-me todos os dias a possibilidade de renovação.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a minha Orientadora, Professora Dra. Leda Lísia Franciosi Portal, que esteve presente em minha vida durante esses dois anos de Mestrado. Presença Marista forte, terna e doce.

Ao Daniel Loose por seu apoio e incentivo em meus projetos profissionais e pessoais.

A minha querida família que, na torcida, esteve comigo e compreenderam a minha ausência inúmeras vezes.

Agradeço de uma forma muito especial às minhas queridas parceiras de trabalho, Adriana Filipetto e Vera Galafassi, obrigada pela escuta e colaboração durante esse percurso.

Às Professoras Maria Inês Corte Victória e Maria Waleska Cruzque, juntamente com minha Orientadora, que qualificaram o presente projeto de pesquisa.

Ao Superintendente da Rede de Colégios e Unidades Sociais da Província Marista do Rio Grande do Sul, Rogério Anele, e ao Ir. Gilberto Zimmermann Costa, Gerente Educacional da Rede de Colégios pelo incentivo na realização dessa pesquisa, demonstrando interesse nos futuros resultados.

Aos Gestores, sujeitos dessa pesquisa, pelas contribuições valiosas, pelo tempo dedicado e pela partilha na missão.

Aos colegas, amigos, funcionários e professores do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da PUCRS pelos momentos de aprendizagem, convívio e companheirismo.

Agradeço à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul por ter me proporcionado a possibilidade de cumprir essa importante etapa de formação acadêmica.

Minha gratidão especial a Deus, minha força propulsora, que me provoca a inquietação de não me acomodar e me fortalece para seguir a caminhada.

Um barco navega para o leste e outro para o oeste, levado pelo mesmo vento. É a posição das velas e não a ventania que nos dá o rumo. Como os ventos no mar, assim é o destino e quando viajamos pela vida é a posição da alma que decide seu rumo, não a calmaria nem a rivalidade. (WILCOX apud COVEY, 2005, p. 46)

RESUMO

A perspectiva da referida pesquisa aprovada pela Comissão Científica desta Faculdade, sob o nº 124/2014, teve a intencionalidade de estudar a Gestão dos Colégios Maristas, na tentativa de desvelar como as escolas investigados articulam, no exercício da gestão, os Princípios da Filosofia Marista com a imperativa necessidade do enfrentamento de indicadores do cenário educacional, tendo em vista a sustentabilidade e a perenidade dos Colégios. A pesquisa buscou percorrer seus estudos por meio de uma abordagem qualitativa, descritiva e interpretativa por exigir da pesquisadora o desvelamento do sentido e significado do seu olhar diante dos dados obtidos. Desenvolveu-se em colégios situados em diferentes municípios do Rio Grande do Sul, tendo como sujeitos três Diretores de Colégios Maristas, assim selecionados: Gestores atuando na mesma unidade escolar por mais de três anos que apresentaram comprovados resultados no exercício da gestão, junto à comunidade educativa, mediante avaliação de indicadores de desempenhos financeiros e acadêmicos. Seu aporte teórico básico: Projeto Educativo do Brasil Marista (2010), Covey (1994), Murad (2007), Boff (2013) e Lück (2006). Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com os Gestores selecionados e análise de documentos dos respectivos colégios. A série histórica de três anos (2012/2014) ofereceu à pesquisadora condições de mapeamento de indicadores importantes para esses colégios, que colaboraram no conjunto de elementos para compor a pesquisa. Como base para análise de seus dados foram utilizados os resultados de entrevistas, Relatórios de Desempenho Acadêmico e Financeiro, ancorados para análise em Morães e Galiuzzi (2007) e Salvador (1986). Acredito que o desenvolvimento desse tema, possibilitou oferecer: uma reflexão mais qualificada no que tange ao desempenho dos Gestores de Colégios da PMRS, no intuito de conciliar, no exercício da função, a inseparabilidade da Filosofia Marista com os indicadores do cenário educacional atual, tendo em vista a sustentabilidade, bem como indicar caminhos na formação dos atuais e futuros gestores da Rede.

Palavras-chave: Gestão, Valores Institucionais, Indicadores de Desempenho, Autoformação.

ABSTRACT

This research approved by the Scientific Committee of this Faculty, under number 124/2014, had the intention to study the management of Marist schools in an attempt to reveal how the investigated schools articulate, in the exercise of management, the principles of Marist Philosophy with the imperative of coping indicators of educational setting, with a view to sustainability and survival of schools. The research sought its studies through a qualitative, descriptive and interpretive approach because requires the researcher the unveiling of the meaning and significance of her gaze on the data obtained. It was developed in schools located in different municipalities of Rio Grande do Sul state, with three principals of Marist schools selected as these characteristics: managers working in the same school unit for more than three years, and had proven results in the exercise of management to the educational community through evaluation of financial indicators and academic performance. Its basic theoretical contribution was PEBM (2010), Covey (1994), Murad (2007), Boff (2013) and Lück (2006). Semi-structured interviews were used with the selected managers and analysis of documents from the respective schools. The historical series of three years (2012/2014) offered the researcher conditions of mapping important indicators for these schools that cooperate with the elements set to compose the research. The results of interviews, Academic and Financial Performance Reports were used as basis for analyzing the data, anchored to analysis in Galiazzi Morães (2007) and Salvador (1986). I believe that the development of this theme made possible to offer a more qualified reflection to the performance of Schools Managers of PMRS in order to reconcile, on the job, the inseparability of Marist Philosophy with the indicators of the current educational landscape with a view to sustainability as well as indicating ways in the training of current and future managers of the Marist network.

Keywords: Management, Institutional Values, Performance Indicators, Self-training.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA | 9 |
| 2 | OBJETIVOS..... | 14 |
| 1.2 | OBJETIVO GERAL | 14 |
| 2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 14 |
| 3 | PERCURSO METODOLÓGICO | 15 |
| 4 | A VIVÊNCIA DOS VALORES INSTITUCIONAIS: PERCEPÇÃO DESVELADA DO SER MARISTA | 19 |
| 4.1 | VIOLETA MARISTA: UM JEITO PRÓPRIO DE SER | 19 |
| 4.1.1 | Audácia..... | 22 |
| 4.1.2 | Presença..... | 24 |
| 4.1.3 | Simplicidade..... | 26 |
| 4.1.4 | Espírito de Família..... | 27 |
| 4.1.5 | Amor ao Trabalho | 29 |
| 4.1.6 | Solidariedade | 31 |
| 4.1.7 | Espiritualidade..... | 34 |
| 5 | GESTÃO ESCOLAR MARISTA: AS TECITURAS DO SER E DO FAZER | 38 |
| 5.1 | GESTÃO COMPARTILHADA | 41 |
| 5.2 | ESPAÇOS DE FORMAÇÃO | 44 |
| 5.3 | ALINHAMENTO NA BUSCA DE RESULTADOS: UM MESMO HORIZONTE .. | 46 |
| 5.4 | FERRAMENTAS DE GESTÃO: ÁREA PEDAGÓGICA | 48 |
| 5.5 | PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: FAZER “BEM” PARA PROMOVER O “BEM” .. | 49 |
| 5.6 | MAIORES DESAFIOS NA PRÁTICA DA GESTÃO E BOAS PRÁTICAS..... | 53 |
| 6 | CONCLUSÕES TEMPORÁRIAS | 57 |
| | REFERÊNCIAS..... | 65 |
| | ANEXOS | 69 |

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA

A escolha por esse tema surgiu de uma indagação recorrente em minha trajetória profissional. Nos últimos anos, venho desempenhando algumas funções na gestão das escolas maristas. Minha formação é marcada fortemente por essa experiência. Sou ex-aluna Marista e minha trajetória profissional deu-se nessa Instituição. Concluí o Magistério em 1989, no Instituto Marista Graças, em Viamão, e logo após receber o diploma de Professora, fui convidada a integrar o quadro de professores Maristas. Posteriormente, passei a atuar como Orientadora Educacional, e desempenhei essa função por quinze anos. No ano de 2009, fui convidada a assumir a vice direção de um Colégio Marista em Porto Alegre e, no último Triênio Provincial, 2010/2012 fui gestora da Rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul, responsável por seus processos administrativos e pedagógicos. No ano de 2013, passei a exercer a função de Diretora do Colégio Marista Champagnat, onde permaneço até o presente momento. Enfim, meu perfil profissional tem a marca indelével da educação Marista.

O mundo contemporâneo apresenta paradoxos e contradições, questionamentos e incertezas, porém descortina possibilidades e potencialidades. A globalização, os avanços científicos e tecnológicos, a multiculturalidade, os novos conceitos de infância e juventude, a consciência planetária, a busca da espiritualidade, os novos arranjos familiares, o respeito às subjetividades, configuram-se em complexas teias de novas relações sociais que repercutem diretamente no ambiente escolar. Nesse contexto, o desafio do Gestor de uma escola Marista, está em compatibilizar no exercício da sua função, os Valores Institucionais preconizados pela Filosofia Marista com os desafios que o contexto educacional atual apresenta.

É importante fazer memória do quanto a educação Marista tem contribuído na formação de estudantes no Brasil e no mundo, prestando um serviço de imensurável valor para a sociedade.

O Instituto Marista foi fundado em 02 de janeiro de 1817, na França, no período de Pós-Revolução Francesa, por um sacerdote chamado Marcelino José Bento Champagnat. O objetivo fundacional era dirigido à educação de crianças e jovens, principalmente os mais pobres e trazia uma forte intencionalidade: *“Formar bons cristãos e virtuosos cidadãos”*. O fundador, homem de visão, sonhava com o

coração aberto e com o olhar no futuro, dizendo: *“Todas as dioceses do mundo estão em nossos planos”*.

Em 1897, os maristas chegaram ao Brasil, a proposta educacional por eles oferecida teve grande aceitação, espalhando-se rapidamente por todo o país. No Rio Grande do Sul, devido à necessidade de profissionais da educação, o Bispo de Porto Alegre, Dom Cláudio José Ponce de Leão, em 1897, escreveu uma carta ao Superior Geral dos Irmãos Maristas, pedindo Irmãos para trabalhar em terras gaúchas. Foi atendido em 1900, quando o Congresso de Agricultores da região alemã encarregou o Padre Rudgero Stenmanns, pároco de Bom Princípio, de fundar uma Escola de Formação de Professores para as paróquias da zona colonial do Estado.

Os irmãos destinados ao Rio Grande do Sul vieram da região do Norte da França, onde havia diversos Irmãos conhecedores da língua alemã. Foram escolhidos três Irmãos: Ir. Weibert, Ir. Jean Dominici e Ir. Marie-Berthaire.

Importante resgate histórico descreve a carência de educadores para trabalhar com imigrantes que se concentraram em algumas colônias no Rio Grande do Sul, vindos da Alemanha (Irmãos Maristas, centenário no Brasil, 1997, p. 127).

Em 02 de agosto de 1900, os três Irmãos chegavam à vilazinha de Bom Princípio. Era uma quinta-feira. Desde a cidade de São Sebastião do Caí, os Irmãos foram acompanhados por uma cavalaria de 200 homens em trajes festivos. Ao chegarem a Bom Princípio, diante da Igreja, foram recebidos pelas autoridades. Feitas as saudações e formulados os votos de boas-vindas, todos entraram na Igreja ao canto “Te Deum” em língua alemã.

Os Irmãos Maristas contribuíram significativamente para a educação no nosso estado e continuam em terras gaúchas a realizar a missão deixada por Champagnat e aqui também pelos três Irmãos Pioneiros.

Hoje, a obra Marista está presente em 82 países do mundo, cumprindo com a missão de evangelizar crianças, jovens e adultos por meio da educação (IIRMÃOS MARISTAS, 2015).

O Conselho Superior dos Irmãos Maristas situa-se em Roma, Itália. No Brasil, a União Marista do Brasil - UMBRASIL que congrega todas as instituições maristas do Brasil tem sua sede em Brasília, Distrito Federal. Canônica e administrativamente, conta com três Províncias e um Distrito: Província Marista

Brasil Centro Norte – PMBCN; Província Marista Brasil Centro Sul – PMBCS; Província Marista do Rio Grande do Sul; PMRS e Distrito Marista da Amazônia-DMA.

As Províncias Maristas respondem à finalidade da fundação do Instituto e atuam em diferentes frentes: Ensino Superior, Educação Básica, Unidades Sociais, Meios de Comunicação, Editoras, Hospitais, Centros de Pastorais e Juventudes. Importante dizer que as Províncias são autônomas administrativamente.

A PMRS atua fortemente na área educacional. É uma instituição composta de relevante patrimônio religioso, educacional, cultural e material. Seus empreendimentos contam com três mantenedoras que dirigem seus esforços para a realização da missão Marista.

O presente trabalho de investigação pretende manter o foco no segmento da Educação Básica, mais especialmente na Gestão dos Colégios que integram a *Rede de Colégios da PMRS*.

A palavra *Rede* tem origem no latim e significa “entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas.” (LOIOLA e MOURA, 1997, p. 54), remete-nos à expressão de interligação, pontos que se conectam, dando a ideia de cada um suportar o todo e o todo suportar cada um. Nesse sentido, a atuação em Rede estabelece relação de cooperação, cria identidade coletiva, potencializa os princípios da Instituição, oferece visibilidade, fortalece a marca e amplia a missão, dá ao Gestor maior segurança na sua atuação.

O Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p.39) concebe a Rede como uma força propagadora da Missão Marista:

Uma rede é um significativo meio de interlocução que se beneficia da diferença de opiniões, valoriza a diversidade e favorece a troca de ideias e o respeito aos pensamentos plurais, criando entre seus diversos atores a sinergia necessária para consolidação de um projeto comum.

A Rede Marista de Educação Básica da Província Marista do Rio Grande do Sul atende alunos da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio e é formada por 26 unidades educacionais privadas. Dessas, oito são unidades filantrópicas, direcionadas a estudantes menos favorecidos econômica e socialmente e estão sob a orientação da Gerência Social. Os demais, 18 colégios, atendem a um público de classe médio-alta. Esses, respondem às orientações da Gerência Educacional. Em toda a rede são atendidos cerca de 20 000 estudantes.

A Rede de Colégios da PMRS vem profissionalizando sua atuação na área da educação e ampliando sua missão. A qualidade na entrega de seus serviços, a formação humana desenvolvida nos colégios e os resultados acadêmicos vêm propiciando um crescimento de participação no mercado educacional.

Cada unidade Marista denomina-se “espaçotempos” que operacionaliza os Princípios e Valores da Educação e da Pedagogia Marista, constituindo-se ambiente privilegiado de evangelização de crianças e jovens, por meio da educação. Segundo o Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p.31):

A escola e o ofício de educar eram para nosso fundador, São Marcelino Champagnat, meios privilegiados de evangelizar. Para ele, Maria é modelo de educadora e a pedagogia se constitui num ato de amor. Por isso mesmo, a pedagogia marista é marcada pela acolhida e pelo espírito de família. A finalidade maior é, desde o início, formar bons cristãos e virtuosos cidadãos.

Os Colégios Maristas, estrategicamente, vêm tornando-se competitivos sem perder sua identidade. Minha experiência à frente da Rede de Colégios Maristas trouxe uma reflexão acerca do Gestor que dirige esses Colégios, perante o qual se coloca o desafio de coadunar os valores da Filosofia Marista com a imperativa necessidade do enfrentamento dos indicadores do cenário educacional. Por vezes, esses desafios promovem a sinergia da instituição, posto que não se afigurem excludentes, por outro lado, o seu alinhamento encontra limites.

Essa pesquisa retrata os desafios e as possibilidades de formação de nossos Gestores Maristas, retrata também aspectos da minha caminhada como Gestora, inquietando-me no sentido de rever minhas práticas na condução de uma unidade Marista. Constituímo-nos Gestores no exercício de nossas funções, e estar atentos às nossas incompletudes e aos nossos inacabamentos requer aprender sempre. A busca pela competência profissional, comprometimento com a missão Institucional e a abertura para o transcendente, na busca da espiritualidade deve conduzir nossa caminhada de Gestor.

A Rede de Colégios Maristas da PMRS finalizou no ano de 2014 o novo Planejamento Estratégico para os próximos dez anos. Reafirma sua existência por meio da sua Missão que assim está descrita no Manual Executivo do Planejamento Estratégico da Rede de Colégios 2012/2022, p.16: “Promover uma educação evangelizadora de qualidade, por meio de processos criativos e inovadores, segundo o carisma Marista, com vistas a formar cidadãos comprometidos com a

construção de uma sociedade justa e fraterna”. Conforme o mesmo documento (p.17), a Rede tem no horizonte a seguinte visão: “Seremos Rede Líder em educação integral e desenvolvimento social de excelência, por meio de processos inovadores e compromisso com crescimento e sustentabilidade”.

Cabe destacar que o conceito de sustentabilidade abordado na construção do Planejamento Estratégico da PMRS compreende as dimensões ambientais, econômicas e sociais.

Sendo essa a nossa missão, e tendo a referida visão no horizonte, o Gestor Marista deve ser capaz de integrar os Princípios da Filosofia Marista com a sustentabilidade, com vistas à perenidade da Instituição.

Acredito que a busca pelo desenvolvimento desse tema possibilitou oferecer uma reflexão mais qualificada quanto ao desempenho dos Gestores da Rede de Colégios da PMRS, indicando caminhos na formação desses profissionais. Sendo assim, a pesquisa desenvolveu-se a partir do seguinte Problema: Como articular, na gestão dos Colégios da Rede Marista da PMRS, os Princípios da sua Filosofia com a imperativa necessidade do enfrentamento de indicadores do cenário educacional tendo em vista a sustentabilidade do Colégio e a perenidade da missão?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Instigar os Diretores de Colégios da PMRS no desafio de conciliar, no exercício de sua função, os princípios da Filosofia Marista com a imperativa necessidade do enfrentamento de indicadores do cenário educacional atual.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a evidência dos Princípios da Filosofia Marista no exercício da gestão.
- Analisar a evidência de Indicadores do cenário educacional atual no exercício da gestão.
- Analisar a existência da conciliação, no exercício da gestão, entre a Filosofia Marista e os Indicadores do cenário educacional atual.
- Elencar os maiores desafios encontrados nessa função, na busca da conciliação investigada.
- Suscitar boas práticas de gestão na conciliação dos Princípios da Filosofia Marista com os indicadores do mercado Educacional, visando a sua sustentabilidade.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo desenvolveu-se dentro de uma metodologia qualitativa descritiva interpretativa. Essa abordagem detalhada ofereceu condições de compreender e significar o conteúdo produzido por meio da pesquisa. Denzin e Lincoln (2006, p.17) nos ajudam a conceituar a metodologia qualitativa dizendo:

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

A abordagem descritiva da pesquisa possibilitou a obtenção de dados ricos em detalhes e adjetivação concretos e não avaliativos, que caracterizam o estudo em questão, no intuito de retratá-lo com a maior fidelidade possível. Trata-se de um estudo interpretativo por exigir da pesquisadora o desvelamento do sentido e significado do seu olhar diante dos dados obtidos. Gadamer (2008, p.29) corrobora com esse entendimento dizendo: “Compreender e interpretar textos não é um expediente reservado apenas às ciências, mas pertence claramente ao todo da experiência do homem no mundo”.

Bogdan e Biklen (1994) reforçam a pesquisa qualitativa por apresentar dados descritivos, pela sua preocupação com o processo, por ser indutiva e por ter como essencial a significação. Os autores (1994, p. 38) destacam que:

A pesquisa qualitativa tem como alvo melhor compreender o comportamento e a experiência humana. Essa procura entender o processo pelos quais as pessoas constroem significados e descrevem o que são aqueles significados.

Os Colégios onde desenvolvi a pesquisa estão situados em diferentes municípios do Rio Grande do Sul. Por sugestão da Gerência Educacional dos Colégios, optei por não identificá-los. Apenas numerando como Colégio 1, 2 e 3. A gestão desses referidos Colégios está sob a responsabilidade de dois Irmãos Maristas e uma Gestora Leiga.

Pela experiência da Pesquisadora na Rede de Colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul (PMRS), os sujeitos da pesquisa foram três Diretores de Colégios Maristas, selecionados da seguinte forma: Gestores de Colégios atuando na mesma unidade escolar por mais de três anos. Cabe salientar que os Diretores indicados como sujeitos da pesquisa apresentaram comprovados resultados no exercício da gestão, junto à comunidade educativa, mediante avaliação de indicadores de desempenhos financeiros e acadêmicos de cada Colégio.

Sabendo que a abordagem qualitativa possibilita diferentes instrumentos de pesquisa, utilizei entrevistas semiestruturadas com os Diretores dos Colégios selecionados e análise de documentos das respectivas Escolas.

Na entrevista com os Gestores, foi utilizado um instrumento elaborado para essa realidade, contendo dez questões com perguntas reflexivas sobre o objeto da pesquisa (anexo A).

Essa perspectiva da pesquisa qualitativa se justifica pela intencionalidade em perceber os Diretores dos Colégios Maristas, olhando seu percurso profissional, seus posicionamentos e sua atuação no exercício da gestão. Para análise das entrevistas, foi utilizada a análise textual discursiva de Morães e Galiazzi (2007).

Para os autores (2007, p.11-12), a análise textual discursiva organiza-se em quatro focos:

1. *Desmontagem dos textos*: também denominado de processo de unitarização, implica examinar os textos em seus detalhes, fragmentando-os no sentido de atingir unidades, enunciados referentes a fenômenos estudados.

2. *Estabelecimento de relações*: esse processo denominado de categorização envolve construir relações entre a unidade de base, combinando-as e classificando-as, reunindo esses elementos unitários na formação de conjuntos que congreguem elementos próximos, resultando daí sistemas de categorias.

3. *Captando novo emergente*: a intensa impregnação nos materiais da análise desencadeada nos dois focos anteriores possibilita a emergência de uma compreensão renovada do todo. O metatexto resultante desse processo representa um esforço de explicitar a compreensão que se apresenta como produto de uma nova combinação dos elementos construídos ao longo dos passos anteriores.

4. *Um processo auto-organizado*: o ciclo de análise, ainda que composto de elementos racionalizados e em certa medida planejados, em seu todo pode ser compreendido como um processo auto-organizado do qual emergem novas compreensões. Os resultados finais, criativos e originais, não podem ser previstos.

Para realizar as entrevistas e para análise dos relatórios gerenciais, entrei em contato com o Gerente Educacional e o Superintendente da Rede de Colégios para

os quais apresentei a proposta de trabalho. Os responsáveis pelos Colégios da PMRS acolheram a proposta de pesquisa, demonstrando interesse nos futuros resultados.

A série histórica de três anos contemplado nessa pesquisa ofereceu à pesquisadora condições de mapeamento de indicadores importantes para esses Colégios, que colaboraram no conjunto de elementos para compor a pesquisa. Busquei como base para análise de dados os seguintes documentos:

Relatórios Acadêmicos: *Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) e Sistema Interno Marista de Avaliação (SIMA) com o objetivo de analisar os resultados acadêmicos dos Colégios.*

Relatórios de Desempenho Financeiro: *Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (LAJIDA), Folha de Pagamento/absorção e Inadimplência dos Colégios. Esses indicadores oferecem condições de avaliar o resultado da gestão financeira dos colégios, sendo os principais indicadores de acompanhamento do Gestor.*

Avaliação Institucional: *Fazia parte do Pré-Projeto, porém não houve tempo hábil para analisar esse instrumento, devido aos prazos. A devolutiva da Avaliação Institucional aos Colégios está agendada para a primeira quinzena de dezembro/2014. Desse Instrumento seriam destacados: Clima Institucional Interno, Índice de satisfação das famílias e Evangelização/ Relacionamento e Proposta Pedagógica adequada à Filosofia Marista.*

Importante trazer presente que os três Diretores, durante o momento de entrevista, assinaram o *termo de consentimento livre e esclarecido (anexo B)*, tomando conhecimento de que os relatórios gerenciais financeiros e acadêmicos também faziam parte da pesquisa.

Os indicadores acadêmicos e financeiros foram apresentados em forma de relatórios/documentos e ofereceram condições para detalhar o desempenho desses indicadores, no exercício de sua função dos referidos Gestores. Para Salvador (1986, p. 102), os documentos nos apresentam valiosos conteúdos de análise:

Os Métodos Clássicos, derivados da crítica literária e da crítica histórica, estudam qualitativa e intensivamente os documentos, procurando tomar conhecimento de seu conteúdo pela análise interna, bem como da natureza dos textos, sua autenticidade e originalidade, através da análise externa. É um processo racional, mas subjetivo, isto é, procura extrair as linhas fundamentais do documento, unir a elas os aspetos secundários e captar a

concatenação das ideias, mas o conteúdo do texto é interpretado por aquele que estuda.

A metodologia utilizada de análise textual discursiva buscou a construção de significados referentes ao objeto de estudo desta pesquisa, de coadunar a Filosofia Marista e indicadores do cenário educacional atual, compreendendo o Gestor dos Colégios Maristas no exercício de sua função, oferecendo subsídios para formação dos atuais e futuros Diretores da Rede de Colégios da PMRS.

Ao me referir ao desempenho da função, Diretor de Colégios, preciso dirigir um olhar amoroso para o Gestor/Pessoa, sua inteireza e suas incompletudes que se desvelam no seu fazer profissional. O ser e o fazer vão entrelaçando-se, compondo-se em uma pessoa que aprende a cuidar de si para poder cuidar dos outros e, nessa dinâmica do cuidado, vai sendo construída a sua caminhada e a da comunidade que dirige.

Para concluir, trago Moraes (2003, p.124) que convida a refletir sobre a avaliação relativa aos professores que ousou estender a todos os profissionais que atuam na educação:

Para que o espaço educativo seja um espaço de ampliação das inteligências, do pensamento e da criatividade recomenda-se a avaliação do seu fazer, já que este implica o ser. Isto de certa forma nos indica que o espaço educacional deve ser acolhedor, amoroso e não de competitividade, um ambiente onde se avalie e se corrija o fazer, em contínuo diálogo com o ser.

Dessa forma, fica evidente que o desempenho profissional que foi investigado, amparou-se por um conceito de Gestor que, para além das atribuições técnicas, traz no seu fazer a inspiração de São Marcelino Champagnat, atualizada, porém comprometida com a proposta fundacional de *Formar bons cristãos e virtuosos cidadãos*.

4 A VIVÊNCIA DOS VALORES INSTITUCIONAIS: PERCEPÇÃO DESVELADA DO SER MARISTA

Neste capítulo, abordarei as percepções dos Gestores, sujeitos da pesquisa, na perspectiva da Missão Institucional Marista. A velocidade com que as mudanças acontecem na sociedade atual apresenta cenários competitivos e desafiadores para as escolas. Nesse contexto, manter foco nos cenários educacionais e na missão são desafios diários enfrentados pelos Gestores na condução dos processos que exige um diferente e complexo posicionamento de quem está à frente das instituições.

4.1 VIOLETA MARISTA: UM JEITO PRÓPRIO DE SER

Os valores institucionais constituem um ideário coletivo, direcionado para o atendimento das prioridades que sustentam a Missão Educativa Marista. Neles é reafirmada a herança educativa deixada por seu fundador, São Marcelino Champagnat, que se atualiza diante das necessidades e experiências dos novos tempos.

O legado de São Marcelino Champagnat, hoje presente em 82 países, necessita considerar sua realidade internacional. A missão encontra contextos singulares e multiculturais no que se faz necessária leitura atenta desses cenários. As Províncias produzem seus próprios documentos, balizados sob os elementos constitutivos da missão, tendo como referência os documentos do Instituto Marista, porém atentos às demandas educativas nos diferentes espaços nos quais atuam, respeitando e acolhendo a diversidade.

A Província Marista do Rio Grande do Sul (PRMS) atua fortemente na educação, contribuindo com o desenvolvimento do estado. É uma instituição que traz em si um importante patrimônio religioso, educacional, cultural e material. Seus empreendimentos dirigem seus esforços para a realização da missão Marista. Os contextos contemporâneos exigem abordagens atualizadas diante dos cenários que se apresentam tanto nos aspectos sociais, culturais, ambientais, políticos, econômicos e tecnológicos.

A PMRS, no Triênio Provincial de 2010/2012, tendo como desafio implantar um novo modelo de governança, na busca de enfrentar os desafios da

contemporaneidade, dá grande visibilidade a Sete Valores Institucionais que devem sustentar e dar identidade a sua missão.

Importante trazer presente que seu Fundador, São Marcelino Champagnat, homem de visão, esteve à frente de seu tempo. Os Irmãos Maristas que deram continuidade a esse legado também foram protagonistas e reconhecidos pela sua vanguarda. Hoje, Irmãos e leigos, atores da Missão Marista encontram-se diante de um mundo complexo e ambivalente no que se faz necessário construir novas formas de interagir nos diversos contextos para evangelizar crianças e jovens por meio da educação.

A razão de ser de uma Escola Marista é cumprir com o legado de São Marcelino Champagnat. Esse propósito, que perpassa toda proposta educacional, firma-se por um posicionamento diferenciado, sendo sustentado por sua identidade Institucional.

Ao falar em Identidade Marista, trago presente o posicionamento do Irmão Emili Turú, Superior Geral dos Irmãos Maristas que, em encontro das IES Maristas, realizado em Porto Alegre, 2010 ao se referir a um dos protagonistas da obra “A tempestade”, de Shakespeare, recordou que *“somos feitos do mesmo material que tecemos nossos sonhos”, “somos o que sonhamos ser”* e ao definir identidade diz que “Nossa identidade se define mais pelos nossos projetos que por nossas realizações, mais por nossos sonhos do que por nossas realidades” (ROMERO RODRIGUES, SJ apud TURÚ, 2010, p. 393). Assim para Turú “Falar sobre identidade marista é falar sobre a missão que nos define: Tornar Jesus Cristo conhecido, amado e seguido, especialmente junto às nossas crianças, adolescentes e jovens pobres” (TURÚ, 2010, p.393).

A escola é para o Instituto Marista espaço de evangelização e promoção humana, lugar propício para o cumprimento da missão. O XXI Capítulo Geral, Assembleia Superior do Instituto Marista (2009), destaca a necessidade de uma educação crítica com uma nova pedagogia, atualizada tecnologicamente. Ressalta que os projetos educativos abordem temas relativos à questão ambiental e à paz, e que a Escola Marista esteja aberta para trabalhar com crianças, adolescentes e jovens de diferentes contextos e novos arranjos familiares.

O documento das Diretrizes da Ação Evangelizadora da PMRS nos orienta para responsabilidade de atualizar o carisma (Nº 9, p.18 - 2010/2017):

A missão de atualizar o carisma requer que estejamos atentos aos sinais dos tempos, buscando compreender os apelos do Espírito Santo em nossos dias, adaptando nossas metodologias, nossa forma de nos aproximar de crianças e jovens, procurando responder aos desafios da missão de evangelizar pela educação.

Reconhecendo a Educação Marista como promotora de vida, precisamos afirmar e trabalhar em prol de uma educação de qualidade que promova os direitos das nossas infâncias e juventudes, que desenvolva a cidadania e seja capaz de transformar sua realidade. Uma formação humano-científica que potencialize os resultados acadêmicos, articule cultura, conhecimento, protagonismo e desenvolvimento da subjetividade de todos os sujeitos do processo educativo.

Olhando para a realidade das escolas estudadas, os Gestores Maristas foram convidados a refletir sobre os Sete Valores Institucionais que orientam suas ações, reconhecendo sua evidência no ambiente educacional. Ao analisar sua unidade e revisitar sua forma de atuação e condução dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais, os Gestores fizeram um significativo percurso de imersão nos valores que os identificam e do quanto são perceptíveis nas ações das unidades em que atuam.

Segue a análise de cada Valor Institucional, tendo como base os pressupostos da Violeta Marista. Violeta, flor simples, preferida de São Marcelino Champagnat, símbolo que carrega e traduz a identidade do Instituto Marista.



Figura 1. Violeta Marista- Fonte PRMS (2010)

Cumpra ressaltar que a violeta, assim apresentada, passa a fazer parte das obras maristas a partir do ano de 2010, como necessidade entendida pelo Provincial e seu Conselho de fortalecer a identidade Institucional na PMRS.

4.1.1 Audácia

“Agimos com espírito empreendedor, atentos aos sinais dos tempos, tomando quando necessárias decisões inéditas e corajosas para enfrentar o novo, explorando novas possibilidades e promover mudança.”

(Violeta Marista- PRMS)

São Marcelino Champagnat foi um homem audacioso, com o olhar no futuro. Desde os primórdios do Instituto Marista dizia: “Todas as dioceses do mundo estão em meus planos”. Tinha um espírito empreendedor, enfrentava com coragem os desafios do seu tempo. Exemplo disso é que o Instituto dos Irmãos Maristas hoje é uma feliz materialização do sonho do seu fundador presente em mais de 80 países do mundo, cumprindo com a missão de evangelizar por meio da educação.

Esse princípio da Audácia, tão fortemente marcado por seu fundador, hoje se manifesta na gestão dos empreendimentos maristas. Para os gestores dos Colégios investigados, a ousadia está em aceitar e assumir os desafios que se apresentam sem saber exatamente que trajetória seguir. É ser empreendedor, buscar sempre construções coletivas, tendo a coragem de explorar o novo que se apresenta.

É preciso muita audácia para promover a transformação, diz o Gestor 2:

“É não dizer “não” antes de viver a experiência da nossa formação. As novas leituras (por meio de indicadores) da nossa realidade trouxeram mudanças para nossa escola, tanto é que ela é preferência do público externo, como escola de qualidade. Hoje ocupamos a maior fatia do mercado educacional particular da nossa cidade.”

Estarmos atentos aos sinais dos tempos, observar o cenário educacional local e global e enxergar longe é uma evidência desse valor: “Planejar o Colégio

(Planejamento Estratégico do Colégio 2012/2022) até 2022, é uma façanha para a gente” (Gestor 3).

O princípio da Audácia está no olhar atento para o futuro, de querer crescer, ser melhor, não somente em números, mas no valor da proposta pedagógica, na busca constante de melhorias do serviço que é oferecido à comunidade. A preocupação com a qualidade da proposta educacional é perceptível nas falas dos Gestores.

Planejar, antecipar riscos, ficar atento aos movimentos de mercado e tendências são ofícios dos Gestores Maristas buscando a perenidade da Instituição. Essa percepção e cuidado se manifesta na fala do Gestor 3:

“Se não planejarmos, vamos para traz, morremos, porque o mercado exige projeção e nossos concorrentes estão se projetando!”

Nessa fala o Gestor revela sua preocupação com o futuro da Instituição, percebendo ser necessário, de fato, antecipar o futuro para não perder espaço nesse cenário educacional competitivo.

Não há escola de alta performance sem gestão de alta performance. O Projeto Educativo (2010, p.77) chama a atenção para o perfil do Gestor para enfrentar os desafios da contemporaneidade:

O gestor é um empreendedor que conhece as questões internas da Instituição, está atento aos cenários e desafios externos e tem o compromisso de garantir a perenidade, sustentabilidade e vitalidade da Missão Educativa Marista na escola.

A preocupação com a centralidade da missão permeia as falas dos entrevistados, enfatizando a razão de existir de uma escola que carrega a marca Marista:

“Temos que fortalecer a audácia naquilo que é central da nossa missão: Evangelizar crianças, jovens e adultos por meio da educação, do mundo de hoje, para essa realidade em que vivemos” (Gestor 1).

A Audácia é um princípio vital para a Instituição. Aceitar e enfrentar os desafios da contemporaneidade, estar atento aos sinais dos tempos, promover com coragem as mudanças necessárias com foco na Missão passou a ser imprescindível para manter e prospectar a obra Marista.

Observei nas falas dos Gestores, uma preocupação com a manutenção da obra Marista, no sentido de empreender esforços na busca de qualificar os processos e inovar em suas práticas, ousando manter as escolas atrativas para fazer frente à competitividade do cenário educacional atual.

4.1.2 Presença

“Buscamos criar um clima de harmonia, cuidado e respeito, por meio da presença atenta e disponível nos ambientes onde se desenvolve nossa missão. Como um elemento importante da pedagogia marista, empenhamo-nos em estar próximos das pessoas, cultivando uma relação de confiança.”

(Violeta Marista- PRMS)

O princípio da Presença é um valor especial para os Irmãos Maristas. Essa forma de “estar presente” entre os públicos que circulam no espaçotempo escolar, a aproximação e o acolhimento distinguem as Escolas Maristas das demais. Em tempos idos, nos quais somente os Irmãos atuavam nas escolas, não existia sala dos professores. Os intervalos eram vividos entre a meninada. Um clima harmonioso se formava com conversas e brincadeiras, falando de esporte e de outros assuntos do cotidiano.

A Presença Marista faz parte da herança educativa deixada por seu fundador. Nessa presença se expressa a pedagogia do exemplo e se enfatiza a importância desse modelo de coerência entre crianças e jovens. A pedagogia da Presença tende a criar um ambiente harmonioso, cultivando como premissa o cuidado com as pessoas. Revela-se nos mais diversos momentos, de uma forma atenta e disponível, estimulando relações saudáveis.

O Gestor 1 percebe a Presença Marista enfatizando:

“A Presença Marista é estar com eles, no meio deles. É uma presença preventiva e os estudantes gostam”, diz ainda: “Hoje vejo os auxiliares de pátio no meio da meninada, nos corredores, no sentido de estar presente, harmonizando o

ambiente. Pra mim, eles representam os irmãos de antigamente no meio dos estudantes”.

Essa mesma aproximação acontece com os professores. *“É comum ver professores rodeados de estudantes, em conversas informais e descontraídos”* (Gestor 1). Essa presença tão marcante nos espaços do Colégio encontra eco no documento Missão Educativa Marista (1999, nº 99). Ao falar da Presença Marista entre os estudantes assim se posiciona:

Educamos, sobretudo, sendo presença junto às crianças e aos jovens, demonstrando-lhes que nos preocupamos com eles e estamos atentos às suas necessidades. Dedicamos nosso tempo, além das relações meramente profissionais, buscando conhecer cada um pessoalmente. Individualmente, e como grupo de educadores, estabelecemos com eles um relacionamento baseado no amor, que cria um clima favorável à aprendizagem, à educação dos valores e ao seu desenvolvimento pessoal.

A presença citada no Projeto Educativo é revelada na proximidade, na forma de acolher, que torna mais simples as relações dentro da escola.

“O diretor, não é um diretor de gabinete, procura estar junto dos estudantes, acompanhando recreios, entradas e saídas das turmas. Na minha Escola, a presença começa na portaria, com um Irmão acolhendo estudantes e famílias” Gestor 3).

“Eu gosto de circular nos recreios, nesses momentos enxergo situações de relacionamento ou até situações de isolamento dos estudantes, imediatamente faço os encaminhamentos necessários”, diz o Gestor 2.

Percebe-se pelas falas dos Gestores esse processo de acolhida, de estar presente entre os públicos como natural, enraizado na forma de fazer a gestão. Manifesta-se como um olhar cuidador com a comunidade educativa.

Tamanha relevância tem o valor da presença na obra Marista, que Antônio Martínez Estaún, em seu livro intitulado *“Pedagogia da Presença Marista”* (2014, p.8) reforça o compromisso dos gestores no sentido de evidenciar esse valor institucional e de revelar o quanto ele significa para o Instituto:

Esse interesse merece o esforço para proporcionar aos educadores das obras educativas Maristas uma visão, a mais completa possível, do alcance que teve na tradição pedagógica marista o enunciado de *pedagogia da presença*.

Os entrevistados são unânimes em dizer que percebem esse bom clima de aproximação também nas salas de aulas, com pais e funcionários, embora o Gestor 2 tenha revelado que em sua comunidade educativa o valor da presença, de um modo geral, precisa ser intensificado.

A presença qualificada entre crianças e jovens adota um sentido especial no ambiente educacional, criando relações de confiança para que a educação possa fluir em todos os espaços e tempos escolares. De uma forma muito especial, a pedagogia da presença é perceptível nas falas dos entrevistados como um diferencial, um jeito de ser Marista que perpassa o todo da escola.

4.1.3 Simplicidade

“Adotamos um estilo de vida simples em nível pessoal e institucional.

Procuramos ser autênticos, reconhecendo nossas potencialidades e limitações.

*Tratamos a todos com respeito, suscitando o que há de melhor em seus
corações.”*

(Violeta Marista- PRMS)

A simplicidade é considerada um valor que identifica o Instituto Marista. A devoção de São Marcelino Champagnat a Nossa Senhora, inspirou o fundador e seus discípulos a viverem as virtudes marianas, estando intimamente ligados ao ser e ao agir. Esse jeito simples de viver é compreendido nas palavras de Norbeto Francisco Rauch (In memoriam), Reitor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, no período de 1978 a 2004, quando escreve em *Mística Marista* (1979, p.20):

[...] humildade e simplicidade transparecem no agir discreto, nas atitudes exteriores, segundo a justa medida, o justo ‘modus’, ou seja, a modéstia. Esses valores de simplicidade, humildade e modéstia devem ser testemunhados em nossas instituições revelando “o Jeito Marista de Ser.”

A Simplicidade Marista, para o Gestor 2:

“Não é apenas uma virtude que está no papel, é a expressão do nosso jeito de fazer, está presente no cotidiano da escola e se manifesta na forma de tratar as pessoas, na acolhida, demonstrando respeito e carinho.”

O Gestor 1 complementa a fala do colega:

“Precisa estar presente nos pequenos gestos de acolhida, de estar junto sem soberba e na forma como nos comunicamos com as pessoas, ser simples nos dias de hoje é não ser complicado com os outros, não complicar a vida, Ser alguém maleável, que se mostra como é, busca a verdade, procura ser justo.”

Os Gestores demonstraram ter clareza do quanto à simplicidade e a transparência facilitam a construção de relações saudáveis no ambiente escolar. Segue a fala do Gestor 3, apresentando esse valor já incorporado no dia a dia do colégio.

“A simplicidade aparece no convívio, não existe disputa, ninguém pisa no outro, tudo é muito simples, até o próprio vestir, o exterior da simplicidade aparece nisso. Os projetos da escola têm muita qualidade, são apreciados pelos pais, mas não tem ostentação. Nossos estudantes também não são de ostentar. Nosso colégio tem 85 anos, esse valor vem sendo cultivado de muito tempo. É uma semente que está sendo semeada desde o início, não somos uma escola que dá valor aos engravatados. Tratamos todos iguais, vem da tradição Marista”.

Os Gestores percebem também que para manter bom clima são necessários investimentos constantes por parte da Direção. O que fica evidenciado no plano de formação das três escolas investigadas esses valores da filosofia Marista são trabalhados e retomados constantemente, porém a evidência desse princípio na comunidade torna-se um desafio:

“É necessário entender que essa virtude cada pessoa carrega consigo, traz da sua formação, nos valores cultivados na família” (Gestor 1).

Esse estilo de vida simples remete a um clima de família, no qual as situações são encaminhadas pelos Gestores com tranquilidade e transparência.

4.1.4 Espírito de Família

“Afirmamos nossa pertença a uma família onde irradia o amor, a entreeajuda e a alegria. Buscamos estabelecer um ambiente de aconchego e

proximidade. Acolhemos o pluralismo e a diversidade, aceitamo-nos diferentes e complementares. Colocamos os interesses comuns acima das pessoas."

(Violeta Marista- PRMS)

As escolas nas quais o estudo foi realizado buscam estabelecer um clima de proximidade e de acolhimento entre as pessoas. O espírito de família se manifesta na construção de afeto e entreajuda, procuram acolher todos em suas diferenças:

"É enxergar a necessidade do outro, seja de que ordem for e buscar intervir para ajudar. É sentir-se apoiado nas horas boas e ruins" (Gestor 2).

Para o Gestor 3, o espírito de família necessita ser evidenciado, primeiramente, pela equipe diretiva, setores e departamento, ajudando o outro em suas necessidades, estando junto e colaborando uns com os outros:

"Eu acredito que essa postura da equipe diretiva seja um espelho para os demais colaboradores. Temos dificuldades como em uma família, cada um com suas características, mas não posso me queixar. Há um clima bom no Colégio".

Os espaçostempos da escola necessitam estar permeados de segurança e afeto, promovendo sentimentos de acolhimento e pertença. O Gestor 1 assim descreve esse sentimento:

"O espírito de família está relacionado a se sentir bem e fazer com que os estudantes aprendam a se sentirem parte dessa família; é fazer com que todos se sintam pertencentes a essa Escola."

O documento Missão Educativa Marista (1998, nº 108), enfatiza esse espírito de família, mesmo em instituições e obras mais complexas:

Onde quer que estejamos, comprometemo-nos a construir comunidade entre todos aqueles que participam de nossas instituições e atividades, os que trabalham conosco, as crianças e os jovens sob nossa responsabilidade e suas famílias. Cada um deve sentir-se em casa entre nós. Uma acolhida calorosa, aceitação e sentido de pertença devem prevalecer, de modo que todos se sintam estimulados e valorizados, qualquer que seja sua função social.

O espírito de família deve ser a manifestação mais intensa de pertencer a uma obra Marista, pois nela os demais valores se manifestam. O espaço educativo

deve promover experiências sensíveis de afeto, de diálogos, de aprendizagens, de reflexão e de perdão. Espaço de pertença e segurança, favorecendo o desenvolvimento humano em todas as dimensões.

A grande evidência percebida durante as entrevistas deu-se na autoridade exercida pelos Gestores como um “serviço” que trata a todos com respeito, buscando harmonizar o ambiente, promovendo sinergia nas ações, aproximando de fato as pessoas, em um espírito de família.

4.1.5 Amor ao Trabalho

“Realizamos o trabalho com disposição e espírito cooperativo, desenvolvendo talentos e colocando-os a serviço do bem comum. Por meio do trabalho cumprimos nossa missão e participamos da obra da criação, como protagonistas na construção de uma sociedade justa e fraterna.”

(Violeta Marista- PRMS)

O exemplo e a inspiração de amar o que faz e realizá-lo da melhor forma possível vêm de Marcelino Champagnat. Era um homem empreendedor, realista, dinâmico, determinado e exigente. Essa herança do fundador, dirigida aos primeiros irmãos, tem seu eco nos tempos atuais.

Os valores Maristas são históricos, construídos pela tradição:

“Amor ao trabalho era uma preocupação dos Irmãos - sentir-se pertencente ao ambiente de trabalho e fazer aquilo que ama – é sentir-se reconhecido, indiferente da função”, assim revela o Gestor 1.

Cortela (2013) convida à reflexão de que é necessário encontrar sentido naquilo que realiza, a capacidade de perceber que as coisas não são um fim em si mesmas, de que existem razões mais importantes do que o imediato. O mesmo autor identifica o líder espiritualizado sendo aquele capaz de olhar o outro como o outro, de inspirar, de elevar a obra, de que aquilo que realiza tem um significado. Os Gestores investigados expressam esse entendimento, do quanto é importante as pessoas perceberem que seu trabalho é valorizado, seja ele qual for.

Segue o depoimento do Gestor 3:

“Estar atento ao bom clima dentro da escola é fundamental para que o princípio do amor ao trabalho seja construído. Minha pergunta é sempre bem simples: Você está feliz, trabalhando aqui? Gosta do que faz? Percebo as pessoas trabalhando com alegria; gostam do que fazem, embora o trabalho seja exigente, a começar pelo trabalho do Professor. Nós, Gestores, temos que estar atentos e demonstrar satisfação com o trabalho que eles realizam. Elogiar sempre que possível.”

Importante ressaltar que os valores não são vividos isoladamente. A acolhida, a simplicidade na relação, o espírito de família, favorece o diálogo, dando significado às ações. O Gestor 2 assim se posiciona:

“Amor ao trabalho pra mim é fazer o trabalho com prazer e com esperança que as coisas podem mudar e dar certo. Quando nós, Gestores, valorizamos o trabalho realizado, conquistamos as pessoas porque sem as pessoas não chegamos a lugar nenhum. Os colaboradores precisam enxergar sentido, significado naquilo que fazem. Precisamos fazer com que as pessoas se sintam bem, sintam que aquele trabalho tem valor e não realizam somente para ganhar um salário no final do mês, mas que tem sentido para os estudantes, para as famílias que atendem. Seja qual for sua função, seu trabalho tem um valor imenso dentro da Instituição, esse princípio move as pessoas.”

O Gestor 1 percebe que o amor ao realizar o trabalho se dá pelo sentimento de pertença:

“É importante fazer com que os educadores e estudantes aprendam a gostar e sentir o ambiente como deles. Esse princípio está relacionado ao espírito de família, o amor ao trabalho não tem sentido se não está dentro da família.”

O amor ao trabalho se revela em querer bem o ambiente no qual atua, perpassa pelo ato do cuidado, do sentimento de pertença. Sentir-se reconhecido e alegre com o ofício que realiza. Leonardo Boff, em seu livro *O Cuidado Necessário*, corrobora com esse entendimento (2013, p. 29):

O cuidado também estabelece um sentimento de mútua pertença: participamos satisfeitos dos sucessos e vitórias, bem como das lutas, riscos e destinos das pessoas que nos são caras. Cuidar e ser cuidado são duas demandas fundamentais de nossa existência pessoal e social.

Esse valor Marista se expressa nos mais diversos espaços da escola, construindo também esse exercício e cuidado com os estudantes, para que eles valorizem todos os serviços oferecidos pelo colégio como importantes e vitais para o funcionamento da instituição. Nesse processo contínuo, é coerente que sejam valorizados da mesma forma as produções dos estudantes, sua disciplina e o cuidado com que exercem seu ofício, para que desde cedo desenvolvam amor e cuidado no trabalho que realizam.

4.1.6 Solidariedade

“Somos sensíveis às necessidades dos outros. Damos atenção especial aos pobres e excluídos. Buscamos auxiliar as pessoas por meio de partilha de dons pessoais e de bens materiais, promovendo a paz, a justiça e a vida, como sinal de esperança ao mundo.”

(Violeta Marista- PRMS)

Estar atento às necessidades do outro é a primeira forma como é definida a palavra “solidariedade” para os Gestores entrevistados.

“A solidariedade se manifesta no dia a dia, nos pequenos gestos, se importando com o outro” (Gestor1).

“Nossa solidariedade se revela na escuta atenta, com uma palavra de ânimo, de esperança e de apoio para as pessoas nas situações diversas da vida” (Gestor 2).

“Quando falo de solidariedade, o que importa é a entreadjudada, o espírito de família, um ajudando o outro. Isso é ser solidário” (Gestor 3).

Fica evidente na fala dos Gestores o quanto ser solidário requer um olhar atento ao outro. A solidariedade perpassa pela sensibilidade em perceber a necessidade de quem que está ao lado, perpassa pela entreadjudada, escuta atenta, nos pequenos gestos revelando esse valor no cotidiano, entre os pares.

Um segundo aspecto fortemente evidenciado pelos três Gestores é a forma como suas escolas procuram sensibilizar a comunidade educativa para a partilha “do

tempo” e de “bens materiais” para os mais empobrecidos e necessitados. A solidariedade acontece em projetos com planejamentos específicos.

Duas das três escolas contam com um movimento chamado “Voluntariado Marista”. Esses grupos são formados por adesão espontânea e acompanhados por um educador nas ações que são desenvolvidas, tendo sempre um encontro na escola de planejamento e reflexão para que a ação aconteça. Na fala do Gestor 3, fica evidente o quanto é forte esse movimento na escola:

“Os gestos de solidariedade se multiplicam em ações desenvolvidas por estudantes e professores, saindo dos muros da escola e indo ao encontro dos mais empobrecidos. Sensibilizar o coração dos estudantes, participar de projetos dessa natureza, de forma responsável em diferentes contextos, contribui para formação crítica e comprometida socialmente.”

O Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p.67) convida a sensibilizar e a interagir com outras realidades sociais, fazendo com que nossos colégios sejam centros irradiadores da cultura da solidariedade:

A proposta é impregnar os conteúdos e as práticas com valores evangélicos e construir espaçotempos de atuação dos sujeitos da escola a partir desses valores na comunidade educativa interna e nos espaços públicos. Desenvolve-se, assim, uma mentalidade cristã aliada a uma consciência crítica, para se relacionar e atuar na sociedade.

Os Gestores se envolvem com esses projetos e buscam estar atentos às ações propostas para o ano:

“A solidariedade tem inúmeras dimensões, precisamos ir descobrindo e criando a cada ano novas formas de organizar essas práticas” (Gestor 2).

O Gestor 3 revela com alegria o reconhecimento das ações solidárias desenvolvidas em sua unidade escolar:

“Não fazemos ações solidárias para buscar premiações, porém todos os anos recebemos prêmios de cidadania, em nível municipal e estadual. Esse ano recebemos um prêmio Construindo a Nação Nacional em São Paulo, do Instituto de Cidadania do Brasil, com empresas Wolkvagem, Sesi e Sebrai” (Gestor 3).

O cuidado em não apenas oferecer aos mais necessitados bens materiais, mas sensibilizar o estudante para doar seu tempo, interagir com crianças que pertencem a comunidades mais empobrecidas, merece atenção. O Gestor 2

descreve projetos que envolvem diretamente os estudantes maristas nessas ações sociais:

“Adotamos uma escola pública que atende crianças extremamente carentes. Fazemos campanhas de material escolar, roupas e alimentos para serem distribuídos às famílias dessa comunidade. Mas o trabalho não fica somente nas doações, temos um trabalho educativo também. Os alunos dessa escola vêm até o nosso colégio para oficinas e outras atividades, usufruindo do nosso espaço. Os Jovens da Pastoral Juvenil Marista - PJM - estão desenvolvendo um trabalho nessa escola com as crianças durante o recreio. Uma espécie de recreio dirigido com o objetivo de diminuir a violência escolar, levando os valores maristas para essa comunidade. Este ano, adotamos a praça que fica na esquina do colégio que está muito desleixada. Fizemos algumas modificações para embelezar aquele espaço, temos uma interação com a comunidade, fazendo trocas de mudas, a gente percebe que funciona.”

Foram citados alguns projetos específicos que são desenvolvidos na Escola 3, como: Campanhas Solidárias que acontecem em quatro momentos distintos: Páscoa, Inverno, Semana da Criança e Natal, arrecadando alimentos, brinquedos, roupas e material escolar. Nessa mesma escola, existe um projeto que atende o Lar da Menina no qual realizam atividades educacionais com as meninas bem pequenas que são abandonadas pelas famílias. Esse Projeto também é coordenado pelo Grupo de Voluntários da Escola. A Escola tem também um carinho especial por um projeto antigo que se chama “Viva a Alegria”, desenvolvido no hospital da cidade, levando alegria para as pessoas que lá estão.

As questões sociais fazem parte da pauta de discussões em todos os seguimentos das escolas investigadas, não ficando indiferentes ante as situações de injustiça, de degradação dos valores que geram vida. Todos esses projetos têm como pano de fundo, formar corações solidários sensíveis, críticos e ativos como queria nosso fundador, São Marcelino Champagnat.

Diante das estruturas sociais excludentes que fazem parte da sociedade atual, a Educação Marista exercida nas escolas investigadas cultiva o compromisso de sensibilizar e de preparar criticamente seus estudantes para contribuir na superação das injustiças e da desigualdade social empreendendo atos solidários.

4.1.7 Espiritualidade

“Procuramos viver de acordo com o Evangelho, tendo Maria e São Marcelino Champagnat como inspiradores do nosso jeito de ser e atuar. A espiritualidade é a força propulsora que dá sentido e harmonia às nossas vidas. Ela ilumina a nossa compreensão do mundo e orienta o nosso relacionamento com Deus, conosco, com as pessoas e com a natureza.”

(Violeta Marista- PRMS)

Como um valor institucional, a Espiritualidade dá sentido à vida e mobiliza para a ação. A vivência dessa espiritualidade está alicerçada no evangelho, tendo Maria e São Marcelino Champagnat como fontes inspiradoras do fazer educativo.

A espiritualidade se manifesta na relação que estabelecemos com Deus (transcendente), de como compreendemos e nos relacionamos com o mundo e com os semelhantes.

Imbuído desse entendimento, o Gestor 1 define espiritualidade como:

“A relação próxima com Deus, através da evangelização, no caso Marista, fazemos por meio da educação, é um jeito, um modo de fazer. Ela nos fortalece para que o Espírito de família, a audácia e o amor ao trabalho possam acontecer.”

A Espiritualidade nas escolas investigadas manifesta-se na relação com as pessoas, disponibilidade dos educadores, intencionalidade dos projetos desenvolvidos e no cuidado com os espaços físicos do colégio. Necessita ser percebida como um perfume que exala no ar um clima agradável e diferente.

No dizer do Gestor 3:

“É o jeito de acolher e tratar as pessoas, de educar crianças e adolescentes, expressa-se na forma de orientar as famílias na educação dos filhos. É o nosso jeito de fazer pedagógico-pastoral que se reflete no dia a dia da escola.”

A Espiritualidade para o Gestor 2 assim se manifesta:

“Na nossa escola, evidencia-se na dimensão da acolhida, do bom trato nas relações interpessoais e no cuidado com todos, é a mística do cuidado que se estabelece entre nós”.

O Gestor 3 também traz a dimensão do cuidado, inerente ao valor Espiritualidade, com o todo. Para o entrevistado o cuidado tudo inspira e tudo harmoniza:

“Onde há espiritualidade, há um clima de Espírito de família, pois se espelha na Família de Nazaré. É feito de amor, perdão, entreatura e apoio, de abertura aos outros. Tudo isso regado pela oração, pelo contato com Deus, por momentos especiais de reflexão e interiorização, pelo cuidado com os espaços de tal modo que a Escola se transforme num santuário da presença de Deus.”

Observa-se a preocupação dos Gestores em priorizar no plano de formação dos educadores do colégio (professores e funcionários) momentos de oração, reflexão e cultivo pessoal, espaçotempos especiais de retiros e celebrações. Os momentos de oração diária na sala dos professores, antes de dar início às atividades escolares, no início dos turnos de aula com os estudantes, também são percebidos como importantes para conectarem-se com o grupo e com momento presente, porém o Gestor 1 alerta:

“A espiritualidade não pode se restringir ao momento de oração no início do turno, precisa permear todas as ações durante o dia.”

A Escola Marista faz a opção em ser uma Escola em Pastoral, de forma a impregnar as práticas educativas com princípios evangélicos, criando espaços privilegiados de harmonizar fé, cultura e vida.

Propositamente, encerro esse capítulo com o valor Institucional Espiritualidade, por considerá-lo a mola propulsora, que dá movimento, faz caminhar, nutre a missão da Escola Marista. A espiritualidade pretende não ficar na superficialidade, busca intensidade, aproxima-se profundamente do real, sensibilizando para encontrar Deus no cotidiano. É no diálogo, no encontro e na comunhão com o outro, que a escola se torna um lugar privilegiado de Ser em detrimento do Ter. Teixeira (2012) sublinha o surgimento de uma tendência na busca de prática de valores esquecidos. A contemporaneidade valoriza a matéria, o ter, o poder, relegando ao segundo plano, o espiritual, desencadeando uma crise de sentido de vida. Nas palavras de Teixeira:

Só quem ama é capaz de abrir-se ao sofrimento do outro. Nesse particular, o amor como a melhor forma de conviver, como um convite para sairmos de nós mesmos e fazer a experiência de outros enquanto alteridade e transcendência. O amor é afirmação da vida que recebemos e podemos dar. Uma vida amada é uma vida feliz. O amor como única forma de romper

a surdez do outro e puxá-lo para forma de sua solidão e de seu isolamento (p.28).

A escola, pela análise realizada, é lugar propício para construção das subjetividades que promovem em suas ações uma reflexão sobre o sentido da vida e seus Gestores estão atentos à necessidade de manter um olhar cuidadoso para o estudante em formação. Dessa forma, incentivam o educador Marista a um constante alimentar de sua espiritualidade como elemento capaz de dar conta da complexidade do fazer pedagógico da contemporaneidade.

Essa aceleração de mudanças que a humanidade contempla na atualidade, faz com que os atores da educação Marista busquem em São Marcelino Champagnat a inspiração e a clareza que o fundador tinha da proposta pedagógica ao fundar a Instituição. Queria “formar bons cristãos e virtuosos cidadãos”. Esse projeto, necessariamente convoca a formação do estudante integralmente. Requer oferecer espaçostempos de formação cristã, formação acadêmica, formação para solidariedade e para cidadania. O Projeto Educativo vai à fonte inspiradora (2010, p.3):

Se fosse apenas para ensinar as ciências humanas aos jovens, não haveria necessidade de irmãos: bastariam os demais professores. Se pretendêssemos ministrar apenas a instrução religiosa, limitar-nos-ia a ser simples catequistas. O nosso objetivo, contudo, é mais abrangente. Queremos educar as crianças, isto é, instruí-las sobre os seus deveres, ensinar-lhes o espírito e os sentimentos do cristianismo, os hábitos religiosos, as virtudes do cristão e do bom cidadão. Para tanto, é preciso que sejamos educadores, vivamos no meio das crianças e que elas permaneçam muito tempo conosco. “Marcelino Champagnat”.

Fica assim explícita a intencionalidade do Instituto Marista. Os valores Institucionais, hoje, convidam a trilhar os caminhos de Marcelino, oferecendo ambientes educativos, vivos, orgânicos, acolhedores, nos quais esses valores se materializam. As relações construídas com segurança e afeto, segundo os entrevistados, são solos férteis para cumprir com a missão que lhes foi confiada de educar crianças e jovens em todas as dimensões humanas.



Figura 2. Violeta Marista- Fonte PRMS (2010)

A análise dos valores em uma articulação indissociável presentes nas escolas da pesquisa permitiram à pesquisadora inferir estarem esses referidos valores, afirmando e reafirmando a identidade Marista nas escolas investigadas.

5 GESTÃO ESCOLAR MARISTA: AS TECITURAS DO SER E DO FAZER

O mundo moderno, em acelerada transformação, invade os espaçotempos escolares rompendo com estruturas antigas e lineares. Historicamente, as escolas maristas, embora pioneiras em inovações pedagógicas, vêm mantendo resquícios de uma concepção tradicional de educação. Os cenários atuais, competitivos e em constantes transformações, forçam a uma nova arquitetura escolar, com um currículo dinâmico, com novos espaços e ambientes, com uma metodologia centrada no estudante com propostas interativas e tecnológicas, levando a conceber um novo desenho de escola. Esses espaços plurais precisam acontecer necessariamente estando a escola neles inseridas, respeitando sua singularidade e sua cultura local.

A velocidade em que as mudanças acontecem na sociedade atual apresenta cenários competitivos e desafiadores, exigindo que se configure um processo de gestão escolar em um contexto de planejamentos e ações, que pressupõem uma intencionalidade consciente e responsável de quem está à frente da instituição. Conforme o Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p. 25):

Nunca em nenhum outro período da história a humanidade viu se transformarem ou ruírem de forma tão rápida e contundente as certezas sobre as quais os modos de vida são organizados e controlados. Rompe-se de forma surpreendente os modelos organizados desde a antiguidade e de um modo muito especial os forjados na modernidade clássica.

A ruptura de modelos antigos de gestão, o aumento das exigências dos públicos atendidos, a necessidade de sustentabilidade das obras e o comprometimento com a excelência acadêmica leva as escolas, especialmente as confessionais, a repensarem suas práticas e posicionamentos, deparando-se com o desafio de manterem os valores institucionais e a tradição, com o novo modelo de gestão, profissional e dinâmico, capaz de enfrentar as demandas da sociedade atual.

O crescimento da obra Marista, em toda sua organização, exige Gestores preparados para essa atuação. Ao mesmo tempo em que cresce a Missão Marista, diminui o número de jovens vocacionados à vida religiosa. Num passado recente, somente Irmãos exerciam cargos executivos na instituição. Diante dessa nova realidade, os “Leigos” passam a assumir, juntamente com os irmãos essa importante

missão de garantir a perenidade da Instituição Marista. A fala do Ir. Basílio Rueda (in memorian), Ex-Superior Geral do Instituto Marista, quando faz a apresentação do livro *O Educador Marista* (1983, p.9), identifica essa oportunidade de ampliação da missão por meio da abertura do Instituto aos leigos:

Os tempos atuais assinalam um ingresso progressivo e maciço do professorado laico em nossos estabelecimentos. Isto, a princípio, foi visto por alguns irmãos menos avisados como um fenômeno alarmante; logo se evidenciou como um sinal de esperança e de abertura, que permitiu atingir com o carisma marista uma quantidade maior de jovens do que aquela que poderia ter sido possível atingir pelo esforço isolado dos irmãos.

Muitos leigos são convidados a assumirem o legado deixado pelo fundador nas mais diferentes funções na Instituição. O Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p.35) faz um apelo aos colaboradores ao mesmo tempo em que os compromete com a missão:

[...] exige também que cada um desses homens e mulheres reconheça o desafio de assumir como sujeito da missão e de se responsabilizar por ela, a partir de sua própria vocação e de seu papel e modo de pertença ao Instituto.

Juntamente com esse fenômeno, acontece uma expansão do ensino privado, aumentando a competitividade no cenário educacional. Conforme Trevisan e Trevisan (2010), as escolas confessionais e familiares passam a disputar espaço com as escolas com fins lucrativos, esse fenômeno acontece a partir da Constituição Federal de 1988 e com as alterações na Lei de Diretrizes e Base da Educação, LDB em 1996.

Essa mesma ideia está presente em Akari (2011, p.50), quando apresenta a Educação como um novo mercado:

Não é por acaso que a Educação se constitui um dos alvos prioritários na economia de mercado. A escola, grande mercado do século XXI, parece estar, há alguns anos, na mira do setor privado. Os bilhões de dólares gastos anualmente pelo Estado e pelas famílias na Educação instigam o interesse. Trata-se de um mercado garantido e inesgotável.

Frente a esses desafios da competitividade e do cuidado com a manutenção das escolas, a Rede de Colégios da PMRS vem profissionalizando sua gestão. A qualidade na entrega de seus serviços, a formação humana e os resultados

acadêmicos viabilizam um crescimento na participação do mercado educacional, como se referem os autores. Essa expansão é fortemente marcada por ações estratégicas que levam a um posicionamento frente ao cenário educacional, possibilitando ampliação da missão.

Esse cenário encaminha as escolas maristas para uma mudança no seu modelo de gestão, passando da gestão familiar para uma gestão profissional, da gestão verticalizada, sob o mando do diretor, para a gestão compartilhada, da gestão empírica para a gestão baseada em dados e focada em resultados. Nesse aspecto, o Projeto Educativo assim se posiciona (2010, p.78):

Vale ressaltar que os novos cenários da educação e da gestão escolar desafiam os gestores a um novo estilo de gerenciamento dos processos e serviços educacionais e administrativos, que deve garantir viabilidade da escola e as condições necessárias a seu funcionamento.

Gerir uma instituição de ensino implica sistema complexo e holístico, que está diretamente ligado ao modelo de gestão. Quando falo de sistemas, trago presente Capra (1996, p.40) que define pensamento sistêmico como conexão, relações e contextos, reforçando um novo olhar do todo para as partes e apresentando a importância das partes para constituir o todo. Diz o autor: “Na abordagem sistêmica as propriedades das partes podem ser entendidas apenas a partir da organização do todo (p.41)”. Na gestão escolar, os olhares são do todo para as partes promovendo um ambiente de trabalho, estudo e convivência integrador e harmonizado.

O Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p. 71) aponta para uma gestão estratégica na busca de resultados com uma visão mais compartilhada:

A gestão compartilhada promove a participação, a corresponsabilidade, o diálogo e a sinergia na tomada de decisão para planejar/significar/concretizar/avaliar o conjunto de políticas e práticas adotadas, num processo desenvolvido pela, na e para a comunidade educativa.

Tendo como respaldo esse referencial, passo a apresentar a análise da gestão exercida nos três Colégios Maristas investigados, na tecitura do Ser e do Fazer.

5.1 GESTÃO COMPARTILHADA

A principal evidência da Gestão Compartilhada, vivenciada nas escolas do estudo, encontra-se na Reunião Semanal do Centro Técnico Administrativo Pedagógico (CTAP) na qual se partilham os projetos e processos da escola. Partilham-se, também, as dificuldades enfrentadas e os direcionamentos do Colégio. Nessas reuniões, as pautas não são construídas pelo Diretor, são pautas abertas, em que todos os integrantes da equipe diretiva podem apresentar previamente assuntos a serem nelas discutidos. *“Todos têm voz”*, diz o Gestor 3.

Uma evidência do desenvolvimento da gestão compartilhada exercida pelos entrevistados está na aposta do Gestor em desenvolver lideranças como fator gerador de sentido no desenvolvimento das práticas e com condição fundamental para as transformações necessárias dentro da escola. Para Lück, (2007, p.108), “a equipe de gestão da escola constitui uma equipe de lideranças, cuja atenção nesse sentido necessita ser focada em processos e resultados”. Kotter (2013, p.41), ao falar do Gestor apresenta a seguinte contribuição ao referir-se à gestão, objetivando provocar mudanças na organização:

Compõem-se das pessoas certas que são capazes de atuar em conjunto. “Pessoas certas” são pessoas com habilidades adequadas, capacidade de liderança, credibilidade pessoal e ligações suficientes para lidar com um tipo específico de mudança organizacional.

Murad (2007), seguindo conceitos abordados em Kotter, define liderança como um somatório de processos que organiza e conduz grupos para enfrentarem e superarem desafios ou responderem a situações novas. Conclui dizendo: “Gestão é a competência e a arte para gerir processos e liderar pessoas em vista da missão de qualquer organização (p.155)”.

As citações dos autores encontram eco no Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p.76) quando assim se posiciona: “Os Gestores são desafiados a ser pessoas de visão, a viver o núcleo dos valores Maristas e a guiar outros a vivê-lo”.

A equipe diretiva dos colégios (CTAP) representa essa liderança, promovendo mudanças nos demais níveis da gestão. São esses profissionais que permeiam os públicos e espaços da escola, que, em conjunto, trabalham para mobilizar a comunidade na busca da melhoria dos processos tendo em vista os resultados neles

projetados. Nos encontros semanais são apresentados e discutidos os rumos que a Escola deve tomar conjuntamente:

“Eu gosto de ouvir os outros, mesmo que eu possa decidir sozinho, gosto de primeiro ouvir o que o outro tem a dizer” (Gestor 3).

O Gestor 2 refere-se às reuniões de CTAP como importantes na condução dos processos. “Nessa reunião semanal, as funções são delegadas, damos *feedback* e acompanhamos os processos-chave”.

Os perfis diferentes dos componentes da equipe ajudam nas discussões e tomadas de decisão.

Para tanto, o Gestor 2 acrescenta:

“Como Gestor, me inspiro em Gardner, nas inteligências múltiplas, tem coisas que sei fazer muito bem que outros da minha equipe não sabem. Tem coisas que outro colega faz tão bem que não chego aos pés dele, um supre a fragilidade do outro. Tentamos fazer uma gestão por competências. Ainda acrescenta: “Procuro mapear as competências de cada um para essa pessoa ser o líder do processo e os outros funcionam como redes de apoio, percebo assim a gestão compartilhada.”

Faz-se necessário mobilizar as pessoas em prol de objetivos comuns, pois a educação se dá em um complexo movimento de inter-relações permeado por uma teia de significados, respeitando a singularidade e as experiências dos sujeitos envolvidos nesse processo. Segundo Lück (2008, p.21):

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia das pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promova a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos da unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais.

Falar em mobilizar pessoas para mudança lembra Capra (2002), quando diz que a mudança nas organizações são necessárias e que a resistência às mesmas dá-se pela não compreensão que caracterizam os sistemas vivos. As pessoas não resistem à mudança, resistem à imposição com que é feita, ou seja, se há necessidade de mudança, necessita ser projetada e integrada com os indivíduos e comunidades vivas da organização. O autor ressalta (p.11):

Na medida em que estão vivos, os indivíduos e as comunidades são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento; mas seus processos naturais de mudança são muito diferentes das mudanças organizativas projetadas por especialistas em “reengenharia” e determinadas pelo chefe supremo.

Buscando em Capra esse entendimento, o Gestor necessita direcionar os processos e mobilizar as pessoas significando a atuação daqueles que fazem parte da instituição. Dessa forma, esse engajamento compartilhado é definido pelo Gestor 1 com o seguinte relato:

“Eu ouço pessoas dizendo: Eu pensei que poderíamos fazer assim... eu pensei que poderíamos fazer de outro jeito... Isso é sinal que as pessoas se sentem parte. Não vejo imposição das coisas, vejo que as pessoas vão percebendo sentido em realizar determinada tarefa.”

Nesse sentido, os Gestores entrevistados evidenciam em suas falas a importância de integrar os membros das equipes, nos mais diversos seguimentos da escola, considerando-os e envolvendo-os na condução dos processos, o que corrobora a fala do Gestor 3: *“Eu gosto de ouvir os outros, mesmo que eu possa decidir sozinho, gosto de primeiro ouvir o que o outro tem a dizer”*.

O desenvolvimento de lideranças saudáveis no interior do colégio é percebido e exercido pelos Gestores da pesquisa, como força propulsora para que os objetivos sejam alcançados. Os Gestores entendem liderança, conforme preconiza Covey em seu livro, *A Liderança Baseada em Princípios* (1994), como “poder de influência em ação” e como “a capacidade potencial de influenciar pessoas” e, para tanto, todos têm a possibilidade de desenvolver, iluminando, dependendo do poder e liderança exercida por seus Gestores, os rumos da Escola Marista, mais ou menos próximos dos valores orientadores de sua filosofia.

Cortella contribui nessa reflexão (2013, p.70) assim se posiciona: “O líder é aquele ou aquela capaz, numa determinada circunstância, de levar adiante pessoas, projetos, ideias, metas”. Portanto, a aposta no desenvolvimento de lideranças na Instituição, valoriza os talentos, potencializa os recursos humanos e fortalece o sentimento de pertença, o que fica identificado no exercício da liderança dos Gestores investigados.

Nas reuniões de CTAP, são discutidos processos que vão compondo as diretrizes para onde a escola precisa caminhar e são assumidas coletivamente: “A

gente está aprendendo a não se perder nas ruelas da cidade e pegar as avenidas que são importantes” (Gestor 1).

Os espaços de formação importantes para posicionar os profissionais que na escola atuam em um alinhamento institucional encontram respaldo no Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p.70): “A Escola Marista possui traços identitários que caracterizam o perfil de seus profissionais e exige um movimento contínuo do desenvolvimento pessoal e profissional”. Tais espaços serão a seguir discutidos.

5.2 ESPAÇOS DE FORMAÇÃO

O processo formativo contínuo, os direcionamentos da escola, os alinhamentos de diretrizes pedagógico-pastoral marista são imprescindíveis para unir os profissionais em torno de objetivos comuns, portanto os espaços de formação são múltiplos e recebem uma atenção especial por parte dos gestores entrevistados.

Os três Colégios investigados trabalham com uma Jornada Pedagógica que acontece em dezembro (final do ano letivo) ou fevereiro (início do ano letivo). Essa Jornada destina-se especialmente aos professores e, em determinados momentos, os funcionários também são envolvidos. Os Gestores 1 e 3 percebem as Jornada Pedagógica como momentos privilegiados de reflexões do fazer educativo, contemplando espaços de celebração e de estudo com palestrantes externos. O Gestor 2 fala desse momento: *“Na Jornada, trabalhamos formação humana, valores maristas, com professores e funcionários”*.

A escola 2 desenvolve uma acolhida diferenciada ao novo colaborador, com o objetivo de integrá-lo na instituição, do ponto de vista da função que ocupará e de dar-lhe a conhecer os valores institucionais.

As três escolas oferecem reuniões semanais de professores, tendo como objetivo o alinhamento das diretrizes da Escola Marista, na reflexão do fazer pedagógico e no planejamento dos projetos e atividades.

O Gestor 2, nesse aspecto, entende que seu grupo necessita maior incentivo e acompanhamento:

“É perceptível que o professor é o segmento que tem mais resistência no desenvolvimento dos processos inovadores”.

Ficou evidente nos relatos dos entrevistados que os três Gestores primam por momentos comuns na rotina de seus colégios: a oração diária antes dos turnos na Sala dos Professores, espaço também ocupado para orientações importantes para o dia ou para semana. Em sala de aula, a oração também ocorre com os estudantes no início dos turnos. As três escolas oferecem um momento de retiro anual, momento privilegiado de parada, de oração e de reflexão pessoal.

A importância dada pelos gestores entrevistados aos momentos dedicados à autoformação dos profissionais que atuam em suas escolas é reconhecida como fundamental para criar unidade e identidade no grupo. Reforça tal posicionamento Moraes (2010, p.7) quando diz:

Todo processo de formação envolve um processo de transformação, vivenciado recursivamente ao longo da vida, revelando a cada instante uma capacidade única de auto-organização, de auto-regulação dos processos vitais.

Esses momentos privilegiados de formação estimulam, segundo os entrevistados, mudanças que retroalimentam o Ser Professor que se manifesta no seu Fazer Pedagógico.

Falar em formação Marista, remete a falar de espaços dedicados ao desenvolvimento da espiritualidade. Arruda (2005) define espiritualidade como “essência do homem, é o seu ser, é a maneira de se comportar, agir e pensar” (p.52): O mesmo autor traz:

As pessoas que trabalham nas empresas espiritualizadas, creem mais na companhia, gostam do que fazem, não acham que estão perdendo tempo na empresa, acreditam naquilo que estão fazendo, trabalham com mais emoção para atingir os objetivos da corporação, que são deles também, pois há identidade de valores (p.29).

A Escola Marista, como instituição confessional, possui uma identidade própria que necessita de um movimento contínuo de formação, visando a um bom clima organizacional, favorecendo o sentimento de pertença à instituição e mantendo foco na centralidade da missão. Os retiros, celebrações e momentos de reflexão oferecidos pelos Colégios investigados pretendem contemplar ações de autoconhecimento/espiritualidade para que os educadores se conectem com a dimensão da vida, possibilitando melhor relacionamento consigo, com o outro e com

Deus, fortalecendo o Ser Educador, sendo referência para seus pares, pais e estudantes, como desejava o fundador, São Marcelino Champagnat.

Percebe-se, nas falas dos Gestores entrevistados, o quanto priorizam na condução do trabalho manter os colaboradores mobilizados na busca de atingir os resultados pretendidos pela escola.

5.3 ALINHAMENTO NA BUSCA DE RESULTADOS: UM MESMO HORIZONTE

No cronograma de reuniões realizadas, as três escolas reservam espaços para conduzir o trabalho junto aos professores e funcionários, socializando a necessidade do atingimento de metas nos diversos contextos da educação e da escola. Segundo Murad (2007), compete ao gestor fixar as metas e conduzir seus colaboradores para o atingimento das mesmas, diante de um acompanhamento sistemático das ações propostas.

Uma estrutura organizacional para ser competitiva precisa necessariamente, segundo visão dos Gestores entrevistados, manter-se apresentando resultados nas áreas em que atua. Para Senge (1999, p.7): “As organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir”.

Ao falar em resultados, importante trazer presente o Planejamento Estratégico como ferramenta que tem colaborado para gestão dos colégios. Essa ferramenta tem apresentado horizonte para a escola e maior segurança no acompanhamento dos processos com vistas a não perder o foco de onde se quer chegar (Visão).

Na fala dos gestores entrevistados, existe a percepção de que o Planejamento Estratégico contribui para a dinâmica das reuniões de CTAP, tornando suas pautas mais estratégicas:

“O Planejamento Estratégico está ajudando, indicando caminhos por onde caminhar... dizendo: Isso é estratégico, isso nem tanto” (Gestor 1).

É importante destacar, que a Rede de Colégios da PMRS tem a cultura de trabalhar com Planejamento Estratégico desde 2005. Anterior a essa data, apenas alguns colégios adotavam essa ferramenta de gestão. A implantação de um Planejamento Estratégico para toda a Rede surgiu da necessidade de fortalecer e revitalizar a Educação Básica da Província, definindo a Missão, a Visão, os

Princípios e as Estratégias com seus indicadores e metas para acompanhar a caminhada desenvolvida nos Colégios.

No que tange ao compartilhamento dos resultados da escola, o Gestor 1 assim se coloca:

“Anos atrás, não compartilhávamos com os professores e funcionários alguns dados. Hoje o Planejamento Estratégico nos conduz para essa abertura. A equipe Local de Planejamento Estratégico (ELPE) e o CTAP estão preparados para lidar com os dados, isso vai ajudando na formação, no planejamento, nos objetivos, nos rumos de onde se quer chegar, nesse caminho o grupo se sente participar desse processo de construção. Fazemos retomadas com o grupo, sempre que é feito uma pesquisa de satisfação, no grande e nos pequenos grupos com o objetivo de trabalhar as fragilidades e partilhar os bons resultados.”

O Gestor 2 relata a forma como trabalha com as ferramentas de acompanhamento dos processos da gestão:

“Usamos os relatórios gerenciais que são oferecidos pelo Planejamento Estratégico e Gerência Educacional. Trabalhamos os dados no coletivo com o objetivo de envolvê-los nesse processo: Avaliação Institucional, avaliação das novas famílias, avaliação dos estudantes concluintes”.

Para o Gestor 3:

“O Lançamento da Campanha de Captação e Fidelização é o momento de lançar as metas para o próximo ano, depois as equipes vão acompanhando a construção do processo”.

No sentido de envolver a comunidade nessa construção coletiva, o Gestor 2 dá o seguinte depoimento:

“Esse ano (2014) reunimos toda a comunidade, representantes de pais e de estudantes, os professores e os funcionários. Utilizamos a metodologia dos “Seis Chapéus”, onde cada um tem seu papel no grupo. Apresenta-se a problemática para o grupo e eles entraram em ação. Esse trabalho foi belíssimo, podemos fazer um diagnóstico da escola, dos medos e dos anseios, quais eram os obstáculos que estavam nos impedindo de avançar, que oportunidade nós estávamos deixando de enxergar e que ameaças poderiam vir a prejudicar nosso trabalho. Dessa forma, a comunidade está sendo chamada para pensar a escola, o envolvimento e o comprometimento deles vai ser maior, com certeza”.

É relevante sinalizar, conforme fala dos gestores, que muitas conquistas foram celebradas com essa nova forma de gerir os colégios. O acompanhamento por meio de indicadores, o compartilhamento das informações, as análises dos dados, o redirecionamento das ações e a celebração dos resultados, trouxeram uma nova cultura para a gestão dos Colégios Maristas da PMRS.

A preocupação em qualificar e monitorar os resultados acadêmicos sempre esteve fortemente assinalado nos Planejamentos Estratégicos da Rede de Colégios e em especial nas escolas investigadas com vista à melhoria dos processos pedagógicos, ofertando à comunidade uma educação de excelência.

5.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO: ÁREA PEDAGÓGICA

No meio educacional, as ferramentas de Gestão vêm se tornando conhecidas e utilizadas na busca de qualificar os processos. Oferecem ao Gestor Educacional o acompanhamento dos indicadores, auxiliando no monitoramento dos resultados, qualificando a tomada de decisão.

Os gestores das Escolas investigadas dizem utilizar relatórios de gerenciamento acadêmico. O Gestor 2 fala:

“Sim. Trabalhamos os relatórios gerenciais do Sistema Interno Marista de Avaliação (SIMA) e Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), utilizamos os dados de série histórica para ver se nossas ações foram eficientes, se avançamos, ou não. Os relatórios das avaliações nos dão um comparativo, ano a ano”.

Um dos indicadores a ser acompanhado na Rede de Colégios da PMRS é o Sistema Interno Marista de Avaliação – SIMA. Essa avaliação é anualmente aplicada pelo Instituto Nacional de Avaliação e Desenvolvimento Educacional (INADE), . Participam dessa avaliação os estudantes concluintes dos seguimentos: Ensino Fundamental I/5º anos, Ensino Fundamental II/ 8ª séries ou 9º ano e concluintes do Ensino Médio. Tem por objetivo avaliar a aprendizagem dos estudantes e as condições em que esse processo é realizado, tendo como seu principal indicador o Índice de Qualidade de Aprendizagem (IQA). “Esse índice serve para monitorar a qualidade educacional ao longo dos anos, e é muito útil para o estabelecimento de meta anual da instituição”. (Relatório INADE/2014). A média do IQA tem como referência 6,3 como desejado.

A participação nessa avaliação (por meio de questionários) de pais, professores, equipe pedagógica e diretiva tem por objetivo coletar informações sobre o perfil sociocultural das famílias dos alunos, o nível de desenvolvimento das competências pelos professores e a atuação da liderança do Colégio, com vistas a oferecer subsídios para o desdobramento das ações necessárias.

Passo a apresentar os resultados do SIMA na série histórica de três anos, com destaque para o IQA das três escolas investigadas:

| Colégio 1 | Ensino Fund. I | Ensino Fund. II | Ensino Médio |
|-----------|----------------|-----------------|--------------|
| 2012 | 6,1 | 5,2 | 4,8 |
| 2013 | 6,5 | 4,9 | 5,3 |
| 2014 | 6,4 | 4,8 | 5,3 |

(Relatórios INADE 2012, 2013 e 2014)

| Colégio 2 | Ensino Fund. I | Ensino Fund. II | Ensino Médio |
|-----------|----------------|-----------------|--------------|
| 2012 | 5,8 | 4,0 | 2,7 |
| 2013 | 5,4 | 2,8 | 3,6 |
| 2014 | 5,0 | 4,1 | 2,8 |

(Relatórios INADE 2012, 2013 e 2014)

| Colégio 3 | Ensino Fund. I | Ensino Fund. II | Ensino Médio |
|-----------|----------------|-----------------|--------------|
| 2012 | 6,4 | 5,1 | 3,3 |
| 2013 | 5,5 | 4,1 | 4,3 |
| 2014 | 6,0 | 3,9 | 3,7 |

(Relatórios INADE 2012, 2013 e 2014)

Ao analisar os quadros apresentados, tendo como referência o IQA de 6,3 observa-se que o melhor desempenho para as três escolas deu-se no Fundamental I aproximando-se e/ou superando a referência proposta pelo INADE, tendo um desempenho menor no Fundamental II e com escore mais baixo nas três escolas no Ensino Médio. Importante trazer presente que o INADE oferece em seus relatórios um comparativo entre “escolas similares”, sendo escolas do Brasil que têm o mesmo perfil das escolas avaliadas. Nesse comparativo, cabe salientar que as três escolas nesse estudo investigadas não ficam em desvantagem das escolas similares.

Esse sistema de avaliação oferece muitos recursos que dão aos Gestores condições de avaliarem os processos, mapearem as fragilidades pedagógicas e empreenderem mudanças necessárias para qualificar o resultado da aprendizagem dos estudantes. O relatório gerencial e a série histórica (2012/2014) oferecem condições de avaliar as práticas pedagógicas e as políticas adotadas pelos Colégios, conforme resultados obtidos junto às escolas investigadas.

O Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), criado em 1998, outro instrumento de gestão, tem como objetivo avaliar o desempenho dos estudantes concluintes da Educação Básica. Em 2009, a nota obtida pelo estudante, por meio desse exame, passou a ser utilizado como critério de seleção no ensino superior. (Por mais que, a intenção do Ministério da Educação e do Instituto Nacional de Pesquisa (INEP)), responsáveis por esse exame de larga escala, não tenham como propósito “o ranqueamento”, seu resultado chega às comunidades como um grande indicador de desempenho, levando as famílias a buscarem escolas com o melhor índice, não levando em conta, muitas vezes, os processos educacionais e a identidade da escola. A nota total atingida no ENEM passou a ser um indicador relevante para o posicionamento da escola no cenário educacional.

A meta da Rede para as escolas do Brasil Marista é de buscar 700 pontos, entretanto, mesmo não alcançando os resultados projetados, os colégios maristas investigados figuram nas suas comunidades locais entre os primeiros colocados.

| Anos | Colégio 1 | Colégio 2 | Colégio 3 |
|------|-----------|-----------|-----------|
| 2011 | 621 | 561 | 605 |
| 2012 | 638 | 600 | 587 |
| 2013 | 634 | 567 | 600 |

O quadro acima apresenta o resultado geral da escola, compreendendo a média das quatro áreas do conhecimento: linguagens e códigos e suas tecnologias, matemática e suas tecnologias, ciências da natureza e suas tecnologias e ciências humanas e suas tecnologias. Para uma análise mais estratégica dos processos, os resultados também são disponibilizados por área de conhecimento, dando aos gestores condições de avaliarem as ações desenvolvidas no colégio.

O acompanhamento dos resultados acadêmicos por meios de indicadores dão ao gestor um mapa do percurso educacional feito na escola e indica caminhos que sugerem seguir para atingir as metas propostas.

5.5 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: FAZER “BEM” PARA PROMOVER O “BEM”

Tanto quanto monitorar as ações educacionais é fundamental o acompanhamento dos indicadores financeiros para prover a sustentabilidade da escola. As metas a serem alcançadas são construídas pelas equipes diretivas dos colégios e validadas pela mantenedora. Nesse sentido, as ferramentas de gestão facilitam o trabalho e subsidiam os gestores no alcance de tais resultados.

Ao ser perguntado aos Gestores se utilizam as ferramentas de gestão oferecidas pela mantenedora para auxiliar no acompanhamento dos processos administrativos, foram unânimes em dizer que sim e falaram das dificuldades e facilidades encontradas no gerenciamento. Gestor 1 posiciona-se com o seguinte depoimento:

“Utilizamos todas as ferramenta que a mantenedora nos oferece, no que tange aos processos administrativos. Acrescenta ainda: Quero registrar: elementos positivos estão acontecendo, a integração com a nossa Universidade, a PUCRS. Hoje temos um sistema integrado que é o SA, acho que este é um bom caminho, sem estar nos apressando.”

O gestor 2, apresenta suas dificuldades na condução dos processos administrativos e a sua busca para superá-los:

“Eu tenho feito um esforço muito grande para aprender alguns processos, tenho muita dificuldades na área financeira. Aprendi muito com o Planejamento Estratégico. Não sei produzir gráficos, fazer tabelas. Estou sempre me assessorando da minha vice que é formada em Matemática. Acompanho os processos por meio das ferramentas que a mantenedora oferece.”

Já o Gestor 3 encontrou outra forma de gerir o orçamento geral da Escola.

“No que tange ao orçamento, eu mesmo construí uma ferramenta que me ajuda a acompanhar esse processo, bem simples, no Excel. Na sua montagem, na primeira etapa, todos os setores participam, priorizando as necessidades para o próximo ano. Fazemos um orçamento participativo. Depois vamos filtrando o que é possível e posteriormente a própria Gerência Educacional avalia as possibilidades. Quando todo esse processo de construção é concluído, eu acompanho durante o ano, com o setor, se estamos gastando mais ou menos do previsto. A folha de

pagamento é acompanhada pelo RH e as questões financeiras pela tesouraria. Utilizamos os Sistemas oferecidos pela mantenedora, GV DASA e Metadados.”

Para uma gestão eficaz na área administrativa, os processos implantados pela mantenedora exigem do Gestor um acompanhamento sistemático. Para esse fim, são necessários sistemas gerenciais capazes de acompanhar e reestruturar caminhos mantendo foco nas diretrizes da Instituição, não é possível fazer gestão de resultados sem acompanhamento de dados, que foi enfatizado na fala dos gestores.

Fazendo a análise dos relatórios gerenciais das três escolas, observei uma gestão eficaz no que tange aos resultados financeiros. Os Colégios pesquisados pertencem a mantenedoras diferentes. O Colégio 1 pertencente à mantenedora “A” e os colégios 2 e 3, à mantenedora “B”. Portanto, as metas a serem alcançadas são diferentes, tendo como referência os índices estabelecidos pela sua respectiva mantenedora. Segue a análise desenvolvida nos documentos.

- *Folha de pagamento/absorção* - A orientação da Gerência Educacional é de que a absorção da folha de pagamento não deva ultrapassar o índice estabelecido para Mantenedora “A”, até 55% de sua receita e para mantenedora “B,” até 60% de sua receita.
- *Inadimplência* - A inadimplência significa valor de mensalidade que o responsável financeiro não cumpriu com a quitação. Esse valor fica negativo, causando um desequilíbrio nas finanças da unidade. O índice estabelecido para a mantenedora A: 2,83% e para mantenedora B: 3,30%.
- *Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização/ LAJIDA* - Esse indicador dá um panorama do equilíbrio entre a receita e as despesas do Colégio. As metas estabelecidas pela Gerência Educacional são construídas juntamente com a direção, respeitando os cenários locais e a capacidade competitiva de cada escola.

A seguir apresento o quadro com os principais indicadores de desempenho financeiro dos colégios pesquisados. Esses indicadores apresentam indícios de um atento acompanhamento por parte dos gestores.

Escola 1

| Escola 1 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|--------|--------|--------|
| LAJIDA | 12,97% | 14,10% | 23,98% |
| Absorção Folha Pagamento | 51,48% | 52,93% | 58,07% |
| Inadimplência | 3,12% | 2,79% | 1,97% |

Escola 2

| Escola 2 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|--------|--------|--------|
| LAJIDA | 0,57% | 5,39% | 15,39% |
| Absorção Folha Pagamento | 57,60% | 56,01% | 57,75% |
| Inadimplência | 4,81% | 5,55% | 4,90% |

Escola 3

| Escola 3 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|--------|--------|--------|
| LAJIDA | 15,21% | 15,05% | 15,33% |
| Absorção Folha Pagamento | 52,85% | 53,91% | 60,78% |
| Inadimplência | 2,83% | 3,25% | 3,10% |

Ao analisar os quadros, no que se refere ao LAJIDA, pode constatar que vem crescendo ano a ano nos três colégios, demonstrando com esse indicador que há um equilíbrio entre a receita e despesa.

No que se refere à folha de pagamento, o Colégio 1, no ano contábil de 2013, operou com o índice acima da meta da sua mantenedora, em 58,07 %, porém sua meta para o ano de 2014 é de 54,33%, voltando a operar dentro da meta estabelecida por sua mantenedora. O Colégio 2 atingiu a meta de gastos com a folha de pagamento, inclusive conseguindo baixar seus índices. O Colégio 3, no ano 2013, ultrapassou em 0,78% a folha de pagamento de seu quadro funcional, porém para o ano contábil de 2014, sua meta é de 58,40%, voltando a operar dentro das projeções de sua mantenedora.

Quanto à Inadimplência dos Colégios, o índice das escolas 1 e 3 estão dentro das metas previstas por suas mantenedoras, já a escola 2, não tem conseguido atingir a meta proposta. Percebe-se na fala do Gestor 2 essa preocupação:

“Acompanho os processos por meio das ferramentas que a mantenedora oferece. No ano passado não atingimos a meta. Estamos implantando novas

estratégias para o processo de cobrança dos inadimplentes. Está tudo sendo acompanhado pelo nosso sistema”.

Essa cultura de acompanhamento e monitoramento por meio de indicadores tem levado as escolas da Rede e também evidenciado nas escolas investigadas melhor performance de resultados, dando maior possibilidade de reinvestimento nas estruturas físicas e na qualidade dos serviços oferecidos. Essa necessidade de mudança levou as Escolas Maristas a, no entendimento da pesquisadora, compreenderem que manter os colégios atrativos e competitivos no contexto educacional seria a forma de manter viva a sua missão. Conforme o Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p. 77), para ocupar a função de gestão, faz-se necessário identificar competência técnica nesse profissional:

Ser gestor marista requer competência técnica relativa aos processos educacionais e administrativos, habilidades no trato interpessoal, eficácia comunicacional, capacidade de negociação e de trabalho em equipe. Exige-se ainda competência para proposições, tomada de decisões estratégicas, gestão de projetos, solução de problemas, implementação de inovações e monitoramento de rotinas.

Portanto, a preocupação com os resultados acadêmico-pastorais e o compromisso com a sustentabilidade, no meu entender, leva o gestor a uma grande responsabilidade: gerir a escola de uma forma sustentável, em um ambiente saudável e acolhedor, de acordo com os princípios fundacionais. O Gestor Marista é, portanto, gestor de uma instituição que tem uma identidade que se expressa como valor cultural e fonte de riqueza para os maristas e para a sociedade. Precisa zelar pela cultura institucional, que permeia a Congregação Marista ao longo de quase 200 anos de existência. Reforça meu posicionamento o Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p. 76) ao deixar clara essa intencionalidade:

Os gestores são desafiados a serem pessoas de visão, a viver o núcleo dos valores maristas e a guiar outros a vivê-lo. “Mais do que qualquer um, representam Marcelino Champagnat para comunidade educativa, conduzindo-a com confiança e otimismo, animados pela espiritualidade apostólica marista.”

5.6 MAIORES DESAFIOS NA PRÁTICA DA GESTÃO E BOAS PRÁTICAS

Os cenários educacionais atuais desafiam os Diretores de Escola a um novo jeito de fazer a gestão dos Colégios. O Projeto Educativo do Brasil Marista (2010), posiciona-se claramente quanto às concepções da Escola Marista e orienta para um sistema orgânico que deve ser composto pelas práticas educativas e pelas práticas de gestão, tornando, dessa forma, viável a convergência entre sustentabilidade e missão. O mundo educacional atual exige tomada de decisões rápidas por parte dos gestores, que necessitam estar atentos às contingências dessa aceleração para não ferir os Valores Institucionais, que são o maior patrimônio da Instituição. Ao mesmo tempo, as decisões necessitam ser tomadas de forma a não perderem as oportunidades competitivas que se apresentam com frequência nos diversos contextos da educação.

A ação educativa da Escola Marista, segundo o Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p.67), deverá integrar: “Rigor científico, excelência acadêmica, formação cristã, cultura da solidariedade e da paz, sensibilidade estética, formação política e ética, ação pastoral e consciência planetária”. Portanto, qualquer tomada de decisão, pequenos posicionamentos do cotidiano ou ações estratégicas de busca de novos posicionamentos, deverão ter como horizontes os fundamentos que orientam a ação educativa marista com o olhar atento e sensível, voltado para prover a necessária sustentabilidade.

Diante das diretrizes que sustentam o fazer da Escola Marista, o Gestor 2 apresenta seu desafio em oferecer uma metodologia diferenciada em sala de aula, que contemple a necessidade dos estudantes do nosso tempo.

“Temos dificuldades em encontrar profissionais preparados. Os professores têm boa vontade, tem conhecimento, mas não têm didática. As nossas universidades não estão mais formando profissionais como formavam didaticamente, de saber usar bem sua aula de 50min. Temos trabalhado muito para subsidiar o professor nas questões didáticas.”

Essa dificuldade é própria de escolas que estão situadas em cidades afastadas dos grandes centros urbanos, nas quais a busca por profissionais da educação, qualificados, torna-se escassa. O comprometimento com a formação humana e o rigor científico requer uma “seleção atenta” dos profissionais o que dificulta ainda mais esse processo.

O Gestor 3 enfrenta outro desafio: a gestão do tempo para acompanhar todos os processos, administrativos e pedagógicos. Essa preocupação refere-se ao valor institucional da *Presença* entre os públicos:

“Eu gostaria de estar mais próximo dos estudantes, fazer visitas às salas de aula, estar mais próximo do professor, estar mais presente. Mas, é muito difícil, as demandas são muitas. Mesmo eu recebendo relatórios dos setores, o desafio é o acompanhamento.”

O Gestor 1 apresenta os desafios dos tempos diferentes na tomada de decisão, o tempo da escola e o tempo da mantenedora:

“Temos muitos desafios, mas as limitações financeiras nos impedem de aproveitar oportunidades: Queremos fazer isso, mas precisamos de dinheiro, onde vamos buscar? E aí entram as questões das decisões superiores: ‘Vamos devagar... Aí demora!’. E quando vemos o cavalo passa encilhado e a gente perde a oportunidade! Temos alguns colégios que deixaram o cavalo encilhado passar e agora estamos correndo atrás, tudo é muito rápido.”

Muitos são os desafios encontrados pelos Gestores na condução do Colégio, na busca de conciliar a Filosofia Marista com a sustentabilidade e oferecer uma educação de qualidade fundamentada nos princípios do Fundador, São Marcelino Champagnat, porém reconhecem em seu percurso boas práticas de atuação no exercício da função. Os gestores revelaram o que para eles significa uma Boa Prática de Gestão.

Para o Gestor 3, a *Presença* é fundamental: *“Entendo que uma Boa Prática de Gestão é dar atenção a todos: no corredor, na chegada, na saída, no setor que a gente vai. Às vezes não é necessário falar, o fato de estar ali já é importante. O Gestor precisa ser uma pessoa de referência.”*

Para o Gestor 2, o foco está no “Clima organizacional e na mudança da cultura organizacional” entendendo que esses elementos constituem-se como de fundamental importância na gestão escolar. Segundo Lück, 2010, esses conceitos revelam a natureza de como a escola se organiza coletivamente, com seus papéis e responsabilidades, integrando elementos pessoais, sociais e contextuais. O Gestor 2 revela assim sua Boa Prática de Gestão:

“Uma prática é o feedback específico. Faço o acompanhamento dos professores e dos funcionários. Fico atenta aos trabalhos diferenciados, àqueles profissionais que procuram dar mais de si para fazer algo que contribua para a

qualidade do nosso trabalho educativo, retribuo com um cartão personalizado de reconhecimento pelo trabalho realizado. Essa ação tem sido reconhecida pelos professores e funcionários. Eles ficam felizes, se sentem valorizados. Toca a alma das pessoas, e aí tu buscas, tu consegues o comprometimento. O mesmo faço com o aniversário, não delego pra ninguém. A data de todos está na minha agenda do Outlook. Escrevo a mão. Temos também um presente bem bacana que é dado pela Escola. Se o educador está de aniversário e não está na escola naquele dia, chamo uma telemoto e mando entregar em casa. Eu acredito nessas ações motivacionais, eu tenho orgulho disso porque mobiliza as pessoas. Eu acredito que se não for assim não chegaremos lá”.

Para o Gestor 1, a Boa Prática é a “*Gestão compartilhada: a forma como faço a gestão com transparência e simplicidade, abrindo caminhos sem tranqueiras.*”, e complementa: “*Ainda assim, preciso intensificar a ‘escuta’ na escola.*”

Juliatto (2007, p.188) corrobora com esse posicionamento de abertura e transparência: “Quanto mais abertura, transparência e disponibilização dos dados para a comunidade, melhor ela será servida. Nos comunicados dos dirigentes, nada substitui a linguagem direta e franca, a brevidade e precisão”. Do mesmo modo Lück orienta para transparência na gestão (2006, p.109):

A abertura e divulgação do modo de agir das ideias que sustentam as ações, dos resultados pretendidos, dos interesses a serem atendidos, constituem-se em condição para que demais membros da comunidade escolar possam apoiar essas ações, em vez de serem indiferentes a elas ou boicotá-las, como às vezes acontece. Essa abertura e divulgação se expressam numa transparência de atitudes e significados.

Os Gestores investigados reconhecem êxito no desempenho de suas funções, desvelando a necessidade de um olhar atendo para as práticas de gestão realizadas em todos os segmentos, no interior de suas instituições para empreenderem ações em tempo hábil ao que se fizer necessário.

Enriquece esse estudo a tabela a seguir contendo o Relatório de Matrículas (Gerência Educacional/PMRS), visualizando o crescimento significativo do número de estudantes matriculados nas escolas investigadas, nos últimos três anos.

Crescimento do número de matricula nas escolas investigadas 2012/2013/2014:

| Matriculas | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------|-------|-------|-------|
| Colégio 1 | 2.370 | 2.524 | 2.616 |
| Colégio 2 | 633 | 678 | 711 |
| Colégio 3 | 946 | 991 | 1.022 |

Relatórios de matrículas (Gerência Educacional/PMRS)

6 CONCLUSÕES TEMPORÁRIAS

Poderia finalizar, num olhar em aberto, esse estudo, reportando-me apenas à forma como os gestores investigados encontram êxito na condução dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais de suas unidades, porém minha reflexão pretende ir além do conteúdo expresso no momento da entrevista e nos dados extraídos da análise documental. Durante o processo de investigação, deparei-me com falas e gestos que extrapolam a performance de um bom Diretor de Colégios: deparei-me com o Ser Gestor.

A pesquisa realizada por si só apresenta resultados que comprovam a eficácia dos gestores investigados na condução dos processos administrativos, pedagógico e pastorais. Mas o que de fato move esses gestores? Como conseguem tais resultados? Que lideranças exercem em suas comunidades?

Os princípios educacionais maristas consolidaram-se ao longo dos anos e permanecem, segundo o estudo realizado, vigorosos e atuais. Duas razões levam a Educação Marista a sobreviver a diferentes contingências (Projeto Educativo do Brasil Marista, 2010, p. 43):

A firmeza da crença do fundador e dos Irmãos Maristas e a flexibilidade para conviver em culturas em constantes modificações. A Pedagogia Marista é, portanto, a forma de concretizar a identidade Marista institucional.

A vitalidade dessa grandiosa missão perpassa pelas pessoas que integram a Instituição e pelas lideranças que conduzem os empreendimentos que nelas são propostas. Os Irmãos Maristas, detentores desse legado, persistem nessa educação até os dias de hoje e estendem esse convite a Leigos dispostos a continuar o sonho de Marcelino. (Projeto Educativo do Brasil Marista, 2010, p. 35):

Importa lembrar que há um sonho ainda em construção: o sonho de Champagnat de educar amorosamente as crianças, adolescentes, jovens e adultos de todas as culturas, raças, gêneros e etnias e dizer-lhes do amor de Jesus por eles. A construção deste sonho exige o compartilhamento de utopias e desejos, abertura de coração e flexibilidade de pensamento dos homens e das mulheres maristas, hoje responsáveis pela missão do Instituto. Exige também que cada um desses homens e mulheres reconheça o desafio de assumir como sujeito da missão e de se responsabilizar por ela, a partir de sua própria vocação e de seu papel e modo de pertença ao Instituto.

Reitera tal posicionamento a II Assembleia Internacional da Missão Marista, Nairóbi, 2014, que congregou Irmãos e Leigos do mundo Marista: “Maristas novos em missão”. As fases preparatórias da Assembleia em nível local, levou-nos a refletir sobre a nova aurora, que tempos novos estamos vivendo e que maristas novos necessitam renascer para continuar com a vitalidade Institucional. O encontro de Nairóbi nos chama a “Ser Maristas Novos em Missão e a perscrutar as novas expressões do Carisma Marista no horizonte do Terceiro Milênio” (Doc. Vozes do fogo, mensagem final, Nairóbi, 2014).

Entre os sonhos que emergiram desse encontro, destaco dois em que percebo me identificar e que acredito serem sinais de vitalidade para continuidade da missão: “Privilegiamos espaços e tempos de qualidade para aprofundar o Ser que dá sentido ao Fazer” e “Acompanhamos processos que fazem crescer em interioridade, espiritualidade e oração e neles nos envolvemos” (Doc. Vozes do fogo, mensagem final, Nairóbi, 2014).

Esses elementos discutidos em Nairóbi, repercutem entre nós como um sinal de sermos Maristas Novos, preparados para um novo começo. O Instituto próximo de completar 200 anos de fundação, celebra a vitalidade Institucional da missão de evangelizar crianças, jovens e adultos por meio da educação. Presente hoje nos cinco continentes, bebe da fonte inspiradora de Marcelino Champagnat e partilha com os leigos o carisma do fundador.

Somos chamados, irmãos e leigos, a atualizar o carisma para projetar mais 100 anos de missão, junto aos novos públicos, com novas demandas e novos desafios.

Fazer a opção de atuar em uma Escola Marista requer uma abertura para acolher a proposta educativa Marista e assumir um compromisso em prol de uma educação balizada pelo afeto, pela obrigação do desenvolvimento das subjetividades e pelo aprender a pensar para agir com ética, solidariedade e justiça na busca de um mundo mais humanizado e feliz.

O Projeto Educativo do Brasil Marista (2010) preconiza uma educação que “assume a concepção de que mulheres e homens, meninos e meninas são sujeitos inteiros, diversos e diferentes que se relacionam com o conhecimento e saberes a partir de sua inteireza e sua singularidade (p. 56)”. A fundamentação do termo Educação Integral está diretamente ligada às dimensões do Ser: corpo, mente,

coração e espírito, que considera a integralidade e a inteireza dos sujeitos da educação harmonizando fé, cultura e vida.

Contextualiza Portal apud Teixeira e Müller (2012, p.107) quando diz:

[...] vivemos um tempo de ousar investir numa formação multidimensional. E tal formação deve contemplar o Ser Humano em sua Inteireza, integrando a interdependência do que nos constitui: pensar, sentir, significar e agir com o mais profundo e sagrado de nosso Ser, nossa essência, o espírito, um fio que inspira e tece a teia da Vida.

Para a referida autora, urge investir em processos de formação na busca do equilíbrio dessa inteireza no desafio e no investimento diário de dar sentido a suas vidas, sendo com elas coerentes. Sendo sujeitos com credibilidade, “considerados como aqueles que fazem a diferença pela coerência de suas ações e pela firmeza de princípios desvelados em suas práticas diárias (p.120)”.

Dentre as dimensões que nos constituem, Juliatto (2012, p.53) destaca a espiritualidade:

A verdade espiritual, portanto, é decisiva para vivermos de modo pleno, sem rachaduras internas na constituição de nosso ser. Os conceitos espirituais ampliam nossa visão do mundo e da vida, dando sentido às nossas escolhas e decisões.

A fala dos autores encontra eco na nossa proposta educativa, pois o currículo da Escola Marista formaliza intencionalidades claras que devem contemplar e integrar a formação afetiva, ética, social, política, cognitiva e religiosa, não tendo outra intenção senão a da educação Integral. Sendo assim, nosso jeito de educar precisa, necessariamente, estar focado no estudante, em seu modo de ser, suas incompletudes, possibilidades e subjetividades. “Ao mesmo tempo em que produz valores, conhecimentos e saberes o processo educativo também é produzido por eles, nesse movimento dá-se a constituição dos sujeitos sua forma de ser, conhecer, estar e conviver no mundo” (Projeto Educativo do Brasil Marista, 2010, p.51).

Nesse sentido, a Escola Marista assume o compromisso de desenvolver a sensibilidade para promover a missão de evangelizar por meio da educação. A dimensão da Espiritualidade deve marcar toda ação educativa. De acordo com o Projeto Educativo (2010), somos convocados a ser presença evangelizadora, colocando Jesus Cristo como centro sobre o qual se fundamentam os nossos valores e as nossas ações. Nossa espiritualidade é fortemente marcada pela

Pedagogia Marial, que tem como inspiração a figura de Maria, mãe e modelo de educadora. De Maria advém a essência da ação educativa. O XIX Capítulo Geral, Nossa Missão, nº 18, reforça: “Nossa Boa Mãe é a inspiração do modo de viver e agir e, portanto, de educar”.

A missão de evangelizar por meio da educação é uma tarefa de todos os atores da educação marista. O Projeto Educativo sublinha a ideia de que devemos viver uma espiritualidade encarnada (2010, p. 37):

A partir de uma visão cristã do ser humano, do seu desenvolvimento e de nossa pertença à igreja, a ação educativa marista apresenta dois aspectos: um se refere à evangelização e o outro ao diálogo entre fé e cultura no seu sentido LATO. A principal tarefa da educação marista será o empenho pela integração entre fé e vida, encarnando a mensagem evangélica na própria cultura. A própria natureza da mensagem Cristã se manifesta também no diálogo entre fé e razão, visto que “fé sem razão pode levar a mitos e superstições” e razão sem fé não completa a radicalidade do ser.

Por consequência, trago a fala do Gestor 3 ao referir-se à espiritualidade, protagonizando a mensagem evangélica:

“Espiritualidade para mim é como a seiva que circula nas plantas e leva força, beleza e vigor, faz com que a planta tenha vida e produza ramos, folhas, flores e frutos. É a presença de Deus na nossa vida que nos leva a realizar boas ações, um jeito próprio de ser, pensar e agir, se manifesta no relacionamento consigo mesmo, com o outro e com Deus.”

A pesquisa realizada confirma o fato de que para ser Gestor de uma Escola Marista para além de qualificação técnica, requer sensibilidade para conduzir os processos administrativos, pedagógicos e pastorais. Necessita articular na sua gestão um sistema integrado e orgânico. Primeiramente, tem o compromisso de posicionar a Escola na centralidade da missão Institucional. Precisa gerir os indicadores financeiros propostos pela mantenedora e ser o guardião das Intencionalidades pedagógicas propostas pelo Projeto Educativo do Brasil Marista (2010, p.78). “A gestão administrativa e a gestão pedagógica devem trabalhar em sintonia e assegurar a unidade e a qualidade dos processos educativos”.

Do ponto de vista da gestão, Murad (2007) adverte: a falta de gestão, significa caos, perda de energia e risco de dissolver os sonhos. Portanto, toda instituição precisa preocupar-se em desenvolver os princípios mínimos da gestão, o que fica claramente evidenciado na gestão das escolas investigadas.

Os dados analisados no capítulo anterior no que tange aos resultados financeiros dos colégios investigados configuram-se como satisfatórios, indicando uma situação financeira saudável do ponto de vista administrativo. A gestão desses colégios mantém foco na aprendizagem dos estudantes, oferecendo uma educação de qualidade. Os Sete Valores Institucionais que sustentam a missão e que dão identidade à obra Marista são visivelmente perceptíveis nos ambientes dos colégios investigados.

Trago presente fragmentos dos Sete Valores encontrados nas falas dos Gestores entrevistados, e que venho procurando vivenciar como Educadora Marista.

Audácia - Revela-se no olhar atento para o futuro, na observação dos cenários, no encontro de oportunidades de melhorias, na atenção aos movimentos do cenário educacional, no enfrentamento dos desafios, na antecipação dos riscos, um ofício do Gestor Marista na busca da perenidade da Instituição.

Presença - Qualificada entre os públicos e revelada na proximidade, na acolhida, no clima de confiança, nas relações saudáveis que se estabelecem dentro do Colégio.

Simplicidade - Expressa no jeito de ser Marista, presente no cotidiano da escola e manifestada na forma de tratar as pessoas, o estilo de vida simples que remete ao clima de família, no qual as questões são encaminhadas com tranquilidade e segurança.

Espírito de família - Espaço de relações saudáveis, permeado pelo afeto, diálogo, perdão e pelo respeito pelo outro. Manifestação intensa de pertencer a uma obra Marista.

Amor ao trabalho - Realização do trabalho sabendo que tem valor, que tem sentido e significado. Amor que se revela em querer bem o ambiente no qual se trabalha; é sentir-se reconhecido e alegre com o ofício que realiza.

Solidariedade - Atenção às necessidades dos outros no dia a dia, nos pequenos gestos, importando-se com o outro. É ter um olhar sensível para os empobrecidos; é a partilha do “tempo” e dos “bens materiais” com os mais necessitados.

Espiritualidade - Necessidade de ser percebida como um perfume que exala no ar um clima agradável e diferente. Expressa-se no cuidado com o todo, na relação consigo, com o outro e com Deus. Valor no que os demais valores se materializam nas relações construídas com segurança e afeto; onde os ambientes

tornam-se capazes de cumprir com a missão que nos foi confiada: evangelizar crianças e jovens por meio da educação.

Essa tecitura de valores me leva a acreditar na possibilidade desse entrelaçamento de fios que se entremeiam no complexo movimento da gestão escolar, sublinhando a possibilidade de manter sustentável a instituição, tendo os valores institucionais como base fundamental, uma forma diferente de fazer a gestão. Murad (2007) corrobora com esse entendimento dizendo: “é possível e necessário administrar negócios com outra perspectiva, integrando a eficácia da gestão com valores humanos e empenhando-se por uma sociedade justa, saudável e solidária (p. 86)”.

Analisando os cenários das escolas nos quais foi realizada a pesquisa, é possível inferir serem essas escolas sustentáveis do ponto de vista da Missão e da Gestão iluminada pelos princípios institucionais maristas. Ao ouvir os entrevistados, evidenciei com emoção o quanto eles cuidam de suas comunidades, das pessoas, dos espaços, dos recursos. A mística do cuidado esteve presente em todos os momentos. Boff (2013) nos diz que, ao viver o cuidado, o ser humano vai mostrando sua natureza e caminhando para habitar esse mundo com os outros rumo ao Ser, e acrescenta: “É preciso cuidar do outro para humanizar-se e, ao exercer sua liberdade, mostrar as possibilidades que existem dentro de si e, destarte, expandir sua humanidade (p.65)”.

Pude observar durante esse exercício de pesquisa o quanto esses Gestores que obtém êxito em suas funções, são pessoas cuidadosas, equilibradas, sensíveis, simples e dispostas a investir em sua autoformação e a aprender com o outro. Características de indivíduos que possuem e desenvolvem a Inteligência Espiritual.

Para Wolman (2001), Inteligência Espiritual é definida como: “A capacidade humana de fazer as perguntas fundamentais sobre o significado da vida e de experienciar simultaneamente a conexão perfeita entre cada um de nós e o mundo em que vivemos (p. 15)”.

Os estudos que tenho feito na Universidade e na minha trajetória profissional me levam a crer que o autoconhecimento, a maturidade e a ampliação da consciência advém de uma busca interior que se caracteriza por espiritualidade.

Os Gestores investigados buscam integrar o pensar, o sentir, tendo coerência em suas ações. São pessoas que transmitem confiança pela confiabilidade que

inspiram (Covey,1994). Por isso, são pessoas de referência dentro de suas Instituições.

Josso (2004, p.50) nos ajuda nessa reflexão, quando diz que a “Consciência é a atenção permanente de si próprio”, o autoconhecimento. Essa atenção permanente a nós mesmos, instrumentaliza, defende diante de situações críticas, demonstrando, com o nosso comportamento, o equilíbrio e a coerência entre o que pensamos e falamos e o que sentimos, significamos e fazemos. O Gestor, a todo o momento, é desafiado a resolver situações complexas e necessita desse autocontrole para contribuir com a instituição.

Trago a importante fala do Gestor 2 ao referir-se à espiritualidade:

“Vejo a espiritualidade na busca incessante pela paz. A frase que Jesus saudava as pessoas era: A paz esteja com vocês. Nessa busca, usamos da prática do diálogo conciliador no gerenciamento dos conflitos que emergem no cotidiano escolar e isso tem sido oportunidade ímpar para revelar os valores e as virtudes da espiritualidade: equilíbrio emocional, serenidade no gerenciamento das crises que se instalam e confiança, fé inequívoca na inspiração divina por meio da oração.”

Reportando-me à Assembleia de Nairóbi, pergunto-me: Que maristas novos precisam nascer na gestão dos colégios para dar continuidade à missão, diante dos cenários que se apresentam?

Diante das investigações realizadas com os Gestores das escolas pesquisadas, ousou falar em eficiência da gestão, relacionadas com a capacidade de liderar e mobilizar pessoas diante dos cenários em que atuam. Os gestores entrevistados articulam, no exercício de sua função, um sistema integrado e orgânico, coadunando os indicadores financeiros e acadêmicos de tal forma a um sustentar o outro, sendo capazes de integrar os Princípios da Filosofia Marista com vistas à sustentabilidade da Instituição e perenidade da missão.

Essa tecitura parece ser possível quando nos referimos à gestão desses colégios. Não podemos, entretanto, esquecer que nossas escolas nasceram de um carisma fundacional, que os princípios herdados do fundador inspiram a proceder diferente das condutas tematizadas pelo contexto educacional vigente. Nosso foco está na missão, portanto nós gestores, e aqui me incluo e me refiro aos que estão à frente dos colégios maristas, que necessitamos antecipar o futuro. Urge utilizar os pilares básicos da gestão e nos tornarmos sujeitos estratégicos. Os resultados apurados mostram que é possível fazer esse entrelaçamento sem ferir os princípios

maristas. Precisamos entender essa relação de indissociabilidade - sem qualidade na gestão, ficamos limitados para o efetivo exercício da missão. Os gestores que estão à frente das escolas necessitam ser essa referência para a comunidade, desafiando a estagnação.

Acredito na responsabilidade social que essa pesquisa impõe por ver caracterizada, na oferta de seus dados, uma fonte inspiradora no sentido de identificar, nas escolas investigadas, referência da possibilidade de coadunar Princípios da Filosofia Marista com os indicadores de sustentabilidade do cenário educacional, em uma tessitura possível para a perenidade das escolas investigadas e para as demais escolas maristas da Rede.

As inquietações pertinentes a esse tema provocam novas indagações, deixando em aberto desafios para novas pesquisas.

Importante deixar registrado a relevância dessa investigação como enriquecimento pessoal e orgulho de ter a oportunidade de pertencer a essa Instituição, comungando dos ideais de Marcelino, levando adiante a missão de evangelizar crianças e jovens por meio da educação.

7 REFERÊNCIAS

ANSELM Grün Friedrisc Assländer. **A Arte de Ser Mestre de Si Mesmo para poder se Líder de Pessoas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

AKARI, Abdeljalil. **Internacionalização das Políticas Educacionais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

ARRUDA Vitório César Mura. **Inteligência Espiritual: Espiritualidade nas organizações**. São Paulo: IBRASA, 2005.

Avaliação INADE, **foco em excelência educacional**, boletim da Escola, 2012, 2013 e 2014.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BOFF, Leonardo. **“Espiritualidade: um caminho em transformação”**. Rio de Janeiro: sextante, 2006.

_____. **O cuidado necessário: na vida , na saúde, na educação, na ecologia, na ética e na espiritualidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

BOGDAN, R; BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto, 1994.

CAPRA, Fritjof. **Uma nova Compreensão Científica dos Sistemas Vivos: A Teia da Vida**. São Paulo: Pensamento Cultrimix Ltda, 1996.

_____. **As Conexões Ocultas: Ciências para uma vida sustentável**. São Paulo: Pensamento Cultrimix Ltda, 2002.

CATANANTE, B. **Gestão do ser integral: Como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida**. São Paulo: Infinito, 2000.

CARBONELL, J. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Porto Alegre: Artemed, 2002.

COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA (1995 – 1998). **Missão Educativa Marista: um projeto para nosso tempo**. Tradução Manuel Alves e Ricardo Tescarolo. 3. Ed. São Paulo: SIMAR, 2003.

CORTELLA Mário Sérgio. **Qual é a tua Obra? Inquietações propositivas sobre Gestão, Liderança e Ética**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

COVEY, Stephen. **Liderança baseada em Princípios**. Tradução Astrid Beatiz de Figueredo. Rio de Janeiro. Campus, 1994.

_____. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Tradução Alberto Cabral Fusaro e Márcia do Carmo F. Fusaro. São Paulo. Best Seller, 1989.

_____. **O 8º hábito: Dá eficácia a grandeza.** Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.

DEBASHIS, Chatterjee. **Liderança Consciente.** Direitos de tradução para o Brasil adquiridos com exclusividade pela Editora Pensamento Cultrix LTDA, 1998.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed/ Bookman, 2008.

DIRETRIZES DA AÇÃO EVANGELIZADORA DA PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2010 a 2017. CMC, maio de 2011.

DRUKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o século XXI.** 3. Reimp. São Paulo: Pioneira, 2001.

ESTAÚN, Antônio Martínez. **Pedagogia da Presença Marista.** Grupo Marista. Curitiba, 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e Método I: Traços Fundamentais de uma Hermenêutica Filosófica.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. Documento do XIX Capítulo Geral, Roma, 1993. Disponível em versão eletrônica, no site HTTP:// WWW. Champagnat. Org.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. SILVEIRA, Ir. Luiz. **Guia das Escolas.** In O Segundo Capítulo Geral do Instituto dos Pequenos Irmãos de Maria: 1852- 1853- 1854. Belo Horizonte: Centro de Estudos Maristas, 1994.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. Conclusões do XXI Capítulo Geral: Corações novos para um mundo novo, Roma, 8 de setembro a 10 de outubro de 2009. (Edição especial do documento produzido para o Brasil Marista), 2010.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes do Fogo: Mensagem da II Assembleia Internacional da Missão Marista.** Nairóbi, 16-27 de setembro de 2014.

IRMÃOS MARISTAS: Centenários no Brasil. São Paulo: FTD, 1997.

IRMÃOS MARISTAS. Presença Marista no mundo. 2014. Disponível em <<http://champagnat.org/202>>. Acesso: março de 2015

JULIATTO, Ivo Clemente. **Ciência e transcendência: Duas lições a aprender.** Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2012.

_____. **PARCEIROS EDUCADORES: Estudantes, professores, colaboradores e dirigentes.** Curitiba: Editora Champagnat, 2007.

JOSSO, Marie-Chistine. **Experiência de vida e formação**. São Paulo: Cortez, 2004.

LOIOLA, Elizabeth & MOURA, Suzana. **Análise de Redes: uma contribuição aos estudos organizacionais em FICHER, Tania**. Gestão Estratégica: Cidades Estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro, Getúlio Vargas, 1996.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Série Cadernos de Gestão, vol. I. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006.

_____. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Série Cadernos de Gestão, vol. II. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Série Cadernos de Gestão, vol. IV Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

_____. **Gestão da Cultura e do Clima organizacional da Escola**. Série Cadernos de Gestão, vol. V. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

_____. **A Gestão Participativa na Escola**. Série Cadernos de Gestão, vol. III. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

KOTTER, John. P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

_____. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MARCONDES, Maria Ines, OLIVEIRA, Ivanilde Apoluceno, TEIXEIRA Elizabeth. **Abordagens teóricas e construções metodológicas na pesquisa em educação**. Belém: EDUEPA, 2011.

MATURANA, Humberto e YÃNÈS, X. **O Habitar Humano**. São Paulo: Palas Athenas, 2009.

MANUAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, da Rede de Colégios da PMRS, 2012-2022.

MISSÃO EDUCATIVA MARISTA, um projeto para o nosso tempo. Comissão Internacional de Educação Marista, Roma, 1998. Edição em Português para Brasil e Angola, Belo Horizonte, 1999.

MORIN, Edgar. **A Humanidade da Humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MORAES, Roque e GALIAZZI M. **Análise textual discursiva**. Ijuí, RS: UNIJUI, 2007.

MORAES, Maria Cândida. **Educar na Biologia do Amor e da Solidariedade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

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

PUJOL, Josep; M.E., BARRIO Juan J. Moral, LLANSANA, LLuis Serra. **O Educador Marista**, sua identidade, seu estilo educativo. 2 ed. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

Projeto Educativo do Brasil Marista. Nosso jeito de conceber a Educação Básica/ União Marista do Brasil/ UMBRASIL – Brasília, 2010.

SALVADOR, Angelo S. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVEIRA, Ir. Luiz. **Guia das Escolas**. In O Segundo Capítulo Geral do Instituto dos Pequenos Irmãos de Maria: 1852 - 1853 - 1854. Belo Horizonte: Centro de Estudos Maristas, 1994.

TEIXEIRA, Evilázio F. B.; MÜLLER, Marisa C. **Espiritualidade e Saúde**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

TREVISAN, A; TREVISAN, F. **Os desafios da Gestão Financeira, nos bastidores da Educação Brasileira**: A gestão vista por dentro. Porto Alegre: Artmed, 2010.

TURÚ, Emili. **Alguns sonhos para o futuro das IES Maristas**. In: REVISTA DE FORMAÇÃO SOCIAL, v.247, p. 393-418, out. 2010.

WOLMAN, Richard N. **Inteligência Espiritual**. tradução Geni Hirata. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

8 ANEXOS

ANEXO A – Roteiro provisório das entrevistas.

1. Como você percebe a evidência dos Princípios da Filosofia Marista no cotidiano do seu colégio? Exemplifique.
2. Como percebe que seu Colégio tem se constituído num espaço-tempo de pastoral?
3. Como você percebe a gestão compartilhada? Dê exemplos de evidências dessa gestão em seu colégio?
4. Quais são os espaços de formação oferecidos aos professores e funcionários com o objetivo identificá-los com os princípios da filosofia Marista?
5. Qual o espaço de participação da comunidade (professores, funcionários, estudantes e pais) na gestão do Colégio?
6. Como você conduz o trabalho com os professores e funcionários diante da necessidade de atingimento de metas no que tange aos Indicadores do Mercado Educacional atual?
7. Que ferramentas de gestão são utilizadas para auxiliar o gestor na condução dos processos administrativos?
8. Que ferramentas de gestão são utilizadas para auxiliar o gestor na condução dos processos pedagógicos?
9. Quais os maiores desafios encontrados na sua função, na busca da conciliação investigada (Filosofia Marista e Indicadores de Mercado educacional)?
10. Revele uma boa prática de gestão evidente na conciliação dos Princípios da Filosofia Marista com os indicadores do mercado Educacional.

ANEXO B – Termo de consentimento livre e esclarecido

O presente estudo denominado **FILOSOFIA MARISTA E INDICADORES DO MERCADO EDUCACIONAL: UMA TRAJETÓRIA POSSÍVEL** tem por objetivo instigar os gestores de Colégios Maristas, no exercício de sua função na busca de conciliação do tema citado, mediante um estudo qualitativo, descritivo e interpretativo de gestores de três escolas maristas da Província Marista do Rio Grande do Sul.

Essa pesquisa será desenvolvida com a sua participação, por meio de uma entrevista semiestruturada e pela análise de relatórios gerenciais (financeiros, pedagógicos e clima interno) de sua escola.

Simone Engler Hahn (mestranda) e Leda Lísia Franciosi Portal (PUCRS) orientadora e professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS (fone: 3320.3635) são os responsáveis por esta pesquisa e asseguram que os gestores entrevistados não serão identificados bem como os relatórios gerenciais das unidades utilizados nesse estudo.

Eu, _____, gestor(a) convidado(a), declaro que recebi informações claras e detalhadas a respeito dos objetivos e da forma como participarei desse estudo, sem ser coagido(a) a responder eventuais questões por mim consideradas de menor importância ou constrangedoras. Também estou informado de que a qualquer momento posso esclarecer as dúvidas que tiver em relação à entrevista e aos relatórios gerenciais, assim como usar da liberdade de deixar de participar da pesquisa, sem que isso traga qualquer dificuldade para mim. A minha assinatura nesse termo de consentimento autoriza as pesquisadoras a utilizar e divulgar os dados obtidos, sempre preservando a minha privacidade, bem como a de pessoas ou instituições eventualmente por mim citadas. Declaro que recebi uma cópia do presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que o momento foi suficientemente esclarecido pela pesquisadora.

Essa pesquisa trata-se de uma Dissertação de Mestrado em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul- PUCRS - e será desenvolvida pela mestranda Simone Engler Hahn, sob a orientação da professora Leda Lísia Franciosi Portal.

Assinatura do Gestor Participante

Mestranda Simone Engler Hahn

Prof^a. Dr^a. Leda Lísia Franciosi Portal

ANEXO C – Carta da Gerencia Educacional da rede de colégios da Província Marista do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, ___de_____ de 2014.

À Comissão Científica – PUCRS

Prezados Senhores!

Declaramos que temos conhecimento e consentimento do Projeto de Pesquisa denominado: “Princípios da Filosofia Marista e indicadores do mercado Educacional: uma trajetória possível”, proposto por Simone Engler Hahn, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Leda Lísia Franciosi Portal, a ser desenvolvido pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da PUCRS. O referido Projeto será realizado com os gestores de três Colégios da Rede da Província Marista do Rio Grande do Sul.

Atenciosamente,

Ir. Gilberto Zimmermann Costa
Gerente Educacional da Rede de Colégios da PMRS

Catalogação na Publicação

H148f Hahn, Simone Engler

**Filosofia marista e indicadores do cenário
educacional atual : uma tecitura possível / Simone
Engler Hahn. – Porto Alegre, 2015.**

73 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Educação da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Leda Lisia Franciosi Portal

1. Gestão Educacional Marista. 2. Indicadores de
Desempenho. 3. Valores Institucionais. I. Portal, Leda Lisia
Franciosi. II. Título.

CDD 372.1

Bibliotecária Responsável: Salete Maria Sartori, CRB 10/1363