

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**ÁREA DE ESTUDOS: GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS**

**Rogério Francisco Caldas Anele**

**OS DESAFIOS DO EXECUTIVO AO INSERIR-SE NA CULTURA**

**MARISTA:**

**UM ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DA PROVÍNCIA**

**MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL**

**PORTO ALEGRE**

**2013**

**ROGÉRIO FRANCISCO CALDAS ANELE**

**OS DESAFIOS DO EXECUTIVO AO INSERIR-SE NA CULTURA MARISTA:  
UM ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DA PROVÍNCIA MARISTA DO  
RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral

**PORTO ALEGRE**

**2013**

**ROGÉRIO FRANCISCO CALDAS ANELE**

**OS DESAFIOS DO EXECUTIVO AO INSERIR-SE NA CULTURA MARISTA:  
UM ESTUDO NAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS DA PROVÍNCIA MARISTA DO  
RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovada em 22 de maio de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Drª Patrícia Martins Fagundes Cabral

---

Prof. Dr. Evilázio Francisco Borges Teixeira – PUCRS

---

Profª Drª Claudia Cristina Bittencourt – UNISINOS

---

Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti – UNISINOS

---

Profª Drª Rosangela Fritsch - UNISINOS

***“O trabalho é indispensável para conservar a  
saúde do corpo e a pureza da alma”***

*(Marcelino Champagnat)*

*A minha esposa, Fátima Elaine Ilha, por estar ao meu lado nos últimos 26 anos, como mulher e companheira, me amando, cuidando e apoiando incondicionalmente minha caminhada pessoal e profissional. Obrigado por fazeres parte da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo exemplo, educação, valores e formação de postura e retidão;

Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos pelo apoio e compreensão da minha ausência e estresse face aos muitos momentos de trabalho e estudos;

Aos ex-colegas Roberto Renner e Carolina Rosado, pelo incentivo e apadrinhamento do Mestrado. Vocês foram decisivos para esta empreitada;

A todos os meus amigos e colegas de trabalho (do atual e do anterior) pelos incentivos, respeito ao meu momento individual e ausência na convivência nos últimos dois anos;

A minha ex-secretária, Rosângela Flain, pela atenção, ajuda e suporte do início até o final do trabalho;

A minha revisora de texto, Fátima Ali, pelo cuidado, atenção e competência;

Ao Colégio Anchieta e à Associação Antônio Vieira, por terem me proporcionado a matrícula e apoiado no desenvolvimento inicial da pesquisa, em especial ao Padre Guido Kuhn;

À Província Marista do Rio Grande do Sul, por ter me acolhido, proporcionado o atual exercício profissional, aberto às portas da Instituição e apoiado a realização plena da minha pesquisa, em especial aos Irmãos Inácio Etges, Gilberto Zimmermann e Evilázio Teixeira;

À minha professora-orientadora Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral, pela aposta pessoal, os ensinamentos valiosos, a total disponibilidade e atenção, por ter sido dura e determinada no meu acompanhamento e sobre tudo por ter me incentivado e levantado a autoestima o tempo todo;

Aos meus colegas de Mestrado em Gestão de Negócios/2011, pelo companheirismo, estudos coletivos, trocas, comemorações e aprendizado;

Aos meus amigos mais próximos, àqueles que têm lugar especial no meu coração, que estão ao meu lado nestes anos todos apoiando e ajudando a vencer barreiras e conquistar desafios;

A Deus, por estar aqui e bem, me dando forças e luz para a minha caminhada e a de todos que me são próximos.

## RESUMO

Este estudo se propôs a investigar quais são os desafios dos gestores leigos, em cargos de alta gestão, frente às mudanças que vêm ocorrendo nas Organizações Educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul. Tal fato depreende-se do crescimento e da alta competitividade do setor de educação, implantação de novo modelo de governança e diminuição da formação de religiosos com vocação em gestão, o que gera a entrada de gestores leigos e, assim, a convivência de executivos com formação e lógicas de atuação diferentes, aumentando a complexidade dos desafios desta Instituição. O referencial teórico desenvolvido versa sobre conceito e componentes de cultura organizacional (Edgar Schein e Gareth Morgan), visão holística (Afonso Murad, Emma Bell e Scott Taylor), sua relação com a liderança (Ram Charan, Humberto e William Cohen) e o poder (Max Weber e Gareth Morgan). O estudo teve abordagem qualitativa e exploratória, com dados coletados a partir de pesquisa documental, sobre o tema de Cultura Marista, e pesquisa de campo, realizada com gestores leigos e religiosos, mediante entrevistas semiestruturadas. Os dados da pesquisa documental e de campo foram tratados pela Análise de Conteúdo (Roberto J. Richardson). Os resultados, obtidos através de pesquisa de campo, permitem apontar os principais desafios a serem superados, constatar diferenças na forma de atuar e decidir entre os gestores leigos e religiosos, assim como identificar os possíveis atributos de liderança necessários para que a Instituição tenha sucesso nos próximos anos.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Liderança, Cultura Marista, Educação.

## ABSTRACT

This study proposes to investigate the challenges lay managers in positions of senior management are having, due to changes that have occurred in Educational Organizations in the Province of Rio Grande do Sul. This fact is inferred by the high growth and competitiveness of the education sector, the implementation of new governance model and the decreasing of formation of religious with management vocation, generating involvement of lay manager, and thus the coexistence of executives with different training and action logics, increasing the complexity of the challenges of this institution. The theoretical referential developed is about the concept and components of organizational culture (Edgar Schein e Gareth Morgan), holistic vision (Afonso Murad, Emma Bell e Scott Taylor), its relationship with the leadership (Ram Charan, Humberto e William Cohen) and the power (Max Weber e Gareth Morgan). The research had qualitative and exploratory approach, with data collected from documentary research on the topic of the Marist Culture and field research conducted with lay managers and religious, through semi-structured interviews. The survey data document and field were treated by Content Analysis (Roberto J. Richardson). The results obtained through field research, may point out the main challenges to be overcome, show differences in the way we act and decide between lay managers and religious, as well as identify potential leadership attributes necessary for the institution to succeed in coming years.

**Keywords:** Organizational Culture, Leadership, Marist Culture, Education.



## SUMÁRIO

<b>1 O PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	10
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS .....	15
1.3.1 Objetivo Geral .....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.1.1 Conceito de Cultura Organizacional.....	17
2.1.2 Cultura Organizacional e a Necessidade de Pertença .....	20
2.1.3 Componentes da Cultura Organizacional.....	22
2.1.4 Cultura organizacional e as relações de poder .....	24
2.1.5 Características de cultura organizacional holística.....	27
2.1.6 Liderança e competência na cultura organizacional.....	30
2.1.7 Competências e papel do líder contemporâneo .....	34
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	39
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....	39
3.3 SUJEITOS DO ESTUDO.....	40
3.4 COLETA DE DADOS .....	41
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	43
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	45
<b>4 CULTURA MARISTA: UMA COMPREENSÃO A PARTIR DA PESQUISA DOCUMENTAL</b> .....	<b>46</b>
4.1 INSTITUTO MARISTA – FUNDAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	46
4.2 FUNDADOR: MARCELINO CHAMPAGNAT.....	49
4.3 VALORES, CONSTITUIÇÃO E ESTRUTURA DO INSTITUTO MARISTA .....	54
4.4 MISSÃO, ESTILO E PRÁTICAS EDUCATIVAS MARISTA.....	57
4.5 OS MARISTAS NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL .....	61
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DE CAMPO</b> .....	<b>64</b>
5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	64
5.2. PROCESSO DECISÓRIO .....	70
5.3. DESAFIOS DOS GESTORES.....	78
5.4. ATRIBUTOS DOS LÍDERES MARISTAS.....	89

5.5. CATEGORIAS EMERGENTES.....	100
5.5.1 Velocidade da tomada de decisão .....	101
5.5.2 A dialógica entre a visão humanista e a visão técnica .....	106
5.5.3 Mudança cultural é um desafio.....	111
5.6. RECOMENDAÇÕES À PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL...	116
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>119</b>
REFERÊNCIAS .....	122
ANEXO 1 .....	127
ANEXO 2.....	129

## 1 O PROBLEMA

### 1.1 INTRODUÇÃO

As organizações maristas da Província Marista do Rio Grande do Sul que atuam no campo da educação vêm, ano a ano, expandindo e profissionalizando seus negócios. Isso se dá mediante um crescimento planejado, seja por consolidação da marca, seja pela percepção alta de qualidade na entrega dos seus serviços, seja por posicionamento de mercado ou por ações estratégicas em busca da ampliação de sua missão de evangelizar através da educação.

O fato é que, mesmo que esse mercado tenha diminuído em números absolutos – pelo tamanho das famílias e pela mudança na estrutura da pirâmide de idade da população nos últimos anos – a participação das organizações maristas no mercado de ensino vem crescendo com segurança e robustez. Tal fenômeno ocorre principalmente por três fatores:

- a) crescimento do poder de compra da classe “C” e, assim, acesso ao ensino privado, conforme Mariucci (2011) publica e aborda dados de pesquisas divulgadas;
- b) a mudança na legislação da filantropia, que passou a definir limites maiores de obrigatoriedade na aplicação desses recursos na educação e que deu ao Ministério da Educação (MEC) a responsabilidade de acompanhar este processo, conforme dispõe a Lei 12.101 de 2009;
- c) a busca de formação no ensino superior, em face de falta de qualificação profissional no mercado, assunto recorrente na imprensa brasileira.

O princípio cristão e a fé, a tradição secular, os princípios de valores e a formação social, a pedagogia evangelizadora, a formação mais humanista, a orientação disciplinar, o cuidado e a preocupação com o próximo talvez sejam alguns dos outros fatores fundamentais para o crescimento nestas organizações.

Conforme explicita Trevisan e Trevisan (2010), houve a necessidade de uma profissionalização no segmento educacional frente à competitividade do mercado, a partir da Constituição Federal de 1988 e da mudança provocada pela alteração na legislação do setor, pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação – LDB – em 1996.

Essa mudança acabou criando um mercado de ensino privado e abrindo a possibilidade de negócios de educação com escolas com fins lucrativos, pois, até então, o mercado restringia-se a escolas familiares e confessionais. Assim, para conseguirem manter-se no mercado e/ou crescer, as organizações educativas maristas passaram a mudar seus modelos de gestão, a se preocupar mais com o resultado operacional, administrar fluxo de caixa, criar novos produtos e serviços entre outras ações de gestão.

Todavia, ao mesmo tempo em que suas organizações crescem e se profissionalizam, a formação de novos religiosos com vocação em gestão não vem dando conta da necessidade de ocupação desses cargos. Neste sentido, percebe-se a presença cada vez maior de gestores executivos leigos<sup>1</sup> (não religiosos) na administração destas instituições. Na verdade, essa presença não é um fenômeno novo, vem de muito tempo; o que vem ocorrendo de forma gradativa nos últimos anos é a atuação em cargos diretivos nas Organizações Educativas Religiosas Católicas, conforme nos aponta Alves (2005).

Assim sendo, a contratação e o aproveitamento de gestores executivos leigos para ocupar cargos na alta administração vêm aumentando a convivência com os executivos religiosos<sup>2</sup>, que são sujeitos com formação, realidades e lógicas diferentes. Tais diferenças elevam os desafios dos gestores e serão objeto de abordagem nesta pesquisa.

O interesse por este estudo surgiu pela própria experiência profissional deste pesquisador, com atuação em duas Congregações Católicas Religiosas. A primeira experiência foi a partir do segundo semestre do ano de 2009, quando ocupou o cargo de Diretor Administrativo do Colégio Anchieta de Porto Alegre, instituição pertencente à Província Brasil Meridional da Companhia de Jesus, conhecida como Jesuítas. Cumpre registrar que este pesquisador iniciou o Curso de Mestrado e a elaboração da pesquisa ora apresentada enquanto ainda atuava nessa Instituição. A segunda experiência, mais atual e recente (a partir de 2012), é a função que ocupa, de Superintendente Executivo da Rede de Colégios e Unidades Sociais da

---

<sup>1</sup> Executivos leigos aqui devem ser entendidos como os executivos de formação não religiosa, o que costumeiramente denominamos de executivos de mercado. Não se trata de pessoas agnósticas, o fato de professarem ou não sua fé religiosa não está em questão.

<sup>2</sup> Executivos religiosos são caracterizados com os que fizeram sua formação no Instituto Marista ou em outras Congregações Religiosas Católicas. São denominados de Irmãos e optaram por uma vida de religiosidade, com a firmamento dos votos definitivos ou temporários de obediência, castidade e pobreza, de acordo com o que reza o Direito Canônico.

Província Marista do Rio Grande do Sul, do Instituto Marista, local onde foi feita a aplicação de grande parte da pesquisa.

Ao iniciar jornada profissional dentro de uma Organização Religiosa Católica, este pesquisador deparou-se com várias dificuldades e desafios que o levaram a perceber o que denomina de lógicas diferentes de entendimento da ação executiva em si à frente dos empreendimentos. Neste sentido, começou a tentar perceber e ter muitos *insights sobre* de onde vêm e como se constituem essas lógicas diferentes e, assim, estudar o tema com vistas a ajudar os executivos religiosos e leigos a terem mais sucesso nos seus desafios profissionais.

Apresentam-se, a título exemplificativo, algumas das percepções identificadas e que farão parte do estudo desta pesquisa. Cumpre destacar que nenhuma delas é antagônica e, sim, tem em sua cultura visões diferentes de um mesmo fator. O que se aponta aqui é, na verdade, a relação dialógica estabelecida entre como cada parte envolvida vê a questão.

Inicia-se com a percepção do paradoxo da visão de mercado *versus* a missão de uma Organização Educativa Religiosa Católica. Estas organizações têm a missão como seu grande objetivo de existência e, muitas vezes, podem lidar com dificuldades quando se defrontam com as questões de orientação para o resultado econômico (*superávit*), remuneração variável por desempenho e concorrência de mercado. Esses são expoentes que podem dificultar as estratégias do negócio, assim como refletir na atuação dos executivos leigos e, conseqüentemente, em seu desempenho, o que pode trazer dificuldades profissionais como a insatisfação profissional.

Os executivos de mercado em geral são classificados de alto desempenho quando conseguem atingir metas, e estas, via de regra, são representadas por indicadores financeiros e/ou de aumento de participação do mercado. Na cultura católica, esta pode ser apenas uma das formas desta avaliação e não necessariamente a mais relevante. A busca pela excelência acadêmica, a formação de valores cristãos e cidadania, o cuidar do próximo e até mesmo o desenvolvimento social são formas mais importantes de mensurar esse desempenho. Afinal, são oriundas da razão de ser destas instituições, embora sejam muitas vezes subjetivas e difíceis de serem medidas por indicadores quantitativos.

Outra percepção destas diferenças está na velocidade da tomada de decisão. Faz parte da cultura católica a reflexão e a escuta, e isso na maioria das vezes

retarda a velocidade da decisão. A cada momento de decisão e/ou interlocução existe e ocorre uma oportunidade de aprendizagem, de troca. As decisões são tomadas após muito exercício de discernimento, que significa processo essencial para a tomada de decisões sábias. Essa é uma lógica também destoante do mercado, que algumas vezes prefere o risco de uma decisão errada à demora na tomada de decisão. Essa diferença temporal pode gerar um processo de ansiedade em um gestor leigo que atue nestas Instituições, um gestor cuja postura e atuação, pela sua formação acadêmica e profissional, seja voltada para uma resposta imediata e assertiva.

Uma terceira percepção verifica-se na fórmula de vínculo dos religiosos com as suas Congregações. Eles passam a ter uma relação familiar e, de certa forma, societária, ao contrário da lógica dos gestores leigos que possuem vínculo contratual. Pontualmente destaca-se a troca de empregador que por vezes ocorre com os gestores leigos, ou seja, mudança de local e de contrato de trabalho destes gestores. Já os religiosos, ao entrarem nas Congregações, e assim é no Instituto Marista, passam a fazer parte delas como opção de vida. Examinando as práticas dos executivos do mercado de um modo geral, em tempos mais contemporâneos, é natural e até muitas vezes salutar a troca de empresa e/ou ambiente de trabalho, na medida em que não encontramos mais elementos que nos mobilizem ao exercício da atividade profissional e até mesmo o surgimento de novas intenções.

Uma quarta percepção pode ser quanto ao tratamento da remuneração. Os religiosos, ao se inserirem numa Congregação Religiosa, trazem no seu contexto a transferência do seu ganho e seus bens para a sua Congregação, tendo em contrapartida a responsabilidade da Congregação pela sua subsistência nos recursos básicos de moradia, alimentação, vestuário, formação, lazer e saúde, baseada num modo de vida simples com o mínimo necessário dentro do que preceituam os valores católicos. O Direito Canônico, assim como as Constituições e Estatutos das Congregações Religiosas Católicas estabelecem os direitos e obrigações deste vínculo. De outro lado, o executivo leigo busca o seu crescimento pessoal e patrimonial, por meio da sua remuneração, do resultado e reconhecimento do seu trabalho e da atuação na organização. Essa relação de contraprestação de serviços e remuneração é regida, no Brasil, pela Constituição Federal e a Consolidação das Leis de Trabalho – CLT.

Enfim, podem ser muitos os desafios de um executivo leigo ao se inserir

profissionalmente em instituições religiosas, os quais motivaram a realização desta pesquisa. O Estudo será realizado junto ao Instituto Marista no Brasil, especificamente na Província Marista do Rio Grande do Sul, na sua área canônica<sup>3</sup>, corporativa, nas mantenedoras<sup>4</sup> e instituições educativas, que abrangem as escolas de educação básica, universidade e hospital (por se tratar de hospital universitário).

O Instituto Marista foi fundado em 1817, por Marcelino Champagnat; está presente em setenta e nove países. Possui mais de quarenta e dois mil colaboradores e atende a mais de seiscentos mil jovens e crianças nos cinco continentes, de acordo com Teixeira (2009b). No Brasil está organizado em quatro Unidades Administrativas, formando três Províncias e um Distrito. O país abriga cerca de 40% da ação mundial do Instituto Marista, conforme aponta Teixeira (2009b). Os primeiros Irmãos Maristas chegaram aqui em 1897, na cidade de Congonhas do Campo, em Minas Gerais, com o objetivo de dar continuidade aos propósitos de formar bons cristãos e virtuosos cidadãos, por meio da educação integral.

No Rio Grande do Sul, os maristas atuam nas áreas de educação, saúde e assistência social e chegaram a partir de 1900, na cidade de Bom Princípio.

## 1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para a análise proposta, tomou-se como base a premissa de que é possível traçar um paralelo entre a lógica diferenciada dos executivos religiosos e leigos, em cargos de alta administração, partindo-se dos conceitos de Cultura Organizacional e Cultura Marista. Este é o problema central investigado neste trabalho, que pode ser resumido na questão:

---

<sup>3</sup> Área canônica refere-se aos órgãos que são ocupados exclusivamente por religiosos (irmãos maristas) e se ocupam exclusivamente das coisas ligadas à congregação, à relação e aos assuntos da ordem religiosa, não tendo nada a ver com a pessoa jurídica. Esta área segue exclusivamente os preceitos do Direito Canônico e as Constituições e Estatutos do Instituto Marista. .

<sup>4</sup> Mantenedoras são as pessoas jurídicas registradas junto ao Ministério da Receita Federal (Brasil) e que possuem as responsabilidades civis, comerciais e tributárias. No caso específico da Província Marista do Rio Grande do Sul, existem três mantenedoras, uma que responde pelas operações da universidade e hospital e outras duas que agregam os empreendimentos dos colégios e unidades sociais.

## **Quais são os desafios de um executivo leigo, em cargos de alta administração, numa organização educativa da Província Marista do Rio Grande do Sul?**

### 1.3 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral e objetivos específicos os que seguem.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os principais desafios de um gestor leigo, em cargos de alta administração, em organizações educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os atributos de liderança necessários para executivos leigos atuarem em cargos de alta administração nestas organizações.
- b) Analisar as possíveis diferenças culturais na preocupação de executivos leigos e de organizações educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul.
- c) Sinalizar recomendações nas políticas de recursos humanos visando à melhoria nos processos seletivos e de retenção dos executivos leigos nestas organizações.

### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo propõe-se a abordar um assunto que é uma necessidade premente e de suma importância, frente ao crescimento e ao futuro das Organizações Educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul. É um tema novo, mas que no dia a dia vem crescendo nas Instituições Religiosas, frente às políticas de contratações de pessoas e ocupação de cargos de alta administração por executivos leigos.

Entende-se que o estudo traz contribuições para compreender os impactos e



minimizar os desgastes frente às diferenças culturais entre os executivos religiosos e leigos. Busca de alguma maneira ajudar na convivência e, principalmente, gerar os resultados necessários para o alto desempenho destes executivos. Também indica ações que possam ajudar a realização das suas tarefas, de modo que isso se reflita na sua ação diária e que gere melhores resultados. Do mesmo modo, propõe ações para uma melhor tomada de decisão num processo de seleção e para facilitar a permanência do executivo na organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 Conceito de Cultura Organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de valores e atitudes que permeia as organizações, quer sejam aquelas claramente identificadas por procedimentos, rituais, valores declarados em planejamentos estratégicos, quer sejam as que estão por trás de algumas práticas repetidas, mais precisamente nas posturas de seus líderes.

Podemos observar e perceber a cultura organizacional no primeiro contato com a instituição e ir formando uma clara definição à medida que esse contato vai se ampliando de várias formas. Com relação a sua comunicação, observamos quando ela está voltada ao mercado através da expressão de sua marca, sua identidade, a arquitetura e o design de suas instalações e produtos, nas suas campanhas de mídias, nas comunicações internas, institucionais e até mesmo na comunicação velada, ou seja, aquela não manifesta diretamente. Podemos observar a cultura organizacional também no comportamento das pessoas que fazem parte dela, na maneira de falar, agir e interagir em todos os processos, nas atitudes e posturas de seus líderes. É perceptível ainda na sua forma de organização estrutural, no seu organograma, nos seus valores, sua missão, sua visão e suas estratégias de negócios, na sua forma de tomar decisões e se posicionar mercadologicamente. Enfim, a cultura organizacional está presente em tudo, mas, como afirma Schein (2009), ela é abstrata, embora tudo que derive dela tenha repercussões significativas.

Morgan (1996, p.132), por sua vez, define a cultura como:

Significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

A cultura pode ser formada a partir de um indivíduo, que tem visão, metas e valores baseados em credos pessoais, que inicia um empreendimento e, então, é

seguido por indivíduos que têm similaridade de pensamento e valores. Importante destacar que o ato em si não criará a cultura, e sim o sucesso do resultado da atuação do grupo é que forjará a cultura e a perpetuará. Isso nos faz entender que as empresas e instituições mais fortes e seculares tiveram, em sua maioria, grandes líderes e uma ordem de seguidores que sucessivamente foram alcançando sucesso. Cumpre aqui destacar como exemplo as Congregações Religiosas, de um modo geral, e propriamente o Instituto Marista. Fundado por Marcelino Champagnat e seus seguidores, o Instituto foi se multiplicando dentro da missão e dos seus objetivos inalterados até os dias de hoje.

Igualmente, a cultura pode ir sendo forjada por um grupo desestruturado que, gradualmente, vai formando padrões e normas de comportamento.

Schein (2009, p.16) resume o conceito de cultura como:

A aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura.

Robbins, Judge e Sobral (2011) nos ensinam que a cultura organizacional é a forma como os funcionários percebem as características da empresa de que fazem parte, e não o fato de eles gostarem ou não delas. Eles enumeram sete características básicas assim definidas:

- a) Inovação – Trata-se da forma como os funcionários são mobilizados a assumir riscos e serem inovadores.
- b) Atenção aos detalhes – É como se espera que os empregados trabalhem com precisão, tendo uma postura analítica, atenção aos detalhes.
- c) Orientação para resultados – É quanto os líderes focam mais a busca dos resultados do que a técnica e os processos aplicados para seu atingimento.
- d) Foco na pessoa – É o quanto as decisões dos dirigentes levam em conta a repercussão nas pessoas.
- e) Foco na equipe – É a valorização do esforço em grupo acima das contribuições individuais.
- f) Agressividade – É a predominância do estilo mais competitivo e agressivo, no lugar da busca por um ambiente mais tranquilo.
- g) Estabilidade – É o quanto os procedimentos buscam mais a manutenção

do *status quo* em vez do crescimento.

Os autores afirmam que todas essas características existem concomitantemente; o que varia é o grau de intensidade de uma, para mais ou menos, em relação às outras, e isso é o que diferencia uma organização de outra.

Schein (2009) elaborou um conceito de cultura, segundo o qual se passa por um processo de aprendizagem, transmissão e mutação. Segundo Schein, existem diferentes níveis para que se aprenda a cultura de uma organização: produtos que são visíveis, a forma como a empresa opera por meio do comportamento das pessoas, os valores e o que denominou de “pressupostos básicos”, que são inconscientes, mas que acabam sendo percebidos e sentidos pelos membros do grupo.

Uma cultura organizacional clara e forte será descrita por todos os indivíduos, mesmo que em níveis hierárquicos e históricos distintos. Obviamente, poderá ser e será apresentada de várias formas, dada a linguagem e a formação desses indivíduos, mas o sentimento, a percepção e a atitude ao agir no dia a dia será a mesma.

Cumprido destacar que, em grandes organizações, poderemos identificar subculturas, ou seja, várias culturas dentro de uma mesma cultura. Estas subculturas acabam se criando para atender a problemas, situações ou experiências comuns aos membros de algum departamento ou por influência das regiões geográficas nas quais estão inseridos, como nos diz Robbins, Judge e Sobral (2011). No entanto, haverá ainda valores expressos do que os autores chamam de cultura dominante; ou seja, por mais que existam (e existem) as subculturas, dentro delas estarão os valores mais fortes da organização.

Neste sentido, Robbins, Judge e Sobral (2011) destacam que a cultura desempenha muitas funções em uma organização. Citam que ela tem o papel de definidora de fronteiras, isto é, criam as distinções entre uma e outra organização; ela proporciona um sentido de identidade e pertença dos seus membros, faz com que haja uma mobilização por uma causa coletiva que transcende o individual e estimula a estabilidade. Definem cultura como “(...) a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 504).

A cultura organizacional sofre também influências do meio social, ou seja, do local onde esta organização está inserida. Motta e Caldas (2011) afirmam que as

organizações, por mais que sejam globalizadas, sofrem muita influência da cultura nacional. Destacam que os costumes, as crenças e os valores que caracterizam uma empresa trazem, de alguma forma, a marca de uma correspondência na cultura nacional. Neste contexto, é evidente que as organizações brasileiras tenham funcionamento lastreado em muitas das nossas características, marcadas pela nossa história e nossa forma de desenvolvimento, pela mistura das etnias europeia, indígena e africana, que fundamentaram nossa colonização.

Entende-se oportuno pontuar este fator, haja vista este estudo abranger uma organização multinacional que também tem caracterização regional e suas especificidades. Os maristas, embora tendo seus valores culturais seculares e muito arraigados, apresentam modos de proceder com pequenas diferenças face à influência da formação da nossa sociedade. Com três Províncias no Brasil, cada uma tem também um pouco de influência da região onde atua e também são um pouco diferentes das Províncias de outros países.

Freitas (2011a) afirma que, de um lado, percebe-se que as práticas gerenciais oriundas do passado vão perdendo espaço em um mundo que exige padrões de eficiência globais; já de outro lado, os modelos importados esbarram muitas vezes nos traços básicos da formação cultural local.

### 2.1.2 Cultura Organizacional e a Necessidade de Pertença

A cultura organizacional pode ser percebida de várias maneiras. Pode ser sentida e não necessariamente de um modo concretamente; pode ser repetida em gestos, posturas, falas e na tomada de decisões. É significativa ao ponto de podermos dizer, em linguagem figurada, que ela representa “a personalidade da organização”, seu perfil, seu “DNA”, sua essência de ser e se postar. Representa ainda o seu jeito de lidar com as questões do dia a dia e os valores com que emprega a sua missão.

Nos dias atuais, os aspectos culturais são vistos como imprescindíveis e continuam despertando grande interesse, como afirma Freitas (2011b). Tal interesse pode ser explicado pela alta competitividade e pela busca incessante das organizações em se diferenciarem em mercado tão igualitário. A globalização trouxe no seu contexto parâmetros e processos muito semelhantes, o que faz toda a empresa ter em seu modelo de gestão características muito parecidas.

A própria evolução do mercado, cujo foco passou a ser o cliente e não mais a produção, fez com que se buscassem novos entendimentos de como conseguir conquistar destaque e tornar-se objeto de desejo para ampliação e realização dos negócios. Neste sentido, muitos projetos de mudança organizacional acabam sendo implementados para que a empresa busque superar os desafios e problemas que se apresentam, Vemos aqui manifestação de que o meio empurra e faz com que a cultura organizacional vá transformando-se e adaptando-se às novas exigências. As organizações que conseguem isso o fazem pela aderência ao projeto do seu corpo funcional, na medida em que conseguem pessoas identificadas com seus propósitos e valores.

Freitas (2011b, p. 298) afirma que a empresa também tem um ideal, além de ter uma estrutura, regras e normas, notadamente por serem “portadoras de dignidade, honra, respeito, sentimentos”. De outro lado vemos muitas das nossas referências sociais se fragilizarem, como o próprio conceito de sociedade moderna, a cultura religiosa, a segurança psicológica, o que nos leva à busca de novos movimentos carismáticos. Neste sentido, as organizações modernas parecem estar ocupando espaços importantes para a formação de novas “tribos”, como descreve Freitas (2011b, p. 298) e complementa:

Essa imagem será vivida pelos indivíduos, ainda que parcialmente, como uma crença e uma ilusão, que acomoda, embala e acaricia o desejo de sentir-se seguro, protegido, amado e reconhecido, além de ligado a uma missão que dá sentido a sua vida. Esse “altruísmo” organizacional, suscitado no discurso e reforçado pela cultura, encontra no Ideal de Ego dos indivíduos um grande aliado, dado que apresenta um objetivo elevado, ou seja, o indivíduo idealiza a missão, o projeto da organização, com o qual ele deverá identificar-se.

Neste sentido, o indivíduo projeta para dentro da organização a que pertence o credo que irá completar seus desejos de realização e reconhecimento. E, quanto mais for identificados os valores da empresa e os dos indivíduo, mais resultados são conquistados por ambos, o que leva a um “casamento” de muitas realizações e muita durabilidade. Daí ser o estudo de cultura organizacional tão presente hoje em dia e de fundamental importância para o sucesso do negócio, afinal “(...) é a cultura organizacional que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção desse projeto”, como nos ensina Freitas (2011b, p. 300).

É possível constatar, no mercado, que as empresas de maior sucesso são

impregnadas de valores fortes, declarados e assumidos pelo seu corpo funcional. Essas empresas fazem a diferença para seus próprios empregados e para a sociedade. Cumpre salientar que se deve levar em conta que quanto mais forte for a cultura organizacional, mais fechada a empresa é em relação ao exterior e isso pode se tornar um problema na medida que ela pode ficar olhando “para seu próprio umbigo” e perder fôlego vendo seus concorrentes se reinventarem e se reposicionarem, invertendo a lógica vencedora do mercado.

Contudo, a abordagem aqui explicitada está centrada no fato do que se chama de ajuste perfeito: o indivíduo certo no lugar certo a partir da sinergia de ideais, valores e busca de realização.

### 2.1.3 Componentes da Cultura Organizacional

O estudo e a identificação de elementos de uma cultura organizacional é uma análise complexa, porque nem todos os seus componentes são de fácil percepção e entendimento. Apresentam-se componentes em forma de níveis, indo do menos complexo – como a compreensão obtida pela linguagem e hábitos –, passando-se por um nível intermediário – em que se enquadram as histórias e seus heróis –, até chegar-se a um nível mais complexo, de difícil análise, em que estão os valores e crenças. A cultura é transmitida para os funcionários por meio desses componentes, sendo os mais presentes, conforme destaca Robbins, Judge e Sobral (2011), pelas histórias, rituais, símbolos e linguagem.

As histórias estão presentes quando fatos marcantes praticados pelos fundadores ou grandes líderes, em determinadas situações, ficam perenes na existência da organização; tais relatos são repetidos todas as vezes que são realizadas capacitações e integrações de novos. Fatos extraordinários que traduzem grandes conquistas ou derrotas servem para cultivar a maneira de proceder.

Os rituais são práticas repetitivas que reforçam os valores estruturais da organização, aqueles valores mais fortes e determinantes. São cerimônias, eventos estruturados, alguns com coreografias que carregam significados. Realizados por conquistas, mantêm ativa a lembrança de tradições.

Os símbolos estão presentes nos uniformes, nas cores, nos materiais padronizados, na arquitetura dos espaços e nos procedimentos de uso de equipamentos que podem igualar ou distinguir níveis hierárquicos, como, por

exemplo, política de viagens ou o próprio mobiliário (mesa, cadeira, sala individual).

A linguagem é utilizada como meio de mensagem diferenciada por determinada situação: são jargões específicos que definem vitórias ou perdas de clientes, nome de produtos, perfis de clientes. São *slogans* e frases construídas para motivar e mobilizar as equipes em busca das metas.

Schein (2009, p. 24) também coloca a visão de cultura em diferentes níveis de compreensão. Diz que esses níveis variam desde manifestações muito abertas e tangíveis até as inconscientes e profundamente inseridas. O autor classifica três tipos críticos de subculturas em três formas e afirma que todas estão presentes em qualquer tipo e tamanho de organização. São elas:

- a) Cultura de operador –é oriunda das atividades do dia a dia e da gestão do que acontece e não foi previsto; ou seja, os membros dessa subcultura são capazes de lidar com as mais diversas contingências.
- b) Cultura engenharia – é construída a partir da busca da automação, como forma de evitar os erros das pessoas. Gira em torno da estrutura organizacional e princípios de concepção de trabalho.
- c) Cultura executiva – é focada na sobrevivência econômica e lastreada sob a crença de que, se os assuntos financeiros não forem geridos de forma adequada, não haverá organização.

Isso posto, Schein (2010) afirma que o dilema das organizações é como potencializar a contribuição de cada subcultura, buscando o alinhamento delas em vez da sempre presente discussão de quem está certo e quem está errado. Schein (2010, p. 258) exemplifica dizendo:

Humanizar o engenheiro ou o CEO gera um efeito mínimo, porque, para gerar a inovação ótima, o engenheiro deve usar suas ideias mais criativas e o CEO deve fazer seu melhor na gestão de assuntos financeiros. O que é mais crítico para os líderes é, então, aprender a gerir a dinâmica das várias subculturas para alinhá-las para o desempenho ideal.

O que Schein (2010) traz, de fato, é que cada cultura tem o seu jeito, seu conhecimento, e é infrutífero ficar tentando mudá-la. O que o líder deve pensar é como extrair o potencial de cada subcultura elevando o resultado do todo. Schein (2010) traz ainda a recomendação da existência de dois princípios para facilitar a interação das subculturas: a identificação o problema comum e o diálogo, o qual, na concepção do autor, quer dizer interação que minimiza a discussão e o debate.



#### 2.1.4 Cultura organizacional e as relações de poder

A cultura organizacional também pode ser entendida, percebida, avaliada pelo estilo de poder e as suas várias formas de expressão, presentes no dia a dia da instituição, quer sejam pelas definições de atribuições dos cargos, pelo grau de autonomia dada, pelo nível de interação entre órgãos estruturais ou pela própria estrutura organizacional. Enfim, são diferentes maneiras, não necessariamente excludentes; ou seja, podem ocorrer formas diferentes simultaneamente.

O poder é um tema que tem sido largamente estudado, principalmente quando se iniciou o processo de aprofundamento das relações dentro das organizações. Assim sendo, é matéria de imenso referencial, aqui apresentado de forma contextualizada na cultura organizacional e em suas fontes mais latentes percebidas nas organizações.

O conceito de poder é mais usualmente entendido pela influência ou imposição que uma pessoa exerce sobre a outra. Nesta linha de entendimento, Weber (2004, p. 54) conceitua-o como “(...) a probabilidade de que um autor, dentro de uma relação social, esteja em condições de realizar sua própria vontade apesar da resistência, independentemente da base na qual essa probabilidade repousa”.

Conforme Morgan (1996) o poder pode ser visto como um recurso, isto é, alguma coisa que alguém possui; ou pode ser percebido numa relação social, caracterizando-se como um tipo de dependência. Noronha (2010) apresenta outra dualidade de definição trazendo os conceitos de *potência* e *ação*, em que a potência é a capacidade de um indivíduo ou organização de fazer algo, e a ação é quando efetivamente se realiza algo, ou seja, o uso da potência. Estes conceitos, segundo Noronha (2010), é que permitem entender uma das formas de relacionamento existente entre os seres humanos na vida em sociedade.

Vieira e Lacerda (2011) seguem na mesma linha de Noronha (2010) e também apresentam o poder em duas formas. A primeira é tocante à capacidade que uma pessoa tem de influenciar no comportamento do outro, notadamente presente nas organizações formais. A outra forma é a capacidade de o sujeito agir, gerar uma ação efetiva.

Num sentido mais na linha ética espiritual, Murad (2008), ao tratar a questão do poder, refere a tentação que o mesmo provoca e aborda a ambiguidade do poder de acordo com a Sagrada Escritura, em que aponta o uso do poder que se destina ao

bem e é enraizado em Deus e o uso maléfico do poder com raiz demoníaca.

Morgan (1996) apresenta quatorze fontes de poder nas organizações, das quais se destacam cinco, que se julgam estar mais próximas das características identificadas de poder nas instituições em geral, bem como na pesquisada.

A primeira delas trata-se da autoridade formal. É a mais clara fonte de poder numa organização; é respeitada e legitimada por todos. Quanto maior for a clareza desta fonte, maior será a aceitação dos membros da organização e o reconhecimento de quem tem o poder. Aponta Morgan (1996) que, historicamente, a autoridade formal é fundamentada no carisma, na tradição e lei, o que é totalmente apropriado para as Instituições Religiosas Católicas como um todo, e não poderia ser diferente no Instituto Marista.

A segunda fonte que se traz aqui é o uso da estrutura organizacional, das regras e regulamentos. São criados como forma de conceituar e definir o poder e buscam ajudar a entender como um processo deve ser conduzido para o melhor desempenho da organização. Todavia, é muito comum este tipo de fonte trazer problemas políticos no tocante à escolha do perfil dos ocupantes dos cargos. As constantes mudanças que são feitas para adaptações a situações que ocorrem no dia a dia e também podem gerar conflitos de *status* de um departamento em relação ao outro. Assim descreve Morgan (1996, p.169):

As tensões que envolvem o processo de planejamento e replanejamento organizacional oferecem, dessa forma, muitas descobertas a respeito da estrutura de poder da organização. Assim sendo, a rigidez e a inércia das estruturas organizacionais podem fazer o mesmo, uma vez que as pessoas, com frequência, preservam as estruturas vigentes para proteger aquele poder que delas emana.

Também esta é uma possibilidade nas instituições religiosas católicas que são tradicionais e conservadoras na sua cultura organizacional. Todavia, há que se considerar o momento de mudança por que passa a Província Marista do Rio Grande do Sul, dada à envergadura do projeto vigente, uma vez que ela está reestruturando seu modelo de governança, mas trazendo uma nova estrutura com novos cargos e definições. Cumpre destacar aqui a questão dos *status* dos departamentos e as articulações feitas nos cargos para a busca das definições que interessam aos ocupantes dos cargos, principalmente quando se aborda a questão das regras e regulamentos.

A terceira fonte que se traz, dentro dos conceitos apresentados por Morgan

(1996), é o controle do processo decisório, sob o viés da possibilidade de influenciar os resultados dos processos decisórios, o que acaba sendo uma fonte de poder muito reconhecida. Talvez aqui possa se trazer a questão da clareza na tomada de decisão, a chamada transparência na qual se podem perceber os critérios e o fim a que se propõe determinado processo de decisão. Neste sentido, omissão, falta de escolhas, controle de assuntos e outras premissas podem conduzir o processo decisório para um nível restrito de conhecimento, dificultando muitas vezes o entendimento do processo, o que pode gerar desconfortos e dificuldades de relacionamentos no ambiente organizacional.

A quarta fonte que se apresenta, ainda dentro da abordagem de Morgan (1996), é a referente ao controle do conhecimento e da informação. Considerando que o poder emana das pessoas, é crivo que, efetivamente, isso influencia a tomada de decisão. A partir do controle de alguns recursos-chaves, uma pessoa pode influenciar decisivamente em situações organizacionais e até mesmo criar padrões no sentido de garantir isso. Morgan (1996, p. 173) afirma “Frequentemente, a busca de controle da informação numa organização está ligada a questões de estrutura organizacional”. Ele ilustra sua colocação trazendo exemplos ligados à área de computação e à área financeira. A geração de executivos das décadas de 1970 a 1990 viveu processos de lida com os Centros de Processamento de Dados – CPD – em que havia uma dependência de fornecimento de relatórios e domínio de uma tecnologia até então pouco difundida, que no dia a dia das operações gerava controle e dependência muito grande para as tomadas de decisão. Outra forma comum de se perceber a existência dessa fonte de poder é a área financeira, não só pelo domínio técnico do assunto, que muitas vezes influencia as decisões orçamentárias, mas também pelo poder que exerce no tocante ao fornecimento dos relatórios de dados, que pode afetar a tomada de decisão, principalmente na questão tempo de fornecimento, ou seja, fornecer os dados a tempo de uma avaliação e encaminhamento necessário.

A quinta e última fonte aqui abordada, das quatorze que Morgan (1996) apresenta, trata das alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”. É um mecanismo que objetiva encaminhar processos decisórios que gerem comprometimento dos envolvidos como forma alternativa de encaminhamento daquilo que se deseja. São realizadas em espaços informais, como almoços, reuniões de amigos, trocas de favores, redes internas, grupos de ex-

colegas; enfim, de várias formas. Morgan (1996, p. 179) assim apresenta: “Alianças e coalizações não são necessariamente construídas em torno de interesses idênticos; ao contrário, o requisito para esses tipos de organização informal é que exista uma base para alguma troca de benefício mútuo”.

Como já referido, Morgan (1996) apresentou quatorze fontes de poder, das quais, nesta pesquisa, limitou-se à apresentação de cinco delas. Essa seleção deve-se à pressuposição de serem estas cinco as mais presentes nas organizações, bem como nos dados resultantes da pesquisa documental e de campo realizadas, objeto das análises de dados apresentadas.

#### 2.1.5 Características de cultura organizacional holística

Este é um termo mais recente dentro da cultura organizacional. Trata-se de assunto polêmico do ponto de vista científico, mas o fato é que muitas empresas têm promovido uma cultura holística, ultimamente também denominada de espiritualizada, conforme aborda Robbins, Judge e Sobral (2011) e Murad (2008). Segundo os autores, essa cultura favorece e entende que as pessoas possuem mente e espírito e que elas buscam sentido e propósito no trabalho que realizam, assim como buscam manter vínculos e conexão com outros indivíduos. Robbins, Judge e Sobral (2011) fazem sua abordagem a partir da premissa que essa cultura não tem a ver com religiosidade, com algo místico ou pertinente à teologia.

No fundo, ele aplica a terminologia espiritualizada como mais uma forma de as empresas valorizarem seus funcionários, ajudando-os a desenvolverem e alcançarem pleno desempenho, a partir do seu bem-estar, atuando de forma íntegra, correta, ética e com equilíbrio na sua vida pessoal e profissional. Tem sido mais presente exatamente porque vem no contraponto das políticas de gestão mais antigas, em que predominava uma cultura mais racional, na qual o estado emocional das pessoas não era levado em conta para a sua produtividade.

A formação de um sujeito integral, em que se desenvolvem corpo, alma e espírito, aparece também em artigo de Bell e Taylor (2003), que cita muitos exemplos de práticas holísticas dentro das empresas, tais como as realizadas pela *Van den Bergh Foods*, subsidiária holandesa da Unilever, que trabalha seus executivos para que se tenha uma companhia na qual a pessoa “inteira” é bem-vinda.

Nota-se que a busca pelos resultados, em muitas instituições, vem acompanhada de uma maneira mais humana de conquistá-los, em que espaço para valorização das relações, ética e respeito com a vida tomam dimensões no alto escalão e permeiam toda a empresa, fazendo parte da suas práticas e incorporando-se em sua cultura, quando não presentes desde a fundação dessa organização.

A formação do indivíduo integral aparece claramente nos propósitos de evangelização, isto é, nas práticas religiosas, como é o caso das Congregações Católicas e, entre essas, a dos Maristas aqui em estudo. Essa formação é a base da sua Proposta Política Pedagógica; contudo, o que se apresenta dentro das organizações em geral e ganha força em eventos de capacitação é uma realização superior das pessoas com seu trabalho, ultrapassando o imperativo econômico de se organizar, buscando uma iniciativa de valor, moralmente elevada, como bem retratam Bell e Taylor (2003).

Várias são as interpretações desta busca do desenvolvimento da inteireza. Em destaque trazemos o que nos ensina Portal (2012), quando afirma que, ao educar o corpo, o coração e o espírito, busca-se na verdade o aprendizado de encontrar-se a si mesmo. O que muitas empresas estão descobrindo é que, tendo os indivíduos conquistado essa elevação, há um melhor resultado quanto à satisfação funcional, melhor ambiente e, por consequência, sucesso empresarial. Bell e Taylor (2003) sustentam que o compromisso de desenvolver a parte holística no trabalho, é condição para melhorar as atitudes dos empregados em relação ao trabalho, de forma que eles tenham mais motivação e gerem impacto mais positivo.

Bell e Taylor (2003) apontam que estudos sugerem que locais de trabalho que são desprovidos de significado e finalidade – aqueles que são regidos pela tecnologia, a eficiência e o lucro – terão com o tempo danos à motivação, à lealdade e ao desempenho do seu corpo funcional.

Teixeira (2012, p. 28) diz que o problema é que a sociedade técnica promete comodidade, e confunde conforto com felicidade, o que acaba não se concretizando. Afirma ele:

Hoje é visão generalizada que precisamos reencontrar o caminho do equilíbrio interior, da espiritualidade, do parentesco com a natureza, do sentido da vida e da alegria de viver. Existe mais para a vida humana do que o mundo atual nos oferece e do que pode ser experimentado exteriormente.

Robbins, Judge e Sobral (2011) destacam quatro características que diferenciam uma organização que adota a visão holística no ambiente de trabalho: *Forte sentido de propósito, Confiança e respeito, Práticas humanistas de trabalho e Tolerância com as expressões de funcionários.*

Bolman e Deal (2010, p. 130) abordam questões sobre alma e espírito nas organizações, traçando exemplos de empresas com sucesso que acreditam em práticas oriundas de uma cultura holística. Colocam que:

Muitos duvidam da noção de que as organizações têm uma alma, mas existem evidências crescentes de que a espiritualidade é elemento crítico para o sucesso de longo prazo [...] Para uma organização, grupo ou família, a alma pode ser vista como um senso resoluto de caráter, uma confiança profunda sobre quem somos, com o que nos importamos e no que realmente acreditamos.

Murad (2008, p. 154) aborda a questão trazendo o conceito da prática religiosa concomitante ao desempenho profissional, independentemente de qual religião o indivíduo segue. É o que diz quando escreve “o cultivo da espiritualidade, em âmbito pessoal e institucional”. Para Murad (2008) os traços comuns das espiritualidades praticadas, independente da formação religiosa, seriam: assumir uma postura de vida de “ser do Bem” nas suas relações; promover a cultura da paz; preocupar-se com a sustentabilidade do ponto de vista ambiental; ter um estilo de vida saudável, entre outras. Assim conclui:

Gestão é a competência e a arte para gerenciar processos e liderar pessoas, em vista da missão de qualquer organização. Espiritualidade, por sua vez, é o processo da experiência e fé, pessoal e comunitária, que motiva as ações e alimenta as convicções mais profundas. Refere-se à busca e ao encontro com o sagrado, que confere sentido à existência. Existe uma tensão produtiva entre ambas. (MURAD, 2008, p. 155).

Independente de a questão estar ou não ligada à religiosidade, pode-se observar que, na maioria das empresas de sucesso, as práticas humanistas, aqui denominadas de espiritualistas, estão presentes, com forte desenvolvimento dos profissionais em busca de um sentido de vida, importância do seu bem-estar e um ambiente de trabalho saudável, com práticas de valores do bem.

Cultura organizacional holística vem também ao encontro das práticas presentes em empresas que se posicionam mais fortemente quanto aos conceitos recentes da sustentabilidade. Aqui se entende sustentabilidade na forma mais comumente utilizada, ou seja, da *World Commission on Environment and*

*Development* (WCED, 1987), também conhecida como a comissão de *Brundtland*, que considera que devem ser satisfeitas as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Tal preceito deixa claro um dos princípios básicos da sustentabilidade, que é a visão de longo prazo, para o qual os interesses das futuras gerações devem ser preservados, e constitui uma espécie de fórmula que busca congrega o “economicamente viável” com o “socialmente equitativo” e o “ecologicamente sustentável”. Neste sentido, conforme trata Murad (2008), as organizações com cultura holística praticam valores e atitudes que buscam um compromisso com a questão social empresarial.

#### 2.1.6 Liderança e competência na cultura organizacional

A origem do tema liderança não é clara como nos afirma Tolfo (2010). Ela surge a partir do estudo do comportamento humano nas organizações e tem sido pesquisada de forma mais intensa a partir dos grandes desafios de mudança das empresas, a qual exige a busca por novas características que anteriormente eram negligenciadas.

Inicialmente é preciso distinguir a diferença entre liderar e administrar, já que é muito comum haver entendimentos de que está se tratando de formas diferentes para passar o mesmo conceito. De fato, não são a mesma coisa. Enquanto *administrar* significa gerenciar as operações e rotinas diárias, criar planos de gestão e organizar e conduzir estruturas organizacionais, *liderar* é a capacidade de levar um grupo de pessoas para alcançar metas e objetivos, como nos ensina Robbins, Judge e Sobral (2011).

Murad (2008), seguindo conceitos explicitados por Kotter, segue na mesma linha, definindo liderança como um somatório de processos que cria e conduz grupos para enfrentar desafios, ou que os adapta para responderem às novas situações.

Entendendo então o papel do líder como elemento condutor de equipes, ou seja, como um mobilizador para a busca de resultados, é inevitável constatar que o mesmo trabalha com o fator comportamental, e seu estilo de liderança está totalmente ligado ao sucesso da sua missão. Neste sentido, não há como conduzir um papel de liderança com valores dissociados do líder e da organização em que atua, o que nos leva a uma ligação direta do perfil de liderança e cultura

organizacional. Além do mais, tal ligação é pré-requisito para uma liderança eficaz: a habilidade de entender e trabalhar em uma cultura, como bem retratam Silva *et al.* (2009) destacando o conceito de diversos autores.

Schein (2009, p. 21) traz uma abordagem muito interessante quanto a liderança e cultura, afirmando que se trata de “dois lados de uma mesma moeda”. Diz que inicialmente os líderes criam culturas quando formam grupos e organizações. Num outro momento, quando as culturas estão consolidadas, elas estabelecem os critérios de liderança, e assim definem quem é e quem não é líder.

Morgan (1996, p.131) afirma:

Focalizar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional frequentemente fornece descobertas-chaves sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem. Todavia, é importante perceber que os líderes formais não têm o monopólio da criação de uma cultura organizacional. A posição que têm de poder empresta-lhes especial vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que frequentemente têm o poder de recompensar ou punir aqueles que seguem ou ignoram os seus líderes.

Não é objeto deste trabalho a abordagem das diferentes teorias que classificaram os diversos tipos de liderança. O que se aplica aqui é como haver a capacidade de entendimento claro da cultura organizacional para que o gestor possa estar plenamente conectado a partir dos seus valores, porque, sendo ele o responsável por transmitir os valores e princípios da sua organização, não poderá fazê-lo com eficiência se não houver credo e comunhão entre esses valores.

Existe de fato uma recursividade entre cultura e ação gerencial, pois não é possível separar as duas coisas: uma leva a outra. Aplica-se aqui o conceito do relacionamento dialógico no qual o líder influencia os liderados, e estes influenciam seus líderes, como aborda Mariotti (2010). A cultura define rumos, práticas e diretrizes e, no dia a dia, os líderes vão fortalecendo seus valores e cumprindo sua missão ao mesmo tempo em que vão transformando-a dentre as necessidades de mercado. Seus líderes dialogam no intra e interorganizacional, sendo agentes de atuação. Conforme nos ensina Gomes e Mira (2006):

As organizações não são uma realidade “natural”, não estão desconectadas do ambiente, como não são exteriores os atores organizacionais nem deles são separáveis, são uma realidade artefactual, ou seja, cultural.

Todavia é incontestável a aceitação de que determinados tipos de líderes estão mais



próximos do sucesso conforme a cultura na qual estará inserido e, até mesmo, o momento de mudança, transformação ou recuperação da organização. Isso se acentua na medida em que vivemos um mundo em grande transformação, seja pela mudança na economia que tirou o foco da produção e o colocou nos clientes, seja pela globalização que nos trouxe alto índice de competitividade, seja pela tecnologia que mudou completamente nossa maneira de fazer as coisas ou até mesmo pela era do conhecimento, haja vista a velocidade e a facilidade com que temos acesso às informações. Assim sendo, mais do que nunca ter plena sintonia da liderança com a cultura organizacional é de suma importância para a sobrevivência das empresas.

Silva et al. (2009, p. 108) referem Bass:

Pode-se dizer que existe uma inter-relação entre cultura e liderança. Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço das normas e comportamentos expressados dentro das fronteiras da cultura. Normas culturais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais sejam seus modelos de comportamento, e de quem eles atraem para suas organizações. Então, as características e qualidades de uma cultura organizacional são ensinadas pelas suas lideranças e eventualmente adotadas por seus seguidores.

Silva (2009) traz ainda, de Bass, a grande influência que o capital humano exerce sobre o desempenho organizacional, principalmente no segmento de serviços. Assim, justifica que o conceito de liderança é muito importante porque é o líder quem transmite a visão e direciona o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais.

Schein (2010) nos traz outra contribuição sobre o papel do líder. É o fato de ele também ser o responsável pela diferenciação e integração das diferentes subunidades em uma ação corporativa coerente. A importância disto está no fato de que aprendemos, nas últimas décadas, que a cultura corporativa compreende apenas alguns valores e crenças centrais, e que para o funcionamento real da empresa é necessário o bom alinhamento das subculturas.

Não há como falar em liderança sem tratarmos de competência. Ela engloba os aspectos intelectuais adquiridos e inatos, nossos conhecimentos, capacidades, maturidade e experiência. Como nos ensina Moscovici (1998), dizemos que um líder é competente quando ele executa de forma adequada e hábil suas rotinas, em sua área de atividade.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) agrupam em três categorias as

competências para o alto desempenho dos líderes: competências exclusivamente técnicas, habilidades cognitivas e inteligência emocional.

Os conceitos de competência relacionados à inteligência emocional já são consenso no meio de pesquisadores, apesar de ser matéria recente. Vêm para aprimorar as competências até então estudadas, frente aos novos modelos e desafios das organizações. Goleman, Boyatzis e McKee (2002) destacam resultados espantosos, revelados após análise de dados de centenas de modelos de competência, em que aquelas que estão ligadas à inteligência emocional desempenham um papel significativo à medida que se analisa o sucesso dos líderes em cargos de alta gestão.

Diante de novo contexto produtivo, entende-se que não é mais suficiente a plenitude técnica, ou seja, está presente, nos líderes de melhor resultados, a capacidade de gerenciar indivíduos, de motivá-los, de mobilizá-los para o alcance dos resultados. Charan (2008, p. 49) afirma, quando aborda conceito de líder social, que:

A liderança se baseia na capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou tarefa. Os líderes não podem fazer tudo; eles fazem com que as outras pessoas façam as coisas por meio do gerenciamento. Eles aprimoram a capacidade dessas pessoas – a habilidade de fazer mais – por meio de delegação combinada a uma metodologia para assegurar a continuidade. Eles definem expectativas, fazem com que as melhores pessoas façam o que precisa ser feito e supervisionam os relacionamentos entre elas para garantir que comportamentos destrutivos ou pessoais não subvertam o propósito comum do grupo.

Robbins, Judge e Sobral (2011) elucidam esta recente preocupação quando comenta que, ao final da década de 1980, o currículo das escolas de administração enfatizava os aspectos técnicos da gestão e que, nas últimas três décadas, os currículos passaram a ter bastante ênfase no conhecimento sobre o comportamento humano, com cursos voltados para liderança, motivação, negociação, comportamento organizacional etc.

Bitencourt et al. (2010), trazendo conceitos de outros autores, apresenta as três dimensões principais da competência interpessoal: o *saber*, que se refere ao conhecimento; o *saber fazer*, pertinente às habilidades, e o *saber agir*, que está dirigido às atitudes. De fato, elas estão inter-relacionadas e muitas vezes se confundem.

Ampliando este referencial, trazemos o que coloca Katz (1976) quanto ao conjunto de competências necessárias para que o gestor atinja seus objetivos com sucesso:

- a) habilidade técnica – é a capacidade de aplicação de conhecimentos específicos. Busca-se na educação técnica e no aprendizado frente ao exercício das funções;
- b) habilidade humana – refere-se à capacidade de trabalhar com as outras pessoas, ajudando-as e entendendo-as, de forma a levá-las aos resultados;
- c) habilidade conceitual – é definida como a capacidade cognitiva para analisar e diagnosticar situações complexas.

Charan (2008) vai mais adiante quando afirma que um líder ainda não está fazendo seu trabalho se apenas apresentar bons resultados. Ele também precisa formar futuros líderes, atuando como “*coach*”, que se dedica e dá atenção para ajudar a desenvolver os líderes com potencial subordinados a ele.

Outro viés importante a destacar é a questão da ética. Esta é matéria relevante para qualquer organização, mas dada a especificidade das organizações abordadas neste trabalho, entende-se ser de suma importância trazer para o contexto esta característica que estaria classificada dentro do conceito de como agir.

Num mundo altamente competitivo, é comum deparar-se com situações que beiram a dúvida entre o certo e o errado. Por exemplo, algumas questões levam a reflexões o tempo inteiro, como: “*vale chegar ao resultado a qualquer custo?*” “*Mesmo se o emprego estiver em jogo?*” “*Devo atender qualquer determinação de meu superior?*” Então, compreender o que significa comportamento ético nas organizações é cada vez mais difícil, principalmente se for levada em conta a diversidade religiosa, étnica e sexual entre as culturas, como bem coloca Robbins, Judge e Sobral (2011). Neste sentido, o gestor de hoje precisa se preocupar em desenvolver um ambiente ético para sua equipe, de forma que eles tenham que enfrentar o menor grau possível de ambiguidade acerca do que é certo ou errado no seu comportamento ou na tomada de decisão.

### 2.1.7 Competências e papel do líder contemporâneo

Kouzes e Posner (2010, p. 27) afirmam que “(...) os líderes de hoje são os

guardiões do futuro e devem preocupar-se com o mundo de amanhã e quem vai herdá-lo.” Neste mesmo artigo, referem pesquisa que consultou milhares de pessoas para saber o que desejam de seus líderes. Em primeiro lugar, veio a honestidade e, em segundo, ser visionário, como qualidades mais admiradas em um líder. Este resultado tem sido afirmado por estudiosos do assunto, segundo Kouses e Posner (2010), que expõem suas preocupações ao constatarem que os líderes de hoje são péssimos nisso. Neste sentido, não bastasse a complexidade com que os líderes devem lidar no dia a dia, trabalhar com foco no futuro, com previsibilidade, com visões norteadoras e com antevisão do futuro são competências requeridas para o líder atual.

Bennis, retratado por Tolfo (2010), abordando a liderança na atualidade e o seu futuro, enfatiza a liderança como um processo social que tem efeito coletivo. Afirma que a liderança é eficaz quando as pessoas percebem importância do seu trabalho para a conquista de resultados, quando os líderes e seus subordinados valorizam o aprendizado e o desenvolvimento das competências, quando os erros são encarados como fonte de conhecimento, quando o trabalho é visto como elemento de origem de estímulo e desafio, e as pessoas são ativas quanto a um objetivo grupal.

Tolfo (2010, p. 211), fazendo referência a Hunter, traz a perspectiva do líder servidor, que é também uma forma contemporânea de liderança. Neste conceito, cita que “(...) cabe ao bom líder servir em vez de ser servido”. Para tanto, é preciso requisitos como caráter, compromisso com o grupo e com as ações dirigidas aos objetivos. Dentro desta linha, também se insere o conceito do líder “*coach*”, como já referido neste estudo. Este tipo de líder tem o compromisso nos resultados e na pessoa de uma forma integral, ou seja, no seu desenvolvimento e realização.

Charan (2008) traz ainda um olhar do líder para si mesmo, na medida em que adota o “Modelo de Aprendizagem”, que estabelece ser ele o responsável por seu desenvolvimento. Isto é, mesmo que a empresa não possibilite esse desenvolvimento, é importante que ele tenha a responsabilidade de fazê-lo, pois esta característica distingue os grandes líderes. Charan (2008) vai mais fundo ainda, quando afirma que o líder cria a sua própria sorte quando ele procura e toma a coragem de ir para um lugar que corresponda aos seus talentos naturais.

Cohen (2010) afirma que a maneira certa de os líderes do futuro exercerem a liderança será pela maneira de dar sentido de importância para as pessoas. As

peças querem ser úteis e sentirem-se contribuindo diretamente para o resultado; em suma, desejam ser importantes. Cohen (2010, p. 309) diz que ainda hoje é comum líderes tomarem decisões e fazerem coisas que geram efeitos contrários aos seus liderados, diz que "(...) os líderes mais bem-sucedidos nutrem o sentimento de importância individual entre seus subordinados."

De outro lado, vivemos desafios enormes com o advento da velocidade das informações aliada à alta tecnologia, em que é permitido que as pessoas se comuniquem e trabalhem juntas mesmo em localidades diferentes. É o que Robbins, Judge e Sobral (2011) denominaram de interconexão de empresas. Neste sentido, o trabalho do administrador numa empresa dessas é bem destoante do trabalho tradicional. Atuar de forma "*on-line*" requer novas técnicas, diferentes das empregadas quando as pessoas estão num único local. Assim, fazem-se necessárias novas competências para o exercício das atividades de maneira remota e por meio de redes de computadores.

Também Robbins, Judge e Sobral (2011) destacam a questão do equilíbrio da vida pessoal e profissional, visto que a formação de organizações globais gerou um mundo que "nunca dorme". Desta forma, o líder tem que lidar com administração de conflitos com suas equipes, uma vez que os trabalhadores percebem que o trabalho ocupa cada vez mais espaço nas suas vidas. Pesquisas mostram que, hoje, a busca do trabalho está pautada muito mais pela flexibilidade de horário do que a segurança do emprego. Afirmam que as organizações que não ajudarem na busca deste equilíbrio encontrarão dificuldades para atrair e reter funcionários mais eficientes e motivados.

Não poderíamos deixar de tratar também aqui a questão da inovação, dentro dos desafios que estão inseridos no mundo tão competitivo atual. Assim, nossos líderes também devem ter o comprometimento em buscar os processos de inovação e, a partir disso, o desafio de estar propenso a correr riscos. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 489) dizem:

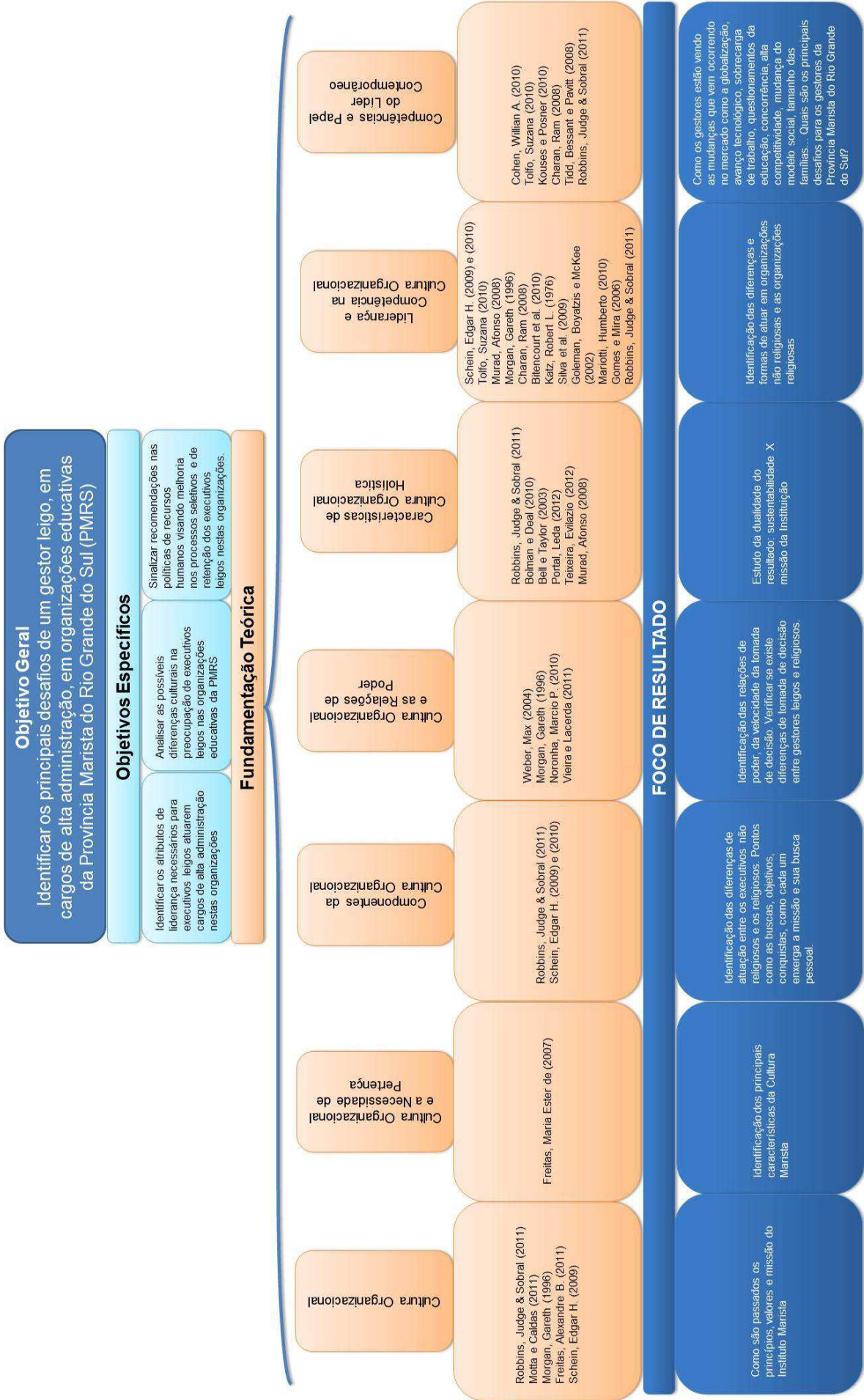
Comprometimento da alta gestão é um preceito comum associado à inovação e ao sucesso; o desafio é traduzir o conceito em realidade, por meio da busca de mecanismos que demonstrem e reforcem senso de envolvimento da gestão, compromisso, entusiasmo e apoio.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) complementam, afirmando que a aceitação do desafio de correr riscos é também característica necessária para os líderes da alta

gestão.

A seguir apresenta-se quadro resumo do referencial teórico com seus autores.

O quadro-resumo apresentado visa a oferecer melhor compreensão ao leitor acerca do referencial teórico, relacionando-o aos objetivos da pesquisa, bem como ao questionário que serviu com instrumento para coleta de dados e aos resultados buscados.



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (1997), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória porque estudos comparativos de Cultura Organizacional e Cultura Marista são tratativas mais recentes, havendo pouca pesquisa aplicada. Quanto aos meios, a pesquisa é documental e de campo. Documental porque recorreu à análise de documentos e à literatura interna do Instituto Marista e suas Organizações Educativas para discorrer sobre Cultura Marista. Também se constitui em uma pesquisa de campo, na medida em que se trata de uma investigação empírica, com dados coletados nos locais onde atuam os executivos das organizações que compõem a atuação da Província Marista do Rio Grande do Sul.

Cabe salientar que esta pesquisa teve abordagem qualitativa, conforme define Minayo (2002), visando à construção não estruturada dos dados com busca do significado da ação social conforme a ótica dos sujeitos pesquisados.

#### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Foi escolhida a Província Marista do Rio Grande do Sul como unidade de análise para esta pesquisa, por ser a maior rede educacional de Congregação Religiosa do ensino privado do estado do Rio Grande do Sul, ser uma grande referência neste segmento e o local de atividade profissional deste pesquisador.

Inicialmente o projeto vislumbrava como unidade de análise toda a rede marista do Brasil, a qual está organizada em três Províncias e um Distrito: Província Marista Brasil Centro Norte, Província Marista Brasil Centro-Sul, Província Marista do Rio Grande do Sul e Distrito Marista da Amazônia. As Províncias e o Distrito estão associados através da União Marista do Brasil (UMBRASIL) que foi fundada em 15 de outubro de 2005.

Contudo, a partir de contatos e entrevistas informais, com alguns gestores religiosos maristas, chegou-se à conclusão de que, pelo fato de haver muita diversidade nas quatro estruturas maristas brasileiras, seria mais interessante focar



este trabalho unicamente na Província Marista do Rio Grande do Sul. Isso resultaria, sobretudo, num estudo mais aprofundado e com recomendações mais aplicáveis, e assim atenderia também à característica profissionalizante deste curso de mestrado.

No capítulo de apresentação dos dados documentais, em que é discutida a Cultura Marista, são abordadas mais profundamente características da Província Marista do Rio Grande do Sul. Também consta anexo a este trabalho o organograma da referida província, o que possibilita a visualização das áreas e empreendimentos desta Instituição.

Pelo fato de este pesquisador haver iniciado os estudos e a pesquisa de campo quando possuía vínculo profissional com a Companhia de Jesus na Província Brasil Meridional, foram inseridos na amostra três executivos dessa Congregação, ocupantes de cargos de alta gestão na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

### 3.3 SUJEITOS DO ESTUDO

A seleção de sujeitos foi dividida em dois grupos. Um dos grupos foi composto por três executivos, sendo um religioso e dois leigos, da Congregação Jesuíta, ocupantes de cargos de alta gestão da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, pertencente à Província Brasil Meridional. O outro grupo faz parte da Província Marista do Rio Grande do Sul, e é composto por oito executivos que ocupam cargos de alta gestão. Pertencem à área corporativa e atuam nos dois empreendimentos que abrangem as unidades educacionais, ou seja, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS e Hospital São Lucas, e a Rede de Colégios e Unidades Sociais. São sujeitos que possuem cargos de direção, de conselhos e estratégicos.

A seguir se apresenta o quadro de sujeitos com identificação do órgão em que exercem suas atividades na Instituição, tempo de rede marista e na função executiva, se é de formação religiosa ou leiga e o tipo de atividade do órgão em que está inserido.

	<b>Órgão na Instituição</b>	<b>Tempo na PMRS</b>	<b>Tempo função executiva</b>	<b>Religioso ou Leigo</b>	<b>Atividade da Instituição</b>
<b>Entrevistado 1</b>	Corporativo	38 anos	11 anos	Religioso	Meio
<b>Entrevistado 2</b>	Rede de Colégios	24 anos	5 anos	Leigo	Fim
<b>Entrevistado 3</b>	Corporativo	13 anos	4 anos	Religioso	Meio
<b>Entrevistado 4</b>	Universidade	1,5 anos	28 anos	Leigo	Fim
<b>Entrevistado 5</b>	Corporativo	68 anos	43 anos	Religioso	Meio
<b>Entrevistado 6</b>	Universidade	23 anos	10 anos	Leigo	Fim
<b>Entrevistado 7</b>	Universidade	25 anos	18 anos	Religioso	Fim
<b>Entrevistado 8</b>	Corporativo	11 anos	6 anos	Leigo	Meio

Cumprir destacar que foram preservados outros dados, aqui não expostos, de modo a garantir o sigilo dos respondentes, atendendo assim ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido firmado entre este pesquisador e os entrevistados.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Na pesquisa documental, foram analisados os principais traços que identificam a Cultura Marista, assim como valores, constituição e missão das Instituições definidas para a pesquisa. Foram estudados documentos tais como: Código do Direito Canônico, Constituições e Estatutos, publicações orientativas internas, Capítulos Provinciais, planejamento estratégico, literatura sobre a fundação e a história, material de cursos de formação marista aplicado a leigos, conteúdo do site da Província e Instituições, planos pedagógicos e outros.

Na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas envolvendo executivos religiosos e leigos das instituições educativas maristas da Província Marista do Rio Grande do Sul, assim distribuídos:

- a) quatro executivos religiosos;
- b) quatro executivos leigos; dois do sexo masculino e dois do sexo feminino.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, que busca a compreensão do

contexto estudado de pesquisa sobre cultura, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas. Estas foram realizadas no local de trabalho destes executivos, de forma pessoal e com roteiro pré-definido. O roteiro norteador iniciou com uma rápida apresentação pessoal, histórico e objetivo da pesquisa, pedido de permissão para que fosse gravada e a garantia do sigilo dos dados e da fonte por meio documento firmado – o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Nas entrevistas, ao final das questões previstas no roteiro e apresentadas no ato para requerer dados pesquisados, foi investigado como as pessoas se sentiram e se haveria algo a acrescentar que julgasse importante e que não tivesse surgido no questionário. Como anexo a este trabalho, segue o roteiro norteador das entrevistas da pesquisa de campo.

Por fazer parte da Instituição e com vistas a atenuar as limitações do método que esse vínculo pudesse trazer (conforme SCHEIN, 2009), este pesquisador teve autorização da mesma para assegurar que dados confiáveis e válidos seriam disponíveis.

No início da pesquisa e por este pesquisador fazer parte da Congregação Jesuíta na época, foram realizadas entrevistas-piloto com dois executivos leigos e um executivo religioso, ambos atuando na UNISINOS, que pertence à Província Brasil Meridional da Companhia de Jesus. Tratou-se de um ensaio para a estruturação da pesquisa. O objetivo desse estudo foi o de verificar as principais diferenças e características percebidas por esses gestores para apurar os desafios para o exercício do cargo de gestor da alta administração por um executivo leigo. Consistiu de vários pontos que foram explorados com profundidade com o entrevistado. No final, fez-se abertura para comentários e colhimento de subsídios no sentido de o entrevistado acrescentar algo que julgasse importante para a pesquisa.

Cumprir ainda informar que, no momento da qualificação da dissertação, em vista da troca de emprego deste pesquisador, a pesquisa objetivava o estudo em três Congregações Religiosas, a saber: Jesuítas, Lassalistas e Maristas, e abrangeria as Instituições e seus executivos com atuação no Rio Grande do Sul. Após ser qualificado, o campo de estudo foi alterado para a Congregação Marista. Esta mudança deu-se por dois fatores:

- a) Primeiro com vistas a atender a orientação dos Professores Avaliadores, já

que os mesmos trouxeram suas preocupações com a amplitude e as possíveis dificuldades face ao fato de serem três congregações com todas as suas especificidades, embora todas católicas.

- b) O alto cargo executivo que este pesquisador passou a ocupar na Rede Marista, o que poderia gerar constrangimento para estudar outras Congregações, em vista de questões de mercado e dados internos confidenciais.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados da pesquisa documental e de campo foram tratados pela técnica da análise de conteúdo, conforme nos ensina Richardson (2011, p. 224).

Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas, etc.) e extrair momentos mais importantes. Portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador.

Com relação à pesquisa documental, os referenciais foram estudados por autores e suas reflexões, interpretações e conclusões. Assim, foram extraídos, a partir da observação deste pesquisador, os pontos aderentes ao objeto da pesquisa, que poderiam caracterizar diferenças culturais na prática do dia a dia dessa instituição religiosa em relação aos outros tipos de organizações.

Com relação à pesquisa de campo e levando em conta a natureza do problema abordado, a escolha voltou-se para um tratamento fenomenológico, visto se estar estudando a cultura sob o ponto de vista dos próprios executivos ocupantes dos cargos na Instituição.

Neste processo de tratamento de dados, foram pré-definidas quatro categorias de análise de dados: **cultura organizacional**; **processo decisório**; **desafios dos gestores** e **atributos dos líderes maristas**. Ao serem elaboradas as análises dessas categorias, foram identificados pontos importantes, que foram apresentados como **categorias emergentes**, sendo estas: *velocidade da tomada de decisão*; *dialógica entre a visão humanista e técnica* e *mudança cultural é um desafio*. Assim seguiu-se o que nos diz Richardson (2011, p. 240):

A categorização pode ser realizada de duas maneiras. Na primeira, o sistema

de categorias é estabelecido previamente e os elementos são distribuídos da melhor forma possível entre as categorias. Este tipo de categorização exige do pesquisador sólidos fundamentos teóricos referentes ao problema em estudo. A segunda, o sistema de categorias não é dado, resulta da classificação progressiva dos elementos.

A seguir, apresentamos quadro resumo das categorias pré-definidas com as perguntas realizadas aos entrevistados por ocasião da pesquisa de campo.

CATEGORIAS PRÉ-DEFINIDAS	Perguntas
Cultura Organizacional	<i>Como você descreveria a Cultura Organizacional da sua Instituição?</i>
	<i>Como costuma ser o processo de inserção de gestores não religiosos?</i>
Processo de Decisório	<i>Como você vê o processo de tomada de decisão na sua Instituição? E de um gestor leigo (ou religioso)?</i>
	<i>E quanto ao grau de autonomia que você tem como gestor? E como é para um gestor leigo (ou religioso)?</i>
	<i>Você percebe diferenças na forma de gestão de um executivo religioso e um leigo? Se sim, quais?</i>
	<i>Você vê diferenças na maneira de atuar, decidir e dirigir entre um gestor leigo e religioso?</i>
Desafios	<i>Na sua opinião, como se conjuga / se compatibiliza espiritualidade e lucratividade na prática da gestão em organizações educacionais da PMRS?</i>
	<i>Quais são os principais desafios que você vê no momento para a continuidade da missão da PMRS?</i>
	<i>Que recomendações você faria para a sua Instituição no momento de inserir um gestor leigo em cargos de alta gestão?</i>
Características de Liderança	<i>Existe clareza entre as demandas da função e as habilidades necessárias para a sua execução?</i>
	<i>A sua Instituição prepara / desenvolve suas lideranças? Se sim, como?</i>
	<i>Quais as vantagens mais comuns na gestão de um religioso (leigo)? E de um gestor leigo (religioso)?</i>
	<i>E as desvantagens comuns para um gestor religioso (leigo)? E um leigo (religioso)?</i>
	<i>Quais as principais características de liderança que você entende que precisa para os executivos darem conta destes desafios?</i>

Cumpramos lembrar que as categorias emergentes são oriundas do processo de análise de dados, conforme já explicitado. Também é oportuno destacar que as respostas dadas, muitas vezes, continham informações que contribuíam para mais de uma categoria, sendo objeto de critério deste pesquisador a análise de dados e essa identificação, assim como o uso do conteúdo.

De acordo com os objetivos estabelecidos para o estudo, foram elencados os traços culturais mais fortes da Instituição Marista, identificados os desafios para os

executivos leigos de alta gestão e, em seguida, os atributos de liderança necessários e possíveis diferenças de atuação, com vistas a sinalizar recomendações para a área de Recursos Humanos.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a pesquisa apresentou, em um ou mais momentos, as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento de dados:

- a) o método ficou limitado na pesquisa documental, face ao alcance de informações sobre a Cultura Católica, uma vez que o material acessado era o disponível aos leigos;
- b) outro fator limitador pode ter ocorrido frente à limitação do número de entrevistados, embora tecnicamente Richardson (2011) orienta que, em pesquisa de profundidade, o limite dos entrevistados não ultrapasse a vinte;
- c) um terceiro fator pode ter ocorrido com os gestores leigos que possuem muitos anos de atuação na organização: a possibilidade de ter havido limitações na percepção das diferenças culturais, principalmente se for levada em conta a enorme influência da cultura existente onde trabalham.

Entretanto, mesmo diante das limitações citadas, considera-se que o método foi o mais apropriado para atingir os objetivos traçados para esta pesquisa.

## **4 CULTURA MARISTA: UMA COMPREENSÃO A PARTIR DA PESQUISA DOCUMENTAL**

Os dados apresentados a seguir resultam de uma análise documental que possibilitou uma compreensão mais apurada sobre a Cultura Marista. Assim, estabelece-se o estudo em cinco partes:

- a) breve histórico da fundação do Instituto Marista e sua contextualização com a Revolução Francesa;
- b) conhecimentos quanto ao fundador Marcelino Champagnat;
- c) elementos centrais dos valores, constituição e estrutura da Instituição;
- d) a forma como a missão é dirigida aos jovens e crianças a quem o Instituto quer servir, ou seja, estilo e prática pedagógica, mostrando a forma e o jeito marista de educar, e
- e) o histórico da chegada dos maristas no Brasil e no Rio Grande do Sul, complementado com dados da operação atual.

Cumprido salientar que este estudo documental propiciou uma melhor compreensão dos dados gerados na pesquisa de campo, sobretudo na categoria “Cultura Organizacional”, o que é apresentado no capítulo 5.

### **4.1 INSTITUTO MARISTA – FUNDAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO**

O Instituto Marista surgiu em 02 de janeiro de 1817, como Ordem Religiosa, a partir de um homem preocupado com a trágica miséria humana e espiritual da sua época: Padre Marcelino Champagnat. Inicialmente, o Instituto era denominado de Irmãos Maristas, ramificação da Sociedade de Maria, que foi fundada pelo Padre Jean-Claude Courveille e companheiros seminaristas (dentre eles Marcelino Champagnat) em 1816.

Como grande homem de sua época, Champagnat se immortalizou transformando seu carisma em Instituição, quando tinha vinte e sete anos de idade. Tinha em mente a vontade de formar um ramo da Sociedade de Maria que fosse voltada para a escola, a catequese e as missões. Conforme seu biógrafo, Irmão João Batista Furet, citado por Martins (2012), Marcelino Champagnat dizia que um educador

marista não poderia ser apenas um catequista e nem tampouco um simples professor. Abaixo segue trecho apresentado por Martins (2012, p. 71) sobre a forma de Champagnat apresentar esse conceito:

Se tratasse, dizia ele, somente de ensinar ciências humanas às crianças, os Irmãos não seriam necessários, pois os mestres-escola bastariam para isso. Se, por outro lado, pretendêssemos dar somente instrução religiosa, nós nos contentaríamos de sermos simples catequistas, de reunir as crianças uma vez por dia e ensinar-lhes as verdades cristãs. Mas nosso fim é de fazer muito mais: queremos educar as crianças, isto é, instruí-las de seus deveres, ensiná-las a praticá-los, dar-lhes sentimentos sobrenaturais, hábitos religiosos inculcar-lhes as virtudes do cristão e do bom cidadão.

A sua obra inicia em meio a uma incrível pobreza, durante o período da Revolução Francesa, motivada por um profundo amor a Jesus e na proteção de Maria, a Boa Mãe, com a missão de evangelizar por meio da educação as crianças e os jovens daquele tempo, principalmente os mais empobrecidos. Champagnat sacrificava-se para estabelecer e garantir o espírito de família que desejava ver reinante entre os irmãos, membros do Instituto.

Necessário contextualizar que no período que antecede a Revolução Francesa, a situação social na França era caótica, e a Igreja era o único meio de prover o ensino básico, na época denominado de elementar. A Revolução vinha em busca de novos direitos sociais, com vistas a mudar radicalmente o papel do Estado. Assim empreende luta feroz contra as elites, as aristocracias e os grandes líderes de governo, todos apoiados pelo clero, que era quem detinha o conhecimento científico e cultural e assim influenciava as decisões governamentais da época. A Revolução tinha como 'lema revolucionário' a tríade *liberdade, igualdade e fraternidade*. Contudo, a Revolução assumiu novos rumos, conforme relata Martins (2012, p. 23) "(...) da liberdade surgiu o liberalismo desenfreado; da igualdade o socialismo; e com a fraternidade pretendeu-se substituir a caridade cristã".

Nesse sentido, não conseguindo ser capaz de atingir seus objetivos, a escola teve consequências nefastas, pois o modelo até então reinante foi destruído e não se conseguiu ter um novo modelo que atendesse às escolas primárias e, principalmente, que atingisse as minorias. Assim, com a ausência total em localidades distantes, como as áreas camponesas, a escola ficava restrita à universidade e à escola secundária, no período de Napoleão, que se preocupava somente com a formação dos filhos dos militares.



Foi dentro desse contexto, que Marcelino Champagnat vislumbrou uma escola, que fosse voltada à formação de crianças e jovens mais necessitados, baseada em valores cristãos que pudessem transformar uma sociedade para ser mais justa e fraterna.

No ano de 1853, o Irmão Francisco Rivat, como primeiro Superior Geral e substituto de Marcelino Champagnat, publica o documento *Guia das Escolas para uso dos Pequenos Irmãos de Maria*, redigido segundo as *Regras do Senhor Padre Champagnat, fundador do Instituto Marista*, que as escreveu em 1837. São as grandes diretrizes que remetem ao carisma e à missão e que ainda estão vigentes e são revisitadas, atualizadas e publicadas através das Constituições e Estatutos. Esse documento estabelece o modelo de funcionamento e regramento da Congregação. Aqui também cabe salientar que, dentro da concepção inicial do Instituto Marista, está a questão dos valores e de como devemos fazer para praticá-los e nos tornarmos exemplo de devoção e conduta como assim foram Jesus Cristo e sua Mãe, Maria.

A última versão com profunda revisão das Constituições e Estatutos foi publicada e aprovada em 1986, a pedido da Igreja, do Concílio Vaticano II, para que todas as famílias religiosas revissem seus livros normativos. Ela é atualizada a cada oito anos por ocasião da realização do Capítulo Geral, que é uma assembleia representativa de todo o Instituto. Neste sentido, a edição vigente é a de 1986 com as atualizações preconizadas nos Capítulos Gerais de 1993, 2001 e 2009, e foi editada em 2010.

Em 1998 foi publicado o documento intitulado *Missão Educativa Marista – Um projeto para o nosso tempo*. É um documento oficial do Capítulo Geral de 1993 e tem como objetivo orientar a missão do Instituto, qual seja a de oferecer uma educação a todos aqueles privados da oportunidade de adquiri-la ou marginalizados pela sociedade. Ele vem também atualizado com a participação de leigos, que são os não religiosos, na missão desde o tempo de Champagnat, presentes por ocasião da realização desse Capítulo.

Essa publicação foi feita em um momento histórico, descrito na apresentação da mesma pelo Irmão Benito Arbuês, então Superior Geral (2003, p.11):

A diversidade de países, culturas e sistemas educacionais nos quais o Instituto Marista está presente têm-nos conduzido a uma maior descentralização. Apesar disso, é possível identificar os elementos fundamentais que

caracterizam o nosso estilo de educação. A Comissão que elaborou o documento com o título “A Missão Educativa Marista – um projeto para o nosso tempo” tentou dar relevo à atualidade do documento, o qual fornece instrumentos que ajudarão Irmãos e leigos a discernir a nossa Missão em fidelidade ao carisma herdado de Marcelino Champagnat e (...).

É importante registrar que a obra de Champagnat nasceu num momento histórico, em que imperaram mudanças radicais no desenvolvimento social e na educação, origem do ensino moderno na França, como retrata Martins (2012), passando de uma educação que era assumida pela igreja para uma educação controlada pelo Estado. Diz Martins (2012, p. 24) “Com sua obra, Champagnat insere-se na grande disputa entre a escola católica e a escola laica”.

A visão, o estilo e o modo de proceder de Marcelino Champagnat faz com que se perceba na essência da Cultura Marista o de fazer as coisas com muita fé, amor, simplicidade e de forma empreendedora. Percebe-se ainda que a missão evangelizadora através da educação traz sentimento de auto realização e felicidade. Ao fazer um paralelo com o cotidiano da vida corporativa contemporânea, é possível perceber que essa essência está totalmente alinhada ao que se busca incessantemente nas organizações: desenvolvimento, pró-atividade, autorrealização e satisfação pessoal, seja ela da forma como cada um busca e interpreta.

#### 4.2 FUNDADOR: MARCELINO CHAMPAGNAT

Marcelino Champagnat foi um camponês nascido na França em período revolucionário, em 1789, ano que foi deflagrada a Revolução Francesa. Filho de João Batista e Maria Chirat, foi o caçula de dez filhos, dos quais apenas seis sobreviveram, três meninos e três meninas. Nasceu em Marllhes, ao sul de l'Hermitage, e foi criado em um lugar onde reinavam o atraso e a ignorância, mas era um ambiente sóbrio, repleto de bons valores e espiritualidade. Sua personalidade teve forte influência de três pessoas da sua família: o pai, que o formou como cidadão por ser um homem empreendedor, inteligente, trabalhador e líder político de sua região; a mãe e uma tia, Irmã Teresa, da Congregação de São José, que serviram de modelos e guias para fortalecer os seus primeiros passos como cristão.

Era um adolescente praticamente analfabeto quando entrou para o Seminário Menor de Verrières, em 1805, para se tornar sacerdote. Teve muitas dificuldades de aprendizado, sendo mandado embora ao término do primeiro ano, em decorrência

de suas limitações para aprender. Insistiu e retornou, mostrando grande capacidade de superação e humildade, permanecendo lá até 1813. Depois, ingressou no Seminário Maior de Lião, cidade que era um antigo centro de espiritualidade marial.

Nesta cidade cristã e mariana surgiu a ideia da Sociedade de Maria, desenvolvida por um grupo de seminaristas de que Champagnat fazia parte. Fruto de suas próprias experiências e dificuldades, desde o início tinha a convicção de que a Sociedade deveria incluir Irmãos Educadores para trabalhar com as crianças pobres da zona rural, as quais eram desprovidas de oportunidade de uma educação cristã. Champagnat buscava com isso evangelizar as crianças através da educação, e completando sua visão a inclusão também de irmãos missionários, para levarem essa proposta a outros cantos do mundo em que fossem ausentes a devoção e a prática cristã.

Em 22 de julho de 1816, teve sua ordenação sacerdotal e foi nomeado vigário de La Valla, local de isolamento e pobreza cultural, características que imediatamente o impressionaram. Na França daquela época, emergia uma sociedade burguesa preocupada em criar uma elite. Mesmo a Igreja, que era posicionada como uma ordem mais contemplativa, isto é, mais voltada para os estudos e reflexões do que o envolvimento com a sociedade em si, tinha pouco interesse pelo cuidado pastoral das crianças e dos jovens, principalmente os do campo e de regiões mais pobres.

No final de outubro de 1816, Marcelino Champagnat foi chamado para atender ao jovem Jean Baptiste Montagne, que aos dezessete anos morria sem jamais ter ouvido falar em Deus. Marcelino foi tocado profundamente por esse rapaz e através dele vislumbrou o clamor de milhares de crianças e jovens que, como ele, eram vítimas das péssimas condições, como miséria cultural e espiritual.

Decidiu que não havia mais tempo para esperar e fundou o *Instituto dos Pequenos Irmãos de Maria* ou *Irmãos Maristas*, no dia 02 de janeiro de 1817, ao reunir seus dois primeiros discípulos, João Maria Grajon e João Batista Audras como formandos para viver em comunidade. Numa casa pequena e simples, com um quintal, Marcelino deu início à obra que perdura por quase duzentos anos. Logo em seguida, ocorreu a adesão de outros ao grupo, tornando-se La Valla o berço dos Irmãos Maristas.

Cumpre aqui destacar algumas características de Marcelino Champagnat, o que se denominam, nesta pesquisa, de atributos de liderança, que perduraram e

fazem parte da cultura marista. São valores, atitudes, práticas e modelo do líder fundador, que caracterizaram sobremaneira a Instituição, ou seja, o que hoje se chama de cultura organizacional Marista.

Um destes atributos foi o de abrir mão do seu conforto para realizar a sua obra. Em vez de ficar numa condição mais favorecida de conforto de que dispunha na paróquia onde realizava suas funções de padre, como ter alguém para o preparo da comida, cuidado com suas roupas e serviços de limpeza e manutenção, ele foi morar na primeira casa da comunidade fundada. Lá, fazia todo o serviço da casa junto aos então chamados irmãos maristas, mesmo tendo a condição de superior por ser padre. Com isso, em linguagem mais contemporânea, pode-se interpretar que Champagnat era determinado, pró-ativo e investiu fortemente num desafio.

Com esse gesto, empregava o atributo de se colocar em condições de plena igualdade entre os demais, ou melhor, tratar todos da mesma maneira e se incluir nesse grupo, não exercendo distinção por formação, condição social, conhecimento ou algum outro fator. A leitura interpretativa que se pode fazer desse atributo seria a capacidade de trabalhar em equipe e liderar com maestria pessoas.

Um terceiro atributo da sua liderança era o fato de ser visionário, enxergar o futuro e traçar caminhos pioneiros, contra tudo que era mais racional na época. Para ilustrar essa característica, destacam-se dois fatos relevantes na fundação do Instituto Marista. O primeiro deles foi o de levar a evangelização entre os mais pobres e necessitados, indo ao encontro dos que não tinham acesso à formação espiritual e em sentido contrário às práticas da igreja na época. Esta ficava mais restrita à atuação junto à elite, à aristocracia e aos governos. Assim, ao mesmo tempo em que os maiores líderes da igreja eram combatidos junto com a classe privilegiada da sociedade, na Revolução Francesa, Marcelino desenvolvia um papel mais social da igreja católica, praticamente fazendo um novo modelo de atuação dessa instituição. O segundo fato relevante foi o de desenvolver cultura e educação para a classe social que até então não tinha acesso ao conhecimento científico e à evangelização. Em linguagem atual, pode-se classificar essa iniciativa como prova de inovação e visão de futuro.

O sucesso de seu empreendimento foi exitoso e, entre 1824 e 1825, já então contava com muitas escolas e um número muito grande de Irmãos Maristas. Para atender às necessidades de formação docente, Marcelino construiu uma grande casa de formação na localidade de Notre Dame de L'Hermitage, para fins de

moradia de Irmãos, mosteiro e centro de formação docente, já que faltavam professores para continuar a missão. Essa casa, existente até hoje, foi talhada numa rocha; ou seja, boa parte da sua construção foi em cima de uma rocha. Esse fato traz no seu contexto mais um atributo de liderança: o de trabalhar incansavelmente. Ele exercia sua liderança sendo uma referência e inspiração, já que era primeiro a começar o trabalho e o último a largá-lo, dando um exemplo ao seu grupo por suas atitudes e credos.

Examinando-se mais detalhadamente toda essa dedicação laboral, pode-se também destacar um atributo presente em tempos mais modernos que é a administração do tempo. Marcelino conseguia se dedicar ao evangelho, rezando pela manhã com os Irmãos Maristas, trabalhar em prol da missão e manter a casa, a saúde, a alimentação; ou seja, cuidava de toda a família Marista. Não foi por acaso que era chamado de “pai” pelos Irmãos Maristas. Ilustram-se esses fatos com trecho que faz parte do conteúdo de material didático do Curso de Extensão em Espiritualidade e Patrimônio Marista, na sua segunda edição, Apostila Módulo I (2013, p.58), atribuído o dito ao Irmão Francisco:

A sua orientação não consistia em multiplicidade de palavras. Na maioria das vezes era apenas uma carícia paterna ou apenas uma palavra, a mesma palavra, muitas vezes repetida. Pronunciada por ele, porém, tal palavra descia até o fundo do coração, levando ao arrependimento, ao amor de Deus e ao desejo de progredir. Quantos de nós, junto dele, recobramos a paz, a confiança e a felicidade. Ele era firme, sem dúvida! Todos nós teríamos tremido ao som da sua voz, a um só dos seus olhares. Mas, acima de tudo, era bom e compassivo. Era para nós como um pai! Ao fundar a sua Congregação ele quis organizar uma família cujo chefe fosse um pai e na qual os Irmãos mais antigos valessem sobre os mais jovens.

Olhando para o futuro e aproveitando ao máximo as possibilidades, Marcelino oferecia aos seus discípulos uma formação humana e espiritual, tanto inicial como continuada, dando ênfase ao aperfeiçoamento da formação docente. Assim, L'Hermitage pode ser considerada o espaço de aprimoramento da pedagogia marista, dos seus princípios e das suas práticas. Outro atributo que se destaca no perfil de liderança de Champagnat era a preocupação e busca de solução para a formação dos Irmãos Maristas, o que em linguagem atual se pode classificar como desenvolvimento e capacitação de equipes.

Posteriormente, L'Hermitage torna-se o centro de uma rede de escolas primárias. Também se torna o centro da atividade missionária do Instituto, quando

em 1836 partem três Irmãos para a Oceania, com um grupo de padres maristas. Na oportunidade, Marcelino Champagnat escreveu ao bispo, quando solicitava Irmãos: *“Todas as dioceses do mundo estão em nossos planos”*. Fica evidente com essa declaração que Marcelino Champagnat tinha a visão de crescimento e expansão do seu empreendimento, assim como o atributo de ter uma visão globalizada, termo largamente hoje utilizado no meio organizacional – no que hoje se lê como um mundo sem fronteiras.

Marcelino Champagnat é a fonte e a raiz que dão vida à Educação Marista, líder e fundador, tinha a capacidade de empreender, prever o futuro, ser ousado, determinado e dinâmico. Era também realista e pragmático. Para crescimento de sua obra, comprou terras e casas, onde, construindo e reformando, foi adequando-as à vida da comunidade religiosa e à formação. Era um exímio administrador de recursos. Outro atributo que pode ser identificado a partir desse sucesso é o de fazer planos, buscar recursos e investir fortemente no seu empreendimento, o Instituto Marista. Tentando trazer para o momento atual, pode-se caracterizar esse atributo com um conjunto de ações administrativas que são o gerenciamento de ações, recursos financeiros, materiais e pessoas. Mais propriamente como orientação para resultados e planejamento.

A chave do sucesso de sua liderança era a sua habilidade em relacionar-se e comunicar-se com os outros. Demonstrava interesse pessoal em cada um dos seus jovens Irmãos, orientando-os espiritualmente, confiando-lhes responsabilidades apostólicas, desenvolvendo-os continuamente em capacitação profissional, aprimorando seus métodos pedagógicos e conhecimentos. Aqui há que se registrar um grande atributo de Marcelino que era o de relacionamento, a capacidade de comunicação, tão necessário e presente nas exigências dos líderes das organizações da atualidade.

Conforme disposto no item 31 do documento Missão Educativa Marista – um projeto para o nosso tempo (2003, p. 27):

Marcelino Champagnat sempre apoiava e encorajava toda a pessoa engajada na formação cristã da juventude. Desde os primeiros tempos de La Valla e de L’Hermitage, diversas pessoas – homens e mulheres, Irmãos e leigos – foram atraídas por sua personalidade e carisma. Vivendo a própria vocação, eles se identificaram com seu estilo carismático de continuar a Missão de Jesus.

Durante seus cinquenta e um anos de vida, Marcelino trabalhou à exaustão, para fundar uma família de educadores religiosos. Até sua morte, ocorrida no dia 06

de junho de 1840, conforme Apostila Módulo I (2013, p. 60) “(...) o fundador chegou a acolher 421 noviços, tendo deixado formados 280 Irmãos, que trabalhavam nas 48 comunidades por ele abertas”. Em 1839, já com saúde frágil, fez seu primeiro sucessor, sendo eleito Superior Geral o Ir. Francisco. Com o mesmo espírito e fé, os sucessores estenderam a obra aos cinco continentes, partilhando e continuando o sonho de Marcelino: transformar a vida e a situação das crianças e jovens, especialmente os menos favorecidos, oferecendo-lhes uma educação integral, humana e espiritual, baseada no amor pessoal para com cada um deles.

Em 10 de junho de 1851, o Instituto dos Irmãos Maristas foi reconhecido legalmente pelo Governo Francês como estabelecimento de utilidade pública. Em vida, Marcelino buscou, incessantemente, a legalização de sua obra, fazendo longas viagens a Paris no cumprimento dos trâmites legais. Em 29 de maio de 1955, Marcelino foi declarado Beato pelo Papa Pio XII e, em 18 de abril de 1999, São Marcelino Champagnat foi canonizado pelo Papa João Paulo II.

#### 4.3 VALORES, CONSTITUIÇÃO E ESTRUTURA DO INSTITUTO MARISTA

Os valores, constituição e estrutura do Instituto Marista estão regrados nas Constituições e Estatutos Maristas. É um documento em que estão redigidas as normas, procedimentos, jeito de ser e fazer a missão marista, que é a de evangelizar através da educação. Seu foco é formar crianças e jovens com vistas a uma sociedade melhor, dando preferência aos mais pobres e necessitados, conforme apontam Traverso, Piacente e Accastello (2008) quando abordam os desafios da expansão da informação e o conhecimento da proposta marista.

A conduta marista é guiada pelo carisma do seu fundador, Marcelino Champagnat, conforme escrito nas Constituições e Estatutos (cap. 1, p. 17): “Não posso ver uma criança, sem sentir o desejo de ensinar-lhe o catecismo, sem desejar-lhe compreender quanto Jesus Cristo a amou”. Foi com este espírito que foi fundado o Instituto, com vistas à educação cristã aos jovens, particularmente aos mais necessitados.

A denominação “marista” é oriunda de Maria, a Boa Mãe, que embasou o modo de ser de Marcelino e seu Instituto, convencido que foi de que ela viveu e fez tudo por nós, servindo assim de modelo, inspirando e pautando a maneira dos maristas de ser e de agir. As três principais virtudes maristas vêm de Marcelino Champagnat

e são: humildade, simplicidade e modéstia. Elas refletem a forma reta e amável que permeia a relação entre os irmãos e deles com aqueles que se relacionam. A humildade representa a gratidão com que colocam a vida e o trabalho a serviço da Igreja e do mundo. A simplicidade é o modo de viver, fazendo o bem sem grandes alardes. A modéstia está na conscientização de suas limitações com a força necessária para levar a missão.

As comunidades maristas são formadas com o espírito de família, baseado no lar de Nazaré. Constituída de amor e perdão, abertura aos outros, alegria, entre ajuda e apoio, essa estrutura dá aos Irmãos modelo de atitude e modo de proceder.

Rege o dia a dia dos maristas a espiritualidade, que é mariana e apostólica. Vem de Deus, cresce pelo dom e rege o trabalho a favor da missão. Como Maria, Jesus é tudo para os Irmãos Maristas, cujas ações são discretas, delicadas e respeitadas para com as pessoas. São unidos pela congregação religiosa de maneira especial à Igreja e a seu mistério.

Os Irmãos Maristas vivem as “pequenas virtudes” recomendadas e baseadas no modo de ser de seu Fundador, como a afabilidade, tolerância mútua, sinceridade, diálogo e a escuta. São práticas exercidas no seu dia a dia, frutos do espírito de família que rege os ambientes maristas, e isso é entendido como meio eficaz para construir a comunidade. Serve para atenuar as dificuldades e tensões, reforçar os propósitos. Apreciam o silêncio, que representa a porta para abrir à compreensão e ao respeito. Possuem uma forte consciência de que deve haver tempo suficiente para as tomadas de decisões, de modo a buscar-se o discernimento e a certeza nas ações implementadas.

O Instituto é constituído por Irmãos professores temporários e perpétuos, com formação e profissão religiosa. Numa única família unem-se pela caridade e obediência às Constituições. A Província é responsável pela manutenção e necessidade dos Irmãos, provendo-lhes formação humana, espiritual e profissional, inicial e permanente.

Os Irmãos Maristas, como todos os demais religiosos católicos, são consagrados pelo ministério da Igreja a partir dos votos públicos de castidade, pobreza e obediência, de acordo com o que estabelece o Direito Canônico, ocasião que lhes confere a condição de perpétuo. Renovam a profissão anualmente através de retiro, renunciando pelos votos a certos valores terrestres.

Conforme descrito nas Constituições e Estatuto, item 50 (2010, p. 49):



Os votos, expressão de nosso amor ao Senhor, são fator de união da comunidade marista. A castidade, libertando o coração das formas possessivas de afeto, dá-lhe a dimensão e a energia do amor universal. A pobreza põe à disposição dos outros tudo quanto temos e tudo quanto somos. A obediência orienta a comunidade para buscar e cumprir a vontade de Deus.

Imagens e símbolos religiosos estão presentes em todos os ambientes da comunidade marista, ou seja, em residências, estabelecimentos de ensino, nas sedes administrativas, nas casas de juventude, nos pátios e locais de convivência em geral. As imagens mais presentes são as que retratam a lembrança de Maria – a Boa Mãe – e Marcelino Champagnat. A prática da oração em comum é elemento base à vida da comunidade marista. É fruto de sua devoção e está presente no dia a dia da realização da missão. É praticada, dentre outros momentos religiosos em comunidades e celebrações, antes de todas as reuniões de trabalho, a fim de trazer energia, luz, inspiração e fé nos preceitos da Igreja Católica e na missão do Instituto.

As escolas maristas, locais onde de fato é realizada a missão, oferecem às famílias uma proposta pedagógica educativa integral (espírito, corpo e mente). No item abordado a seguir, sobre práticas educativas maristas, se apresenta resumo conceitual do que se entende por educação integral.

O governo do Instituto é exercido dentro do modelo reinante na Igreja Católica, com base na atuação como foi feita pelos Apóstolos, designados por Deus para desempenhar as funções de ensinar, santificar e governar em nome Dele. Assim, o governo exerce as tarefas através das estruturas próprias, conforme rege o Direito Canônico. É uma hierarquia vertical com funções e poder bastante claras. Como nas demais Congregações, os órgãos de governo marista atuam e tomam as decisões conforme as suas Constituições, havendo interferência superior somente quando a situação exigir. Baseado no Fundador, o Instituto é governado por um Superior Geral, um Vice, denominado de Vigário Geral, e o Conselho Geral. Todos são eleitos por uma assembleia, denominada Capítulo Geral, que representa todos os maristas, atendendo ao que dispõe a Constituição e seus Estatutos, por voto secreto e com a maioria absoluta dos irmãos presentes. O Capítulo Geral fixa o número de Conselheiros com um mínimo de quatro. O tempo de mandato é o mesmo do Capítulo Geral, no caso oito anos.

O Instituto é dividido em unidades administrativas, denominadas de Províncias e Distrito. A Província é uma unidade constituída por um conjunto de casas, cujo

pessoal e recursos materiais são suficientes para garantir uma vida autônoma. Já o Distrito é constituído por um grupo de casas com interesses comuns, mas que não reúnem as condições exigidas para ser Província. As Províncias são administradas nos mesmos modelos do Instituto, ou seja, um Superior Provincial, um Vice Provincial e o Conselho Provincial. O Irmão Provincial é escolhido pelo Superior Geral após consulta a todos os irmãos da província e tem mandato de três anos, podendo ser reconduzido. O Vice Provincial é escolhido pelo Irmão Provincial, dentre os membros do Conselho. O Conselho é composto por no mínimo quatro Irmãos e é eleito no Capítulo Provincial, formado a cada três anos.

A administração de bens se dá em nível de Instituto, Província ou Distrito. As casas não podem possuir bens. Os bens são para o exercício exclusivamente da missão e podem ser em forma de capitalização, mas com os resultados aplicados integralmente nas obras apostólicas. Os responsáveis pela administração dos bens são denominados de ecônomos e têm compromisso com a pobreza; utilizam parte dos benefícios para ajudar as Províncias mais pobres e obras sociais. Para melhor proteger os interesses do Instituto, as obras e unidades administrativas são pessoas jurídicas de direito civil.

#### 4.4 MISSÃO, ESTILO E PRÁTICAS EDUCATIVAS MARISTA

A missão marista, conforme seu Fundador é “fazer Jesus Cristo conhecido e amado”, fazendo da educação um meio para levar as crianças e jovens à experiência de fé pessoal e torná-los “bons cristãos e virtuosos cidadãos”.

Os Irmãos, como seus discípulos, assumiram a missão ajudando as crianças e os jovens a tornarem-se pessoas integradas, com profundo sentido de responsabilidade social para transformação do mundo, sem importar a fé que professam ou o momento da sua busca espiritual, considerando que ajudar a crescer em humanidade é parte integrante do processo de evangelização.

O foco é alcançar os excluídos da sociedade, buscar o bem comum para todos e assumir a responsabilidade do futuro da humanidade e por toda a Criação. Trabalham com a premissa de que cada criança e jovem é diferente, respeitando as culturas e características locais e assim criando possibilidades e desafios aos seus propósitos.

Hoje em dia vemos a missão marista, a evangelização através da educação,

sendo feita para todos os níveis sociais, inclusive para as classes mais privilegiadas, principalmente na missão brasileira. Acresce-se a isso a presença em outros empreendimentos, como editora, hospitais e veículos de comunicação. Pode-se, numa reflexão frágil e/ou imediata, ter-se uma avaliação equivocada da prática da missão, uma vez que Champagnat pregava o atendimento em desenvolvimento cultural e espiritual preferencialmente aos pobres e menos favorecidos. Esta estratégia, de estar presente em outras formas de empreendimentos e atendendo a todos os públicos, é utilizada como forma de fortalecimento e capitalização do Instituto, obtendo-se assim meios de sustentabilidade para o exercício de gerar recursos para as práticas e aplicação em obras sociais, o que é percebido e reconhecido pela sociedade em geral.

Cumprir destacar que também essa era uma prática do seu fundador, Marcelino Champagnat, a qual gerava meios de subsistência para a manutenção das escolas, inclusive fazendo contratos com as prefeituras e governos das cidades e regiões onde existiam essas escolas. É preciso registrar que a primeira fonte de recursos para subsidiar a comunidade inicial dos Irmãos Maristas foi a fabricação e comercialização de pregos.

O estilo marista educativo baseia-se em uma visão integral, baseada numa abordagem pedagógica própria, desenvolvida por Marcelino Champagnat e pelos primeiros Irmãos, que se caracteriza por ser inovadora em muitos aspectos.

Com base em documentos de divulgação da forma marista de educar, Ideário Educativo Marista, entende-se educação integral como uma educação que não atinja somente o interesse pela aprendizagem, pela absorção de conteúdos, mas um processo que contemple hábitos; uma educação pessoal de modo que cada um tenha suas necessidades contempladas e que favoreça uma atuação num ambiente humano adequado ao desenvolvimento individual. Explicitada em espírito, corpo e mente, a educação integral objetiva, na parte espiritual, propiciar às crianças e aos jovens uma vivência autêntica do Cristianismo, dentro de um ambiente escolar identificado pelos valores evangélicos. Na parte física, a cultura de respeito e cuidado ao seu corpo e o dos demais, sua sensibilidade, possibilidades de expressão corporal e cuidado com a saúde. E, com relação à mente, a busca pelo conhecimento, cultivo da memória, da obtenção de juízo crítico e do desenvolvimento das habilidades para executar trabalhos de forma criativa.

A proposta pedagógica visa à harmonização da fé, cultura e vida, conforme a

ótica de Marcelino Champagnat. É realizada em ambientes privilegiados de educação cristã, em que a pastoral tem papel fundamental que se adapta às expectativas e necessidades dos jovens. É dado tratamento coletivo, com atenção especial aos alunos em dificuldade. Aberta a todas as famílias, essa proposta promove o diálogo entre pessoas de culturas e confissões diferentes. Aos alunos, com vistas à formação religiosa e conscientização dos problemas da sociedade, são levadas práticas de caridade e contatos com a situação de pobreza, com o que se busca difundir e realizar o bem comum, prática de valores católicos. Conforme explicitado por Traverso, Piacente e Accastello (2008, p. 29), o modelo pedagógico didático marista é:

(...) uma pedagogia que se caracteriza por certas notas peculiares de Marcelino Champagnat, que deram o selo Marista num estilo educativo com: presença, simplicidade, espírito de família, esforço, e seguindo o modelo de Maria. Através destas atitudes e valores é que se educa evangelizando. Eles são o nosso caminho marista, de inculcar o Evangelho e formar os jovens como bons cristãos e bons cidadãos.

Este estilo é marcado por práticas e formas de atuar próprias. Com base no referencial do documento Projeto Educativo do Brasil Marista (2010), compõem seu método:

- a) Presença, que é a atuação além das relações meramente profissional, buscando conhecer cada criança e jovem individualmente, mantendo um relacionamento de amor com clima favorável à aprendizagem, à educação de valores e ao desenvolvimento pessoal;
- b) Simplicidade, que, na maneira de educar, é a forma pessoal, prática e enraizada na vida real. No ensino e em suas estruturas organizacionais, ela é usada como critério. Ensinam os jovens a adotarem a simplicidade como um valor para as suas próprias vidas. À simplicidade são acrescentadas a humildade e a modéstia que constituem as “três violetas” da tradição marista;
- c) Espírito de Família, que é a forma como são estabelecidas as relações entre os que trabalham nas obras e com as crianças e jovens. Cada um deve se sentir em casa, obtendo uma acolhida calorosa, aceitação e sentido de pertença, qualquer que seja sua função ou posição social. No âmbito escolar, o espírito de família se opõe a uma educação de massa ou orientada a resultados acadêmicos que não respeite as necessidades

individuais;

- d) Amor ao trabalho, significando o gosto, energia e dedicação de forma intensa e abnegada. Inimigo da preguiça, Champagnat formou-se com esforço tenaz e mostrou-se estar preparado para fazer o que precisasse para levar adiante a missão. Na aplicação pedagógica, este estilo implica cuidadosa preparação das aulas e atividades educacionais, com desenvolvimento de respostas criativas às necessidades das crianças e dos jovens;
- e) Do jeito de Maria, que com dificuldade, grandeza, dureza e vida como refugiada, levou sua missão de dar à luz e criar Jesus, mantendo em todos os momentos, a sua missão de mãe e educadora na comunidade cristã. Os maristas utilizam a “dimensão marial” na catequese e nos momentos de oração com as crianças e os jovens;
- f) Herdeiros de um ideal, representado na forma criativa e fiel em busca das necessidades da juventude. Estando permanentemente, ao longo dos anos e em contextos culturais e religiosos em todo o mundo, incorporando inovações das abordagens pedagógicas e no desenvolvimento do pensamento teológico, mantém uma fidelidade criativa e zelo seguindo os preceitos de Marcelino Champagnat.

Os colégios maristas são um centro de aprendizagem, de vida e de evangelização; levam os educandos a “aprenderem a aprender, a fazer, a conviver e, principalmente, a ser”. Estão espalhados pelo mundo e são muito diferentes, dependendo do contexto social, cultural, político e de questões legais. Incluem todos os níveis de educação: infantil, básica, superior e a formação docente. Funcionam em regime de externato e de internato, podendo pertencer integralmente ao Instituto como serem dirigidos por Províncias ou convênios com a diocese, a paróquia ou o poder público. Em todos os colégios são constituídas as comunidades educativas, em que professores, funcionários e pais se apoiam mutuamente em papéis complementares. São empregados métodos de ensino que favoreçam uma aprendizagem ativa, em lugar da mecânica, fomentando expressão pessoal por meio de projetos culturais e artísticos e, sempre que possíveis, oportunidades e experiências de trabalho na comunidade. A educação é pela e para a solidariedade, acolhendo na mesma instituição escolar, crianças e jovens de diferentes contextos

sociais e culturais.

Na condição de educadores, aqui se tratando de leigos e religiosos, os maristas são chamados ao exercício da liderança profissional e pastoral, participando de programas de formação contínua, a fim de qualificar a competência pessoal, buscar inovações e criatividade, estratégias e métodos mais apropriados às necessidades das crianças e dos jovens. De modo especial, os diretores são desafiados a serem pessoas de visão, a viverem intensamente os valores maristas, assim como a guiarem outros a vivê-los.

As práticas educativas são também exercidas também além dos espaços dos colégios, como nas paróquias, na educação informal, nos centros sociais, indo ao encontro, nos mais difíceis e inóspitos meios habitacionais, dos necessitados e daqueles de maior vulnerabilidade.

#### 4.5 OS MARISTAS NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL

O modelo marista de educação teve muito êxito, atingindo o marco de 48 escolas no ano da morte de seu fundador, Padre Marcelino Champagnat. Em 1880 chegavam perto de 500, conforme nos apresenta Teixeira (2009b).

Em 1901, em função da mudança da legislação na França, com a promulgação de legislação que decreta o fim de todas as congregações docentes nesse país, o Instituto Marista foi notificado, em 1903, e assim foram dados três meses para saírem daquele país. Em julho desse ano, a sede do Instituto foi obrigada a mudar-se para a Itália, onde permanece até os dias atuais. Em função disso, muitos dos Irmãos Maristas foram exilados, e 193 deles embarcaram para o Brasil, assim como diversos outros países, como China, Turquia, Argentina, México, África e outros, num total de 575 religiosos. Contudo, esses não foram os primeiros a chegar a nossas terras.

Conforme nos ensina Teixeira (2009b, p. 90) [...] “A história da presença marista na educação brasileira articula-se com a história do País e da Igreja. Ela possui rostos bem concretos de irmãos maristas, de leigos e de crianças e jovens”. A vinda dos Irmãos Maristas ocorreu a partir do pedido do Papa Leão XIII aos bispos brasileiros, em que expressava seu desejo de uma maior formação religiosa dos brasileiros. Além disso, tinha-se na época uma baixa formação cultural; muito poucos tinham acesso à formação científica. A partir disso, no dia 15 de outubro de

1897, seis religiosos maristas chegaram ao Rio de Janeiro e, três dias depois, em 18 de outubro, se estabeleceram na cidade de Congonhas do Campo, em Minas Gerais, iniciando oficialmente a missão marista em solo brasileiro.

Com início de muita dificuldade, face à característica da população e à dificuldade com a língua, os Irmãos ficaram vinculados à casa mãe, na Europa, até 1908, quando foi fundada a primeira Província Marista Brasileira, na época denominada de Província do Brasil Central. A partir daí, com a aceitação dos métodos pedagógicos trazidos e a conquista dos estudantes, os colégios se multiplicaram.

No Rio Grande do Sul, os primeiros irmãos chegaram ao ano de 1900, desembarcando no porto da cidade de Rio Grande, vindos da Europa. Conforme explicita Teixeira (2009b), na época não havia atuação de forma nacional, sendo definido o envio em função de solicitações locais. Os três primeiros religiosos que chegaram ao nosso estado estabeleceram-se na cidade de Bom Princípio, obtendo um pouco mais de adaptação por ser essa localidade de imigração alemã. A expansão e o crescimento ocorreram muito rapidamente, havendo a abertura de 20 escolas nos primeiros cinco anos. Dentre as obras mais importantes dessa expansão, está a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, que foi a primeira universidade marista do mundo.

O Instituto Marista está presente hoje em 79 países, em cinco continentes. No Brasil, está organizado em quatro Unidades Administrativas, formando três Províncias e um Distrito. Possui setenta e nove centros sociais e escolas gratuitas, cinquenta e duas escolas com aproximadamente setenta mil alunos matriculados, três universidades com aproximadamente sessenta mil alunos matriculados, duas faculdades com dois mil alunos matriculados, sete hospitais, veículos de comunicação e editoras e estão presentes em todo o território nacional. São mais de cento e cinquenta mil pessoas atendidas por cerca de vinte e quatro mil colaboradores. Os dados e informações foram colhidos no site [www.maristas.org.br](http://www.maristas.org.br)) e junto à UMBRASIL (União Marista do Brasil).

No Rio Grande do Sul, os maristas atuam nas áreas de educação, saúde e assistência social. Em 2012, contavam com 158 religiosos, dos quais quinze são do Distrito Marista da Amazônia (cujas administração e cuidado é atribuição da Província do Estado do Rio Grande do Sul) e oito estão cedidos. Possuem uma Universidade (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS) com trinta e oito

mil alunos aproximadamente, entre todos os cursos e níveis de formação; Hospital Escola São Lucas, com realização de mais de vinte mil cirurgias e aproximadamente vinte e oito mil internações em 2012; vinte e seis colégios de educação básica no Rio Grande do Sul, sendo onze deles em Porto Alegre, quatorze em doze cidades da grande Porto Alegre e interior do estado do Rio Grande do Sul, e um colégio em Brasília no Distrito Federal, com aproximadamente dezenove mil alunos no total da rede, dado baseado no número de alunos matriculados para o ano de 2012; onze Centros Sociais que possibilitaram atendimentos para mais de vinte e seis mil famílias, crianças e jovens em seus diversos serviços abertos à comunidade em 2012; e outros empreendimentos não ligados à educação diretamente. Todos os dados são oriundos do documento Relatório do Triênio (2013).



## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS DE CAMPO

As categorias de análise estabelecidas para o estudo foram: a identificação e a caracterização do entendimento dos entrevistados sobre os traços de cultura organizacional da Instituição Marista; as percepções dos entrevistados quanto ao processo decisório presente na Instituição; a identificação dos desafios dos gestores da Província Marista do Rio Grande do Sul para os próximos anos e os atributos dos líderes maristas, para que esses gestores levem sua missão com êxito frente aos desafios identificados nas suas organizações.

No decorrer das análises dessas categorias, foram identificados alguns pontos relevantes, os quais foram apresentados em destaque e classificados como categorias emergentes, entendidas aqui como as que surgiram no decorrer das análises das categorias estabelecidas.

### 5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Na categoria cultura organizacional, fica notório que as instituições educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul têm traços muito claros, facilmente perceptíveis e marcantes. Seguem totalmente os preceitos das Instituições Religiosas Católicas e do fundador do Instituto Marista, Marcelino Champagnat, a partir dos seus documentos, de seu modelo de operação, da prática no exercício da missão e dos objetivos. Os conceitos definidos por Morgan (1996) e Schein (2009) são plenamente visualizados nesta organização. Caracteriza-se por ser uma instituição com traços bastante tradicionais, visão humanista, poder mais centralizado nos religiosos, estrutura vertical com uma hierarquia claramente estabelecida, evolução e inovação nos seus processos de forma prática, ou seja, a partir do aprendizado com situações vivenciais.

É percebida, conforme apontam os entrevistados, como sendo uma instituição familiar. Neste sentido, surge a necessidade de se apresentar a conceituação e a caracterização de uma empresa familiar. Conforme artigo publicado por Machado (2005), existem dificuldades de se caracterizar o que são as empresas familiares, mas alguns autores citados no artigo definem tais empresas como aquelas em que membros da família são proprietários e/ou atuam nos negócios, passando de geração para geração. Nesta publicação, Machado (2005, p.320) traz citação de

Leone, que define assim empresa familiar:

*“(...) quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade e direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família.”*

Observa-se que, no caso do Instituto Marista, trata-se de uma organização cujo fundador, antes de tudo, constituiu uma família, a “família marista”, a qual virou uma instituição. Isso traz uma maior complexidade do entendimento do que seja uma organização familiar, ou seja, tal definição está acima do que Machado (2005) apresentou na conclusão do seu artigo. Ampliando esta complexidade, traz-se o conceito de Gonçalves (2000) quando aborda que algumas empresas familiares começam como uma empresa pessoal; ou seja, na geração dela o negócio é muito pessoal e não familiar, e depois se agregam colaboradores que acabam fazendo sucessão e transformando o negócio.

No caso marista há um misto dessas definições: de um lado há a origem totalmente individual, porém, de outro, há a continuidade, que não trouxe mudanças e sim perpetuidade, muita tradição e conservação dos valores e credos do fundador. Neste sentido, este pesquisador entende que a classificação como empresa familiar trazida pelos entrevistados pode ser a forma apropriada de classificação deste tipo de empresa.

Dando continuidade às características culturais, a instituição tem um jeito de atuar e objetivos de missão totalmente embasados nos credos e legados do seu fundador, os quais são mantidos por meio do cumprimento da missão, que é “conduzida com firmeza e convicção”, conforme aponta o Entrevistado 6. Esta condução e este jeito de atuar são chamados de *carisma marista*, a forma marista de fazer as coisas, a qual advém de um valor essencialmente marial, ou seja, oriundo de Maria, a Boa Mãe, mãe de Cristo, reconhecida pelos católicos como Nossa Senhora. Isso foi salientado pelos Entrevistados 2 e 6 e percebido em muitos ambientes e momentos de oração. Esta forma de agir pode ser observada nas respostas dadas por todos os entrevistados, num grande alinhamento e com coerência entre as suas colocações. A título de exemplificação apresenta-se parte da resposta dada pelo Entrevistado 2:

*“(...) vem carregada de uma série de valores expressos claramente e com traços bastante tradicionais de uma instituição fortalecida pelos anos de existência, por ser religiosa, ela por si só, já não é uma instituição que se renova a cada ano e busca novas formas de atuação, ela fica muito focada na missão do fundador que se atualiza através dos tempos, mas que não*

*perde, em nenhum momento a sua essência, e quando falam da essência, que é para nós a educação de crianças e jovens, segundo o carisma do fundador (...)*”.

Muitos dos traços presentes, como a forma de conduzir e ver os empreendimentos, a tomada de decisão e os valores praticados são influências da Igreja Católica e do lugar onde se origina, que é o meio rural, conforme ilustra o Entrevistado 8:

*“(...) tem outro fator que influencia muito, que é a origem rural desta congregação; é uma organização que nasce para atender ao meio rural e ela é formada desde as primeiras pessoas que constituíram esta organização, por pessoas oriundas do meio agrícola, filhos de agricultores europeus, camponeses franceses”.*

Outra forma de percepção clara da cultura organizacional é a presença de símbolos, ou seja, as imagens santas de Marcelino Champagnat e Maria, a Nossa Senhora, em praticamente todos os ambientes. Os rituais, como o de fazer celebrações (missa) em momentos especiais e comemorativos, orações antes de eventos, reuniões e viagens, assim como o jeito de acolher as pessoas também são fortes marcas dessa cultura organizacional. A linguagem e os termos religiosos estão presentes em todas as falas, nos materiais de comunicação e no conteúdo dos discursos em eventos e apresentações. Em todos os momentos de formação profissional e também em datas comemorativas, são apresentados trechos da história da instituição, repetindo-a como forma de internalização e fortalecimento dos valores institucionais e a missão definida por seu fundador.

Esses elementos, de fácil percepção e compreensão, atendem ao que Robbins, Judge e Sobral (2011) dizem quando definem os componentes da cultura organizacional e suas complexidades. São produzidos muitos documentos com relatos históricos e interpretações de passagens importantes da fundação e do desenvolvimento do Instituto Marista, conforme diz o Entrevistado 8 *“(...) “os Maristas produzem muito documento; (isso) é uma outra característica”.* Esses componentes são visíveis e perceptíveis desde o primeiro momento que se conhece os ambientes da instituição e a partir da convivência com o grupo funcional, de acordo com o que nos ensinam Robbins, Judge e Sobral (2011).

Sendo uma instituição religiosa católica, ela é carregada de valores e crenças praticadas pelo cristianismo. Neste sentido, é facilmente percebido e encontrado um ambiente acolhedor e o sentimento de pertença dos seus colaboradores leigos, o

qua vai ao encontro do que preceitua Freitas (2011b), quando afirma a necessidade dos indivíduos de buscar um vínculo de sentido de vida nos locais onde exercem suas atividades profissionais.

Por ser uma Instituição global, com atuação em muitos países, além de estar presente num país continental, a Província Marista do Rio Grande do Sul também possui traços da cultura local. O Entrevistado 3 destaca que “(...) *ela carrega muito da nossa cultura gaúcha, que é bem distinta das outras províncias*”. tal declaração é consoante com o que referem Robbins, Judge e Sobral (2011), quando abordam subculturas por influência das regiões geográficas, e Motta e Caldas (2011), quando falam da influência pela cultura nacional, nas organizações globalizadas.

Contudo, a Província Marista do Rio Grande do Sul, vem passando por um momento importante e marcante, em função de uma mudança em termos de governança corporativa, a partir da implantação de um novo modelo organizacional e de gestão. Tal mudança trará uma ampliação dos cargos executivos e maior ocupação por profissionais leigos nestes cargos, alguns até então ocupados somente por religiosos. Esta mudança é claramente apontada por todos os entrevistados. Destaca-se o trecho da fala do Entrevistado 1 “(...) *“A partir de 2010, nós sentimos a necessidade de buscar uma gestão corporativa muito mais profissional, devido às exigências do tempo*”. O novo modelo organizacional e de gestão vem trazendo algumas mudanças na cultura da instituição, de acordo com que preceitua Schein (2009). A título exemplificativo, destaca-se o Entrevistado 5, que diz que está havendo uma mudança de uma posição mais conservadora para um processo de maior audácia.

Assim, está presente a busca de uma maior descentralização do poder, com vistas a um maior profissionalismo, que pode ser traduzido em ser mais eficiente e eficaz, como destaca o Entrevistado 4. Também se trata de uma mudança no modo de proceder internamente, atendendo a traços de inovação e mudança, que são características da sua cultura, já apontadas. É curioso perceber que é uma organização bastante conservadora, mas, ao mesmo tempo, faz inovação, correndo riscos, conforme preceituam Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Nesta mudança, uma hipótese que se levanta, a partir da interpretação das entrevistas, é a passagem de uma cultura de operador, em que a gestão é feita dia a dia, às vezes de forma pessoalizada e muitas decisões são tomadas frente a situações não previstas, para uma cultura de engenharia. Esta nova cultura é ,

baseada na busca de um modelo mais estruturado, em métodos de trabalho, em planos estratégicos desenhados, no estabelecimento de metas e objetivos de resultados e na melhoria de processos, de acordo com o que nos ensina Schein (2010). Para ilustrar, utiliza-se o que diz o Entrevistado 3 “(...) *“Hoje eu vejo, assim, que os processos estão sendo melhor desenhados”* e “(...) *“de reestruturação e da necessidade de uma maior profissionalização de seus cargos, seus espaços”*.”

Segue quadro resumo dos pontos relevantes utilizados na análise dos dados coletados dos entrevistados, para esta categoria.

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
	Instituição Familiar	Instituição Religiosa	Bastante familiar	Tomada de decisão em ciclos
	Poder nos gestores religiosos	Traços bastante tradicionais	Tradição marista	Visão humanista
	Momento de aperfeiçoamento profissional	Carisma do fundador	Busca de maior profissionalização	Desafio de autossustentabilidade
	Protelação na tomada de decisões	Atualiza-se através dos tempos	Características da cultura gaúcha	Filantrópica
	Tendência de voltar atrás nas decisões	Inovação interna, em processos	Processos estão melhores desenhados	Austeridade no uso de recursos
	Tradicional	Respeito pelos irmãos dos leigos	Centralização nos gestores religiosos	Necessidade de eficiência e eficácia
		Valores muito claros	Inteligência prática	Tomada de decisão com muita reflexão
		Essencialmente Marial	Inovação pedagógica	Decisões compartilhadas
		Espírito de família	Características do fundador	Escassez de recursos
		Instituição piramidal	Tomada de decisão mais difícil pelos gestores religiosos	Filosofia marista
		Hierarquia muito claramente estabelecida	Preocupação com a pessoa humana	Preocupação com a missão
			Gestão mais caseira passando por um processo de profissionalização	
	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>	<b>Entrevistado 7</b>	<b>Entrevistado 8</b>
Familiar Religiosa	Instituição Religiosa	Cultura Administrativa em mudança	Forte influência do lugar de onde se origina	
Tradicional	Foco na evangelização por meio do processo educacional	Gestão concentrada nos Irmãos até 2011	Forte influência da igreja	
Hierárquica	Orientação da figura feminina de Maria	Atualmente mais gestores leigos nas organizações	Origem rural	
Liberdade para trabalhar dentro da faixa hierárquica	Missão conduzida com firmeza e convicção	Até 2011, muito familiar aos Irmãos	Prevalece a presença de gestores religiosos	
Hoje saindo de uma posição conservadora para mais audaz		Preocupação com o social	Posturas e vocabulário definem muitas coisas	
		Tenta ver a pessoa humana como um todo	Relação um a um, de confiança	
			Tomada de decisão lenta	
			Muita liderança informal	
			É uma instituição de narrativa	
			Foco é no ser humano, ter tempo para o outro	
			Centralização das decisões	
			Produção de muitos documentos	

Através do instrumento desta pesquisa, pôde-se realmente identificar a relevância da mudança por que passa a Província Marista do Rio Grande do Sul. De fato, evidencia-se uma mudança cultural, em busca de uma maior profissionalização, atendendo a necessidades mercadológicas, sustentabilidade econômica e potencialização dos seus empreendimentos educacionais. Essa mudança aumenta a inserção de gestores leigos em cargos de alta gestão, assim como amplia a convivência destes executivos com os gestores religiosos. Neste sentido, são apresentadas duas recomendações, a partir da análise realizada por este pesquisador, frente ao impacto que tal mudança vem trazendo:

- a) Consolidar seu novo modelo de governança e gestão, com o cuidado para que não fique voltada com o fim em si mesmo, ou seja, não invista energia e movimento somente em busca desta consolidação, situação em que correria o risco de perder o foco no crescimento, conforme preceitua seu Planejamento Estratégico 2012 – 2022, e no fim maior da sua missão, a evangelização através da educação;
- b) Acompanhar e cuidar do processo de ampliação dos gestores leigos em cargos de alta gestão, dando especial atenção a sua acolhida, integração e seu acompanhamento, de forma a proporcionar melhores condições de ambiente e de trabalho para todos os seus executivos. Além disso, estabelecer um sentido de complementariedade nas ações destes dois tipos de gestores, evitando o mero caráter de substituição ou de perda de espaço, como vem sendo percebido pelos gestores religiosos, conforme explicitado, mais adiante, na análise de categoria que trata do processo decisório.

## 5.2. PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório é percebido como bem definido, claro e bastante presente no dia a dia da Província Marista do Rio Grande do Sul, como de resto em todo o Instituto Marista. Por se tratar de uma instituição religiosa católica, é estruturado em um modelo hierárquico vertical, de acordo com o que estabelece o Direito Canônico, e dentro das práticas conservadoras de mais de dois mil anos da

igreja católica. Tem em suas Constituições e Estatutos esta estrutura desenhada e seguida na íntegra, a qual é ocupada essencialmente por religiosos. Nesses documentos encontram-se os diversos papéis e responsabilidades de forma detalhada em cargos, funções, órgãos e assembleias, atendendo aos conceitos de Morgan (1996), quando define fontes de poder. Como ilustração, traz-se trecho do Entrevistado 2:

*“(...) a nossa instituição, ela é piramidal; a gente vive uma hierarquia muito claramente estabelecida; então os níveis de atuação também são muito claros para mim, assim, até onde tu podes tomar determinada decisão e até onde não mais.”*

O poder é estabelecido de forma individual, dada a sua estrutura organizacional, as definições de cargos são feitas com descrições de funções claras neste sentido. Tem seus principais líderes escolhidos por assembleia dos seus associados, com tempo pré-determinado de mandato e exigência de rodízio nos cargos. Isso faz com que os ocupantes desses cargos tenham autonomia e, ao mesmo tempo, decidam de forma compartilhada, como pode ser percebido em respostas dadas por todos os entrevistados e interpretado pelas expressões manifestadas quanto à autonomia e tomada de decisão: *“muita reflexão, processo compartilhado, decisão compartilhada, mais dialogada, consenso, consentimento, partilhadas, sempre colegiadas”*.

Os gestores leigos que ocupam cargos de alta gestão estão alocados dentro dos seus empreendimentos, ou seja, Universidade, Colégios e Unidades Sociais, além de cargos na estrutura corporativa com função de apoio operacional. Possuem também autonomia, limitada a sua área de atuação, e há clareza quanto a quem se reportar na estrutura, de acordo com o que diz o Entrevistado 4:

*“(...) os gestores têm autonomia para execução, eles têm autoridade sobre os meios, equipes, informações, áreas físicas, recursos, etc., na direta proporção que eles têm responsabilidades sobre os fins aos quais aquela unidade responde, suas metas econômicas, suas metas de produção, suas metas de gestão de pessoas, gestão de clientes, etc. Então, dentro daquele escopo de atuação, eles têm autonomia de execução, mas têm a responsabilidade de prestar contas disso nos diferentes níveis e da entrega das metas e da entrega de resultados.”*

Apesar de estar bem definido e, de modo geral, serem claros para os gestores a instância do poder, a autonomia e as responsabilidades, o modelo é complexo. Primeiro, é complexo porque existe uma recursividade, conforme aborda Morin



(2001), entre a autonomia e o exercício de colegiado para a tomada de decisões, como explicita o Entrevistado 7 “(...) *cada diretor tem autonomia, mas a decisões são compartilhadas, sempre colegiadas*”. Segundo, porque, com os religiosos ocupando os cargos dos órgãos de decisão máxima, passam ainda uma percepção de centralização do poder, como apontam os Entrevistados 3 “(...) *característica das decisões serem centralizadas nos irmãos*”, e 8 “(...) *é uma característica também a centralização, apesar de ter um modelo de governança mais atualizado, isso tudo é uma tentativa de romper com a centralização*”.

A partir do que se pode interpretar em vários trechos das entrevistas, este pesquisador levanta duas hipóteses para essa tensão dialógica. A primeira é o fato de o gestor religioso ser um dos donos do Instituto, de poder ser eleito para estar num dos órgãos de decisão máxima e, ao mesmo tempo, estar subordinado a outro gestor dos empreendimentos e, na grande maioria das vezes em que ocorre, é subordinado a um gestor leigo. Cabe aqui dar destaque ao que nos traz Schein (2010), quando aborda a contribuição do papel do líder, que é o responsável pela diferenciação e integração das diferentes subunidades em uma ação corporativa coerente. Este triplo papel e atuação, além de trazer dificuldades na atuação do dia a dia, dá uma percepção de que, se não houver uma aliança, uma relação de confiança, uma negociação um a um, as tomadas de decisões ficam dificultadas e muitas vezes são retomadas. É o que aponta Morgan (1996), quando aborda sobre alianças interpessoais e controle da organização informal. Para subsidiar esta hipótese, traz-se o que dizem os Entrevistados 6 “(...) *é um processo decisório baseado no consentimento deles (referindo-se aos religiosos)*”, o 5: “*O fato de o gestor não pertencer à instituição, isto é, não ser dono, inibe também em certas decisões, em certas tomadas de decisão*”, e o 8:

(...) *a tomada de decisão, o andamento dos grandes projetos, as grandes inovações, é preciso fazer quase que um convencimento um a um. É preciso estabelecer relações de confiança que levam um tempo para serem estabelecidas, mas elas são a base, independente de lugar ou de poder.*

A segunda hipótese é o rodízio nos cargos de alta gestão, conforme estabelecem as Constituições e os Estatutos. É comum em organizações que utilizam esta forma de alternância no poder, quando existem as trocas das pessoas e as mesmas permanecem atuando nas instituições, principalmente quando ocupam cargos de alta gestão. Essa alternância e esse convívio antes e após as mudanças

fazem com que os gestores atuem em forma de consonância, com muita negociação, muito entendimento e diálogo, termos aqui usados como vocabulário característico desta Instituição. Novamente podem-se perceber os conceitos aplicados por Morgan (1996).

A partir da dialógica da autonomia, ou seja, a tensão entre agir autonomamente (não assumir totalmente a decisão) e a decisão compartilhada, inevitavelmente entra-se na questão do poder informal. Neste sentido, além dos pontos já abordados até aqui – e que podem ser também ilustrados pelo Entrevistado 8 quando diz “(...) *eles têm poder, senão de voto, de voz e de muita liderança informal*” –, destacamos outra característica destas instituições. Por ter seu quadro fundado por religiosos e tendo boa parte deles em sua composição, há que se destacar o fato de esses integrantes estarem em tempo integral dedicados a suas organizações; ou seja, como vivem em comunidades, ao estarem em horário fora do chamado expediente na relação formal de trabalho, eles continuam tratando, falando e trabalhando em suas atividades. Assim, pode-se sugerir, à luz do que foi apurado por parte de um dos entrevistados e na experiência de atuação profissional deste pesquisador, um poder informal ligado às comunidades. Observe-se atentamente o que nos traz, com bastante clareza, o Entrevistado 6:

*“(...) outro aspecto absolutamente relevante para estas questões de poder decisório quando eles saem das atividades, dos empreendimentos deles e vão para casa, muda muito a hierarquia (...)”*

*“(...) Então é um negócio, assim, muito complexo nas questões de relação, e na casa se decide muita coisa (...)”.*

Um ponto bastante relevante identificado na pesquisa é a questão das diferenças na forma de atuar e tomar decisões entre os gestores religiosos e os leigos. São diversas manifestações que embasam essas diferenças e foram mencionadas por todos os entrevistados, com praticamente as mesmas percepções. Nas fundamentações do entendimento dos motivos por que ocorrem tais diferenças, constatam-se até mesmo falas totalmente idênticas.

A principal diferença são os fatores formação e experiência de vida dos religiosos e leigos. Este assunto é retomado dentro de uma análise mais apurada das chamadas categorias emergentes, surgidas após o processo de análise de dados das categorias pré-definidas. Apresenta-se aqui a ligação de cultura e ação gerencial conforme nos ensina Gomes e Mira (2006).

O gestor religioso, devido a sua formação eminentemente humanista, com propósito de vida arraigado aos valores espirituais da sua religião, é percebido como um gestor que tem mais dificuldade na tomada de decisão, conforme elucida o Entrevistado 3, *“(...) as expectativas que as pessoas têm relacionadas ao religioso, elas dificultam algumas decisões que se tenha que tomar”*. Isso se dá principalmente no que tange a decisões impopulares, como o processo de demissão, por exemplo, como o mesmo Entrevistado 3 diz *“(...) quando uma pessoa é demitida na instituição, eu vejo que, para os religiosos, isso às vezes é mais custoso”*. Essas dificuldades são trazidas também a partir de comportamento como a tendência de voltar atrás nas decisões, conforme relata o Entrevistado 1, que também as aponta frente a sua formação *“(...) ele (gestor religioso) pode ser facilmente manipulado e não tomar as decisões que teriam que ser tomadas, por razões humanas ou mesmo crenças, valores, toda a tradição religiosa”*.

Já o gestor leigo, tendo uma formação chamada técnica, vivência de mercado e um olhar mais racional, é mais objetivo e busca obter os resultados a partir dos objetivos e metas estabelecidas. Neste sentido, nota-se ter mais desenvoltura na atuação da gestão executiva, principalmente quando da necessidade de tomada de decisão. O Entrevistado 5 aborda com bastante clareza este ponto:

*“O religioso vê com maior facilidade o espiritual, porque ele tem uma formação já, um pendor para isso, uma formação para isso; o leigo, ele prioriza naturalmente o social e o econômico exatamente pela maneira de onde ele veio e por onde ele foi chamado (...)*

*(...) o religioso tende mais para o humano religioso, o humano em função do religioso. O leigo, ele é muito mais voltado para o empresarial (...)*”

Oportuno destacar que, mais importante do que o exercício da gestão, é a atuação da liderança destes gestores, a qual traz no resultado prático de suas ações o que nos mostra Silva *et al.* (2009) quando retrata o conceito de Bass entre cultura e liderança.

Outra diferença, apontada por um dos entrevistados e também percebida por este pesquisador, é quanto ao grau de exigibilidade dos gestores leigos ser maior do que o dos gestores religiosos. Há percepções de que existe uma cobrança mais efetiva dos gestores leigos pelos resultados a serem atingidos e, até mesmo, uma necessidade de maior envergadura quando da apresentação de argumentações em processos de aprovação de ações, projetos ou mudanças de rumos. Assim diz o

Entrevistado 8:

*“(...) mas de maneira geral eu vejo o leigo, por ele ter a cobrança, por ter o resultado, eu vejo ele mais pressionado para o trabalho, para o trabalho que dê resultado, eu acho que ele é mais pressionado para o resultado. O que eu acho saudável”.*

Mais uma diferença constatada é com relação ao nível de insubordinação ou desrespeito ao que foi determinado. Existem percepções de que os gestores religiosos nem sempre seguem aquilo que foi definido e que não há mecanismos de cobrança no sentido de alinhamento entre a prática e o que havia sido indicado ou planejado. Reproduz-se o que disseram três dos Entrevistados neste sentido, começando com o Entrevistado 2: “(...) um irmão, ele pode ter uma, ele pode deliberar contrariamente, por que ele é irmão, ele é na verdade um dos donos. Ele é um acionista”. Segue o Entrevistado 3 “(...) ainda há os resquícios assim que os irmãos quando não, quando tem um resultado que não é aquele esperado, se tem poderíamos dizer uma complacência maior do que o resultado do leigo”. Conclui o Entrevistado 8 “(...) o irmão gestor, como ele é acionista, ele se permite fazer coisas que um leigo não se permite. Ele se permite contestar, aquela coisa de dizer assim ‘veio lá da mantenedora, mas eu não vou fazer”.

Outro ponto de grande relevância identificado na pesquisa é a questão da velocidade na tomada de decisão, a qual fez surgir mais uma categoria emergente, cuja análise mais profunda será feita mais adiante neste trabalho. Para resumir e ilustrar, por ora, esta diferença, traz-se o que aponta o Entrevistado 4 “(...) cultura na organização de reflexão”, acresce-se ainda do Entrevistado 4 “(...) dependendo do momento exige uma velocidade maior, mas o ciclo de reflexão, discussão, avaliação de alternativas também acontece, só que numa velocidade um pouco maior, daí dependendo do tipo de decisão”.

A partir dos dados coletados e analisados, cujos principais pontos foram aqui destacados, consoante com o momento por que passa a Província Marista do Rio Grande do Sul com a implantação do novo modelo de governança e gestão, pode-se verificar que duas mudanças significativas vêm ocorrendo e, ao que tudo indica, seguem ao encontro das buscas da profissionalização já comentada quando da análise da categoria cultura organizacional.

A primeira mudança é no que tange ao processo de descentralização, notadamente abordado nos conceitos e premissas que nortearam a implantação do

novo modelo organizacional, conforme aponta o Entrevistado 3 “(...) *muitas questões estavam centralizadas nos irmãos até essa, até há um ano e meio*”, o que também é referendado pelo Entrevistado 7 quando afirma que a concentração da gestão estava com os religiosos até 2011, ano da implantação do novo modelo organizacional.

A segunda mudança, face ao fato de haver maior atuação de leigos em cargos de alta gestão, é apontada por todos os entrevistados, que trouxeram a importância da atuação conjunta desses dois perfis de gestores e a necessidade tanto da busca de conhecimento técnico para os gestores religiosos quanto da visão humanista para os leigos, assunto abordado na categoria de desafios, que será tratada mais adiante. Cumpre destacar que em nenhum momento foi sugerido que um ou outro perfil seja melhor; pelo contrário, todas as manifestações são na ordem da busca de um equilíbrio dessas duas grandes características, o que podemos traduzir em gerenciar com firmeza, sempre dentro dos preceitos humanistas. Cabe destacar também que estas competências são apontadas por Katz (1976) como duas das três necessárias para que o gestor atinja seus objetivos com sucesso. Acresce-se a estas duas as habilidades conceituais, ou seja, a capacidade cognitiva para analisar e diagnosticar situações complexas.

Segue quadro resumo dos pontos relevantes utilizados na análise dos dados coletados dos entrevistados, para esta categoria.

	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
<b>PROCESSO DECISÓRIO</b>	Poder nos gestores religiosos	Religioso pode deliberar contrariamente	Centralização nos gestores religiosos	Tomada de decisão em ciclos
	Protelação na tomada de decisões pelos religiosos	Religioso tem poder diferenciado de muitos	Tomada de decisão mais difícil pelos gestores religiosos	Tomada de decisão com muita reflexão
	Gestor leigo tem uma ação mais imediata	Tomada de decisão muito morosa	Decisão tomada por religiosos tende a ser mais respeitada	Tomada de decisão compartilhada
	Gestor religioso cede mais	Tomada de decisão é tratada de acordo com o grupo	A instituição dá autonomia relativa	Velocidade depende de diferentes demandas
	Gestor religioso age mais sentimentalmente	Autonomia na gestão local é cerceada, tem limite	Centralização e busca de um maior direcionamento	O religioso traz preocupação humanista sempre
	Gestor leigo é racional	Hierarquia muito claramente estabelecida	Tensão entre autonomia e direcionamento	Autonomia de execução dentro do escopo de atuação
	Religioso pode não tomar decisões, tendo em vista crenças, valores	Traço bastante forte na reflexão do processo compartilhado	“Estamos caminhando para um modelo com certo grau de autonomia”	Autonomia conforme plano estratégico, consolidado em diversos níveis até a Província
	Tendência de voltar atrás nas decisões	Respeito muito forte dos leigos pelos religiosos	Grau de subjetividade era muito maior nas decisões	Ajuste com a Cultura Organizacional em termos de velocidade
	Mudança organizacional dá sensação de perda de poder pelos irmãos		Há maior complacência quando o religioso acaba não dando resultado esperado	
	A questão do poder é muito forte		Demissão é mais custoso para os religiosos	
	Perda do poder para o gestor religioso é salutar			
	Existe autonomia			
	Noção de mercado externo do leigo ilumina muito o discernimento			
		<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>	<b>Entrevistado 7</b>
Liberdade para trabalhar dentro da faixa hierárquica	O tempo para os religiosos é infinito	Gestão concentrada nos Irmãos até 2011	Tomada de decisão lenta	
Religioso tende mais para o humano	Decisão por consenso, compartilhada	Preocupação que a pessoa venha em primeiro lugar	Centralização das decisões	
O leigo é mais voltado para o empresarial	Processo decisório baseado no consentimento dos religiosos	Sensibilidade diferente entre religioso e leigo	Leigo cobra mais resultados	
Tomada de decisão, o leigo sabe fazer melhor	Decisão nas comunidades (casa) muda a hierarquia	As decisões são discutidas, analisadas e partilhadas	Leigo é um pouco mais rápido nas decisões	
Decisão devia ser mais dialogada	Na casa se decidem muitas coisas	Não é uma decisão unilateral	Leigo é mais pressionado para o trabalho que dê resultados	
Autonomia como gestor, cercada de pareceres	Decisão é um processo muito mais longo	Tudo é muito compartilhado	Leigos mais embasados em informação técnica	
Tomada de decisão do religioso mais lenta, reflexiva, mais prudente, tímida	Nos religiosos mais antigos, a primeira visão é religiosa e a segunda é a executiva	Tem autonomia, mas as decisões são compartilhadas, sempre colegiadas	Gestor religioso se permite contestar, mudar uma decisão do colegiado	
Atualmente as Direções (Colégios) com pouca autonomia	Religioso tem o processo decisório menor apropriado à dinâmica do mercado	O diálogo é que prevalece	Religiosos mais novos preocupados em ter informações	

Gestor não ser dono inibe também em certas tomadas de decisão	Gestor religioso decide baseado na avaliação do seu grupo	Visões diferentes de leigos e religiosos em relação a determinado assunto	Religioso fica muito no afetivo e pouco no resultado objetivo
Gestor religioso tem mais liberdade em tomar decisões	Disciplina pela hierarquia religiosa		
Determinadas situações, decisão pessoal.			
Decisões tomadas são em cascata			

A título de recomendações, a partir das análises apresentadas e da experiência em atuar como gestor nesta Instituição, apontam-se as diretrizes a seguir.

- a) Atentar para as tratativas da visão do poder, para que os gestores religiosos não se sintam alijados da sua missão, em face de inserção de novos cargos de alta gestão e a ocupação destes por gestores leigos;
- b) Ajudar os diversos gestores religiosos que possuem mais de uma função a atuarem dentro das atribuições específicas de cada função, a fim de se evitarem dificuldades na condução das atribuições frente aos papéis diversos que possa ter;
- c) Buscar um sistema de avaliação de desempenho, que possa medir os resultados alcançados por seus executivos, independentemente do vínculo que mantêm com a Instituição, assim como tornar a gestão mais institucional e menos pessoalizada;
- d) Ajudar os gestores, em geral, a entenderem as lógicas diferentes da visão religiosa e da visão de mercado, que não são excludentes, tampouco competem entre si, mas sim, são complementares e necessárias para se levar a missão com sustentabilidade econômica, social e ambiental conforme apontado algumas vezes pelos entrevistados.

### 5.3. DESAFIOS DOS GESTORES

Na categoria “desafios da Província Marista do Rio Grande do Sul para os próximos anos”, foram muitas as colocações, as quais foram organizadas e consolidadas em cinco grandes eixos, de modo a dar-se maior entendimento do que se espera dos gestores em cargos de alta gestão.

O primeiro eixo, que aparece com grande ênfase, é a **consolidação da**

**mudança organizacional e o novo modelo de gestão.** Esta busca vem ao encontro do que preceitua Murad (2008), quando aborda sobre a importância da gestão para o resultado da missão. Diversas são as falas reforçando este desafio, como a do Entrevistado 1, que assim coloca *“(...) vejo como desafio a mudança de mentalidade do modelo”*; ou como a do Entrevistado 3: *“(...) implantação do novo modelo organizacional, ele vem para responder”*; e também como a do Entrevistado 4: *“O processo de governança que vem sendo desenvolvido na província, eu acho que (ele) é uma grande oportunidade, que já tem uma caminhada muito importante desenvolvida (...)”*.

A consolidação deste novo modelo, face ao grau de sua profundidade e à relevância que tem para a Província Marista do Rio Grande do Sul, trouxe significativas mudanças e necessidades de adaptações ao dia a dia desta Instituição e traz mais complexidade para tais tratativas. Neste sentido, os desafios dos gestores são de grande monta, os quais passam desde a significância dos seus papéis e os novos decorrentes desse processo de reestruturação, até a atuação no dia a dia, frente à ampliação da convivência de gestores executivos com lógicas diferentes de formação e jeito de atuar.

Para os gestores religiosos, há desafios, como o de acreditar no novo modelo, conforme aponta o Entrevistado 1: *“(...) vejo como risco do gestor religioso a tendência de que o futuro é incerto, me traz muita ansiedade; então (há) a tendência de voltar para trás onde ele se acha mais seguro”*. Ainda há o desafio de estarem devidamente preparados, como diz o Entrevistado 5:

*“(...) o primeiro desafio é ter irmãos bem preparados em todos os aspectos. Não podemos prescindir dos irmãos, mesmo tendo leigos em grande quantidade, os irmãos são imprescindíveis, nós temos que lutar, então, para ter estes irmãos”*.

É mencionada, também a busca de uma formação técnica, como traz o Entrevistado 8 *“(...) desenvolvimento técnico dos irmãos, técnico na área da gestão”*.

Para os gestores leigos, os desafios dentro deste novo modelo são os de aprofundamento dos valores institucionais, como foi retratado pelo Entrevistado 3; a preocupação em conhecer o lado de fundamentação do Instituto, como resume o Entrevistado 7 *“(...) dedicasse um pouco do seu tempo a entender qual é a proposta filosófica da instituição marista”*, e, o que fala o Entrevistado 6: *“(...) a questão da*



*missão religiosa e do empreendimento do negócio”.*

Olhando os dois perfis, podem-se apontar como desafios em conjunto: a gestão corporativa, trazida pelo Entrevistado 1, e a relação de equilíbrio, apontada pelo o Entrevistado 2. Aqui entra um pouco de hologramaticidade: as partes devem conter, em si, o todo; o todo está representado nessas partes, ainda que as partes tenham, entre si, peculiaridades e diferenças de ênfase, conforme apresenta Morin (2001). Continuando os desafios em conjunto: a clareza nas funções macro, citada pelo Entrevistado 3; processo de governança, salientado pelo Entrevistado 4; clareza do novo modelo de gestão, destacado pelo Entrevistado 5; aceleração da profissionalização, sobre o qual falou o Entrevistado 6; o exercício da transparência comentado pelo Entrevistado 8, e o que foi apresentado pelo Entrevistado 7:

*“(...) os grandes gestores, no momento que ele tem uma visão clara de todo o processo organizativo da província é muito mais fácil para ele poder atuar de forma mais sistêmica, organizada, não isoladamente.”*

O segundo eixo, muito salientado, é com relação à **descentralização do poder**, que vinha até então totalmente concentrado nas mãos dos executivos religiosos. Este item já foi abordado na categoria “processo decisório”. Cumpre acrescentar que mais clareza nas descrições de cargos, funções e equilíbrio entre os gestores foram itens destacados, por alguns dos entrevistados, que sustentam esta conclusão. Cita-se trecho em que o Entrevistado 3 pondera: *“(...) um desafio é a consolidação de poder aos poucos ir entrando na cultura organizacional, para as pessoas irem compreendendo quais são os processos, quais são as pessoas, quem são os interlocutores”*. Tal ponderação vai ao encontro do que preceitua Cohen (2010).

O terceiro eixo trata da **gestão estratégica**, que já faz parte da cultura da instituição há mais de doze anos. Consoante com o novo modelo organizacional, a Província implantou recentemente, como já foi referido, um novo Planejamento Estratégico, que estabelece objetivos, metas e ações para o decênio 2012-2022. Este plano vem sendo desdobrado em planejamentos individuais nos seus empreendimentos educacionais, com o cuidado de se obter um alinhamento estratégico entre todos eles. Como não poderia ser diferente, foram apresentados, pela grande maioria dos entrevistados, desafios aos gestores como a necessidade de se ter uma visão e atuação estratégica para os próximos dez anos, estabelecimento de método de gestão e ações para curto, médio e longo prazo, a

identificação de metas, indicadores e desafios para os próximos anos e a busca da sustentabilidade econômica, social e ambiental. Essas colocações foram feitas pelos Entrevistados 1, 2, 3, 4, 6 e 7. Embasando esses desafios, o Entrevistado 2 disse:

*“(...) estamos trabalhando no novo Planejamento Estratégico, acho que a gente precisa essa discussão assim, o que a província quer ser daqui a dez anos, daqui a vinte anos.”*

Este desafio está bastante claro, frente às mudanças que vêm ocorrendo e consoantes com a cultura da instituição, o que tem ressonância no que coloca Kouses e Posner (2010) com relação à necessidade de visão de futuro pelos líderes.

O quarto eixo vem ao encontro da **gestão de pessoas**. Por ser uma organização humanista na sua essência, estar no segmento de serviços, trabalhar (com) e oferecer educação e ter uma profunda preocupação com a postura, forma de agir e as atitudes no dia a dia, a gestão de pessoas tem elevadíssima importância nos desafios apontados. Apresenta-se este quarto eixo com abordagem em cinco pontos. O primeiro ponto é a preocupação da organização em ter profissionais com valores plenamente identificados com a Instituição, que tenham princípios éticos, morais e religiosos, que compreendam a filosofia e objetivos do Instituto, a causa que fundamentou sua criação e perdura até os dias de hoje. Isso aparece no que aponta o Entrevistado 3:

*“(...) que tipo de valores essa pessoa traz consigo, que vivências que tinha, e aí eu poderia dizer assim: filosófica, ideológica ele traz consigo, por que aqui eu acho que vem uma expressão interessante, não significa que eu tenha que olhar se é um católico, um não católico e tal, mas que tipo de filosofia ele traz consigo, se é coerente com a filosofia da instituição.”*

O processo de formação de colaboradores, considerando formação aqui como expressão de preparo para entender o carisma marista, é enaltecido pelos entrevistados e está presente nas ações da organização, com diversos eventos que são realizados em todos os níveis de colaboradores. Nesses momentos, são trabalhados, de forma intensa, a história do Instituto Marista e tudo que a sua cultura organizacional traz. É dada muita atenção aos valores e princípios que norteiam a Instituição. Cumpre colocar, no sentido de colaborar, que talvez o maior desafio aqui, dos gestores, seja o de mobilizar todo o seu grupo para a participação nesses momentos, para serem criativos de forma a não tornar essa formação repetitiva, mas sim atraente.

O segundo ponto, no tocante a gestão de pessoas, é a necessidade de se ter

as habilidades, competências e perfis claros para os cargos, não só de gestão executiva, mas em todos os níveis. Este ponto é trazido com bastante ênfase pelos entrevistados. Há um sentimento de clamor por isso, percebido e abordado nas entrevistas e vivenciado por este pesquisador em todos os ambientes onde houve e há desenvolvimento e desdobramento de planos estratégicos. Supõe-se que a razão talvez não seja somente pelo novo modelo de governança e a busca da profissionalização. Uma possibilidade que se lança aqui, a partir das interpretações das respostas analisadas e do que está subentendido nas colocações, é a de que existe tratamento desigual para situações idênticas, ou seja, não há critérios claros de decisão sobre escolhas de profissionais, nomeações, valorização salarial e reconhecimento de uma forma institucional.

Acredita-se, dadas as respostas fornecidas, que muitas destas escolhas são feitas por opção pessoal, a partir da convivência e criação de vínculos, que fortalece a proximidade e, com isso, geração de confiança. Como subsídio desta hipótese, apresenta-se o que coloca o Entrevistado 8: *“Tem muita gente ocupando espaço sem ocupar, sem ser efetivo neste espaço. Por conta das relações afetivas, da proximidade, as pessoas são nomeadas, mas elas não têm efetividade naquele espaço que elas estão ocupando”*.

Neste sentido, o desafio pode ser entendido como sendo o avanço nas políticas de gestão de pessoas, mais propriamente na implantação da gestão por competência. Cumpre destacar que este desafio aplica-se mais junto ao grupo que atua na Área Corporativa e à Rede de Colégios e Unidades Sociais. Os entrevistados ligados à Universidade afirmam que já passaram por esse processo e que, hoje, a estrutura de seleção e avaliação de pessoal está mais avançada.

A busca por competências, clareza nas funções, formação técnica e do carisma pelos gestores e equipe consolidam um desafio que é estar preparado para as novas exigências do mercado e dos objetivos traçados pela Província. O Entrevistado 3 destacou a necessidade de *“(...) formação das pessoas, no carisma marista e também no nível técnico, garantir que, que as pessoas tenham as competências e habilidades necessárias para as funções que elas estão exercendo (...)”*. Isso contempla o que Tolfo (2010) e Spillett (2010) nos ensinam sobre o perfil dos novos executivos que chegam ao mercado.

A partir da definição clara das habilidades, competências e dos perfis necessários, tem-se um terceiro ponto que é o desafio de se **aprimorar o processo**

**de seleção e recrutamento**, que hoje está muito mais focado nos valores, na formação acadêmica e, ainda, em indicações, do que voltado às competências necessárias, principalmente neste novo momento. O Entrevistado 6 fala em “(...) *ênfase nas questões de recrutamento e seleção, baseado em perfil profissional, competência, muito mais do que processo de indicação (...)*”. Também cabe destacar que isso se aplica mais na parte Corporativa e na Rede de Colégios e Unidades Sociais, visto que na Universidade têm existido avanços, embora havendo grande parte das pessoas inseridas em processo de recrutamento por indicação, há uma avaliação em termos habilidades e competências na seleção.

O quarto ponto deste eixo é a **busca e implantação de um processo de avaliação de desempenho**, como nos apresenta o Entrevistado 3 “(...) *é imprescindível uma avaliação constante das pessoas (...)*. Este processo de avaliação, talvez atenuasse o impacto em casos de dificuldades de rendimento e produtividade das equipes, dando clareza sobre onde estão os pontos de dificuldades e as necessidades de desenvolvimento técnico ou de melhor entendimento da proposta da Instituição. Percebe-se, pelas colocações feitas, de que há necessidade de uma estruturação de um programa de capacitação mais integrado com as novas necessidades surgidas da implantação do novo modelo organizacional, assim como no avanço da clareza das habilidades, competências e perfis necessários.

Este processo de avaliação, inevitavelmente, irá gerar também a necessidade de realização de substituições de profissionais, quer seja por não apresentar os resultados após os investimentos em capacitação, quer seja quando houver desalinhamento dos perfis necessários *versus* os existentes. Este ponto, substituições ou, mais claramente, desligamentos de profissionais, é uma questão muito delicada, de difícil entendimento e, também, aplicação em Instituições Religiosas – e não é diferente na Província Marista do Rio Grande do Sul.

A hipótese que se apresenta está atrelada a possíveis dois fatores culturais. O primeiro deles é uma leitura equivocada que possa existir a partir do entendimento de que esse processo confronta com um dos grandes objetivos da Organização, que é o processo de inclusão, no caso específico dos maristas, preferencialmente a inclusão social de jovens e crianças. Sendo então uma organização voltada à inclusão, ao desligar um funcionário, ela estaria indo de encontro, ou seja, contrariamente ao seu objetivo natural de incluir, isto é, fazendo uma exclusão. Um segundo fator é quando se examina o processo funcional dos próprios religiosos que, ao não conseguirem ter

sucesso no desempenho de suas atividades e/ou não possuírem o perfil adequado, não são demitidos, e sim transferidos. Ou seja, troca-se de função, área ou local de labor. Tendo esta prática com os colaboradores religiosos, pressupõe-se que o mesmo embasamento seja aplicado aos colaboradores leigos. Esta possibilidade é levantada observando-se mensagens subliminares do que foi exposto pelos entrevistados, como as apresentadas pelo Entrevistado 3 *“(...) maior complacência quando acaba não dando resultado esperado”* e Entrevistado 5: *“Do religioso eu acho que a vantagem é a segurança que ele tem na retaguarda da, pela instituição”*, assim como na experiência de trabalho deste pesquisador em duas Congregações. A maioria dos entrevistados trouxe com muita ênfase a questão das habilidades e competências, como já exposto, e isso tem por trás de si uma forma de manifestar seus descontentamentos com algumas posições que são claras no sentido de desalinhamento funcional.

Neste sentido, a avaliação de desempenho pode ser olhada como uma saída para a resolução do problema de substituição de profissionais, que permeia a Instituição e é de difícil encaminhamento. Ela talvez ajude a atenuar o impacto de casos de rescisões de contratos de trabalho, a partir de definições de regras mais claras do que se espera e do que é preciso para dar conta das atividades operacionais e estratégicas.

Poucas são as manifestações claras neste sentido; contudo, o Entrevistado 8 foi direto no ponto ao expressar: *“(...) mas quando ele tem que demitir, ele sofre muito. E mantinha as pessoas, aquela coisa amadora, todo mundo já disse que dá problema todo dia e tira, vai para a biblioteca (...)”*.

Outro ponto relevante no tocante ao desligamento de profissionais é sobre a validação do processo ou aceitação do mesmo, quando exercida por um gestor leigo. Há um entendimento, na Instituição, de que quando ela é tomada por gestores religiosos é mais aceita e entendida pela equipe. Por outro lado, se a decisão for tomada por gestores leigos, surgem dúvidas e até questionamentos quanto à pertinência de tal decisão, conforme elucida a resposta dada pelo Entrevistado 3:

*“A demissão das pessoas, peguemos no caso dos diretores, ou desses cargos aí, até então era feito por irmãos, e isso ainda hoje tem resquícios na cultura organizacional. Eu vejo assim que, às vezes, pode se tomar a mesma decisão, mas o reconhecimento que se tem dessa decisão, se é um irmão, ela tende a ser mais, digamos assim, não sei se seria a palavra, mas ela tende a ser mais ‘respeitada’ (...)”*

Assim, fica um grande desafio aos gestores, principalmente aos leigos, no sentido de ajudar a se ter um maior entendimento de como se pode encaminhar essa ação sem ferir o processo de inclusão e sem comparar o tratamento dado quanto aos labores de religiosos e leigos. Ou seja, o desafio é como a organização pode lidar e executar um processo de desligamento de forma profissional.

O quinto ponto classificado dentro de gestão de pessoas, trazido pelos entrevistados foi a importância da formação de lideranças. O Entrevistado 3 qualifica esta posição quando diz:

*“Talvez todos os empreendimentos foram crescendo e não se caminhou da mesma forma no investimento da formação de lideranças. Então, eu diria assim, que se está visualizando em nível de Brasil, de América Latina outros espaços de formação destas lideranças (...).”*

Cumprido destacar aqui, como desafio à luz do referencial teórico apresentado, que a liderança difere da administração, como nos ensinam Robbins, Judge e Sobral (2011) e Murad (2008). Ao encontro desta definição, o Entrevistado 2 destaca:

*“(...) conduzir todo esse grupo, que faz a missão acontecer, todos os segmentos, para aquela região é muito importante. Acho que esse é um dos grandes desafios, porque às vezes tu contaminas um ou outro gestor, a ponta e tu não levas o grupo todo, fazer um movimento para que todo o grupo se encaminhe para o mesmo, para a mesma busca daqueles resultados (...).”*

Neste sentido, a Província Marista do Rio Grande do Sul tem programas de formação em liderança, focados em estabelecer laços entre estilo e cultura organizacional, como apresenta Morgan (1996). Esta formação foi trazida por todos os entrevistados, com citação de exemplos. Todavia, também foi referido que essa formação precisa ser ampliada e intensificada, como coloca o Entrevistado 8 *“(...) a formação de liderança, hoje nós estamos numa crise de liderança generalizada na província, entre irmãos, entre leigos: crise de liderança. E não só líder com espaço de poder e de autoridade(...).”*

De outro lado, acha-se oportuno abordar aqui a importância de os executivos trazerem um olhar para si mesmo: como aponta Charan (2008), o próprio executivo deve ser o responsável pelo seu desenvolvimento. Por se tratar de uma instituição com viés humanista muito forte e ser da área de educação, percebe-se que há um funcionamento mais protecionista no sentido de políticas de capacitação. Como

exemplo, apresenta-se o que diz o Entrevistado 3 *“(...) um ponto que para mim é essencial e de que nunca vamos nos furtar é a formação das pessoas”*.

O quinto eixo é sobre a **formação de sucessores**. Aqui é importante destacar dois lados desta questão. O primeiro é no que tange à preparação de futuros líderes para o exercício da sucessão; é recomendável ter programas estruturados e políticas claras neste sentido. Na experiência deste pesquisador, o que pode ser percebido e é apontado pelos entrevistados é a existência de visões personalizadas e iniciativas individuais, como se ilustra pelo Entrevistado 8:

*“(...) se eu quero ter bons líderes, se eu quero formar sucessão, e esse é um mérito do... quando estava nas duas escolas por onde passou, ele foi muito bem, ele formou sucessores; então, assim, eu vou investir nesse cara e eu vou formando (...)”*.

E também pelo 6: *“(...) pega os talentosos e vai dando, forma aqui, ajuda, dá experiência, dá trabalho, evolui esse cara (que) pode ser o melhor executivo para ti”*.

Existe sim a presença de diversos programas de formação e capacitação técnica, até mesmo de lideranças, como já apontado. No entanto, faltam iniciativas com foco na sucessão dos grandes executivos e, aqui, tanto nos gestores leigos quanto nos religiosos, conforme destacado pelo Entrevistado 1 quando comenta sobre a necessidade de uma política de sucessão. Não há dúvidas quanto à importância disso, logo o desafio é como começar a operacionalizar isso. Conforme nos ensina Charan (2008), o líder precisa formar futuros líderes, dedicando-se e aos seus subordinados com potencial de liderança e dando atenção a eles.

O segundo lado é no tocante às vocações: a busca pelo despertar de jovens que se interessem pela vida religiosa. Este é um problema que atinge sobremaneira todas as Congregações Religiosas, mas o foco aqui é trazer a preocupação apontada por alguns dos entrevistados como desafios para os gestores em cargos de alta gestão da Província Marista do Rio Grande do Sul.

O Entrevistado 5 justifica, quando apontado esse desafio: *“(...) um trabalho de encantamento da vida e da missão marista, isso para a província..., isso é atrair jovens que de fato se encantem pela missão e pelo trabalho marista”*. E vai mais além ainda quando comenta sobre a necessidade de adaptação desse trabalho no mundo atual:

*“(...) uma promoção vocacional adaptada aos jovens e às necessidades atuais do mundo. O chamamento que vamos fazer hoje aos jovens não pode ser o mesmo que fizeram para mim... Tem que se um chamamento diferente. Tem que ser um chamamento de acordo com o mundo atual”*.

O Entrevistado 4 complementa a necessidade do desafio, destacando que:

*“(...) as vocações, são elementos que podem estar integrados no plano estratégico da província e que, provavelmente, estejam como a igreja católica tem isso, tentar identificar e estimular vocações como uma forma de perenidade da obra”.*

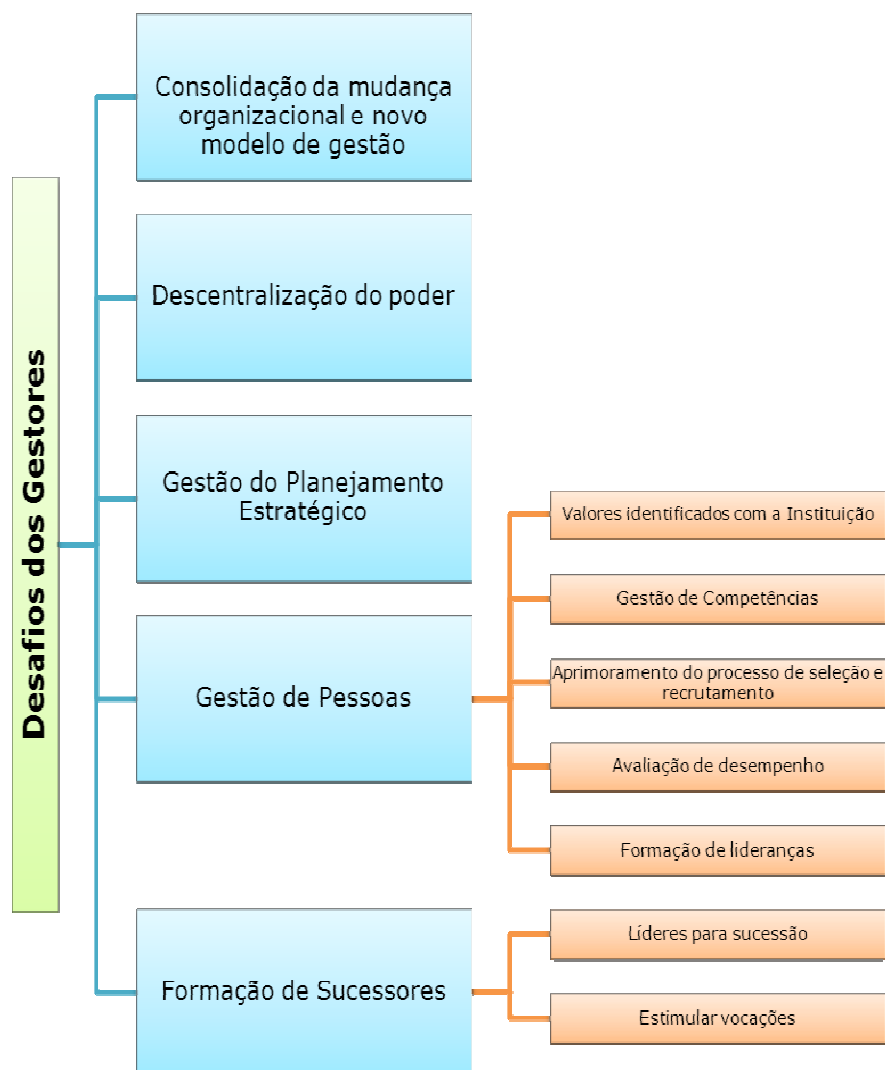
Isto posto, entende-se que os desafios propostos são muitos, de suma importância e relativa urgência. Avalia-se que os gestores entrevistados têm plena consciência disso e apontam iniciativas e trabalho neste sentido.

Segue quadro resumo dos pontos relevantes utilizados na análise dos dados coletados dos entrevistados, para esta categoria.





A seguir apresenta-se resumo gráfico dos desafios identificados.



A recomendação dada é que os gestores busquem enfrentar e vencer estes desafios, mas que trabalhem de forma cautelosa, com bom preparo, tenacidade e perseverança na busca da conquista destes objetivos. Devem-se considerar, principalmente, os que estão inseridos dentro do eixo **gestão de pessoas**, com muito cuidado e entendimento das questões culturais dos maristas, para que se possa avançar no profissionalismo, mas não ferir a proposta filosófica do Instituto.

#### 5.4. ATRIBUTOS DOS LÍDERES MARISTAS

Na quarta categoria analisada, foi possível identificar doze atributos de liderança necessários para os executivos vencerem os desafios com sucesso, em uma

Instituição Marista. Procurou-se consolidá-los e organizá-los por similitudes, respaldadas também no referencial pesquisado, sobretudo em autores que estabelecem formas de trabalhar e levar as equipes aos resultados: Charan (2008), Kouses e Posner (2010) e Tolfo (2010).

Inicialmente, são apresentados dez atributos oriundos das análises de dados do conteúdo das entrevistas realizadas. Na sequência, acrescentam-se mais dois atributos que surgem a partir de interpretações das contribuições, assim como as que este pesquisador identificou e frutos de experiências em suas atividades laborais, destacando-se também o momento por que passa a Instituição.

Eles não estão necessariamente em ordem de prioridade e tampouco foi objeto deste estudo questionar as suas importâncias. No entanto, consoante com o referencial teórico e os conceitos dos autores abordados, assim como o resultado do trabalho de campo, é possível afirmar que estes são atributos mínimos necessários para os gestores darem conta dos objetivos estratégicos desenhados pela Província Marista do Rio Grande do Sul. Dos desafios aqui apresentados, especial atenção deve ser dada à instituição no desenvolvimento dos seus líderes, assim como pré-requisitos na contratação de novos gestores. São eles:

- a) O primeiro atributo é o mais apontado e o foi por todos os entrevistados. É a necessidade de estar alinhado, ou seja, identificação com os valores institucionais. Isso se justifica pelo fato de se tratar de uma instituição com uma cultura organizacional forte, tradicional e secular, fundamentada na filosofia do cristianismo e da Igreja Católica. É uma instituição carregada de valores e princípios éticos e morais, com alto nível de exigência de atitudes de respeito e trato com seus semelhantes. Destaca-se o que nos diz o Entrevistado 6 quanto à importância disso:

*“O executivo de instituição religiosa, com certeza ele tem que ter características, não sei se diferenciadas, mas ele tem que valorizar algumas características que são valorizadas neste meio. Não sei se especificamente se orientado, mas ele tem que entender que ele não está na CEEE, na Samsung, na Shell, na Ford; ele está numa instituição canônica, religiosa, que deste contexto ele precisa considerar esta questão de valores e princípios de uma forma muito, muito intensa”.*

Cumpra aqui registrar que os valores são resumidamente os apresentados no referencial teórico quando foi abordada a Instituição Marista, que são:

Amor ao Trabalho; Audácia; Espírito de Família; Espiritualidade; Presença; Simplicidade e Solidariedade. Deixamos de apresentar o conceito e algum detalhamento por já tê-lo feito no referencial teórico. O conceito trazido por Schein (2009), quanto à consistência e ao significado fez com que vários elementos fossem compartilhados e fossem formados padrões, chegando-se a este conjunto de sete valores que resumem um comportamento, um estilo, as atitudes e o jeito de atuar na Província Marista do Rio Grande do Sul.

Acresce-se a estes sete valores, mais dois que, junto com a **simplicidade**, forma os valores que são representados pelas três violetas na Instituição: **humildade** e **modéstia**. Esses dois valores, com a simplicidade, significam um padrão comportamental que vem ao encontro da proposta da vida marista e católica, cuja filosofia é viver somente com o que é necessário para a subsistência, ficando o restante para ajuda ao próximo.

Destaca-se a humildade, que foi citada pelo Entrevistado 5 no tocante à necessidade de aceitar um insucesso, como princípio de aprendizagem e crescimento. Transcreve-se o texto para melhor compreensão:

*“(...) humildade suficiente para aceitar o insucesso. Por que nem sempre nós temos, nesse momento, humildade suficiente para aceitar o insucesso. E quando nós não temos isso, nós nos sentimos derrotados, e a derrota acaba com o processo (...)”.*

- b) Como segundo atributo, traz-se a importância do domínio do carisma marista aliado às habilidades técnicas de gestão. É usual na Instituição o emprego do termo *formação integral*, ou seja, uma pessoa como um todo, para explicar estes dois quesitos de formação. A formação de um sujeito integral é tema apresentado por Bell e Taylor (2003) e Portal (2012). Esse também é um atributo bastante citado e compreende-se isso pelo fato de a Instituição ter dois perfis de executivos, o que já foi amplamente abordado nesta pesquisa: os religiosos com formação humanista e os leigos cuja formação costuma ter uma ênfase mais técnica e racional. O concílio desses dois perfis, o equilíbrio dessas duas formações atende ao que colocam os entrevistados. Mais do que isso, a Instituição tem uma missão com fins sociais e desafio de sustentabilidade, uma conciliação e objetivos aparentemente dicotômicos, mas que são, na verdade, complementares. O

Entrevistado 7 elucida esta conjunção assim:

*“(...) o grande desafio é manter nestas obras, então, a função essencial nossa que é exatamente ver a pessoa como um todo, não só ver a pessoa no sentido de buscar lucratividade, mas sim toda essa formação humana e espiritual que a gente tem como missão (...)”.*

- c) Ser uma pessoa de bom relacionamento, cortês, educada, amável, que tenha capacidade de diálogo, visão humanista e saiba ouvir, forma um conjunto que consolida o terceiro atributo, aqui denominado de relacionamento interpessoal. Murad (2008) nos aponta a relevância desse atributo quando disserta sobre a postura de vida de “ser do Bem” nas suas relações. Essas necessidades estão atreladas aos propósitos da Instituição e ao fim a que ela se coloca, que é a evangelização através da educação. Assim, trabalhar com educação, prioritariamente com jovens e crianças menos favorecidas, exige trato, paciência, acolhimento e amabilidade não só para com as crianças em si, mas também para a lida com pais e responsáveis pelas mesmas. Oportuno registrar que este atributo está presente nos processos de seleção da Instituição e, mais do que isto, é facilmente percebido no ambiente do trabalho. O Entrevistado 4 diz *“(...) nós trabalhamos em uma organização de serviços, e organização de serviços são organizações de pessoas que trabalham para pessoas. Então essa questão das relações está muito presente”.* Entende-se que está incluso neste quesito a transparência, que é citada pelos Entrevistados 1 *“(...) uma pessoa que saiba trabalhar em equipe e seja muito transparente”* e o Entrevistado 2 *“(...) deixar claro para todos os segmentos o objetivo que se quer alcançar, mais facilmente a gente chega porque mais forças a gente tem e aí eu penso que (o processo é) mais transparente”.*
- d) Gestão compartilhada é o quarto atributo que se apresenta como necessário no perfil desses gestores. Este ponto está atrelado à questão estrutural de como a Instituição está organizada e tem muito a ver com a forma de trabalho das Instituições Religiosas. Cumpre conectar também esse fator com a questão do poder, da autonomia e ao mesmo tempo da prática de troca e compartilhamento, principalmente nas grandes decisões. Inclui-se aqui também a questão do diálogo, apresentado no atributo

anterior. Embora havendo autonomia, na forma de conduzir os processos e a tomada de decisão, principalmente as mais difíceis e complexas (tema já abordado), é prática dos gestores buscarem aconselhamentos, trocas e discernimento a partir disso. Importante é ressaltar que esta questão está vinculada tanto ao nível superior ao gestor quanto a sua própria equipe, o que pode ser conceituado como gestão participativa. Cohen (2010) apresenta isso quando aborda a tomada de decisão pelos líderes. O Entrevistado 7 coloca *“(...) uma pessoa que consiga dialogar, que não seja radical”*; já o Entrevistado 2 argumenta:

*“(...) eu acredito muito na gestão compartilhada, acredito muito mesmo, eu acho que o gestor, ele precisa contaminar pessoas; para mim, um gestor, ele é mais do que um diretor, mais do que um chefe, ele é de fato um líder que conduz (...)”*.

- e) O quinto atributo é a busca por resultados. Este ponto é importante porque atende a dois dos desafios apresentados, quais sejam, o novo modelo de governança e a busca dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico. Com relação ao modelo de governança, centra-se no sentido do novo patamar que a Instituição busca de profissionalismo, competitividade de mercado e sustentabilidade – essa nos três níveis já apontados, econômica, social e ambiental. Aqui se traz novamente o que aborda Cohen (2010), quando trata sobre a mobilização das pessoas para a busca de resultados; assim como Tolfo (2010), quando trata sobre o líder que tem compromisso com o resultado. A questão de resultados é matéria complexa e, muitas vezes, confundida com lucratividade, visão financeira. Isso acaba criando constrangimento do posicionamento de mercado deste tipo de instituição, porque, numa avaliação prematura e rasa, poderia ser entendida como contrária aos princípios que prega a Igreja Católica quanto aos bens materiais. O sentido, aqui, de resultados é mais amplo, bem mais amplo. Entra nesse conceito o resultado de excelência acadêmica, por exemplo, que é um dos pontos que norteia o novo planejamento estratégico da Rede de Colégios e Unidades Sociais. Continua no sentido de atender aos clientes, destacado pelo Entrevistado 8. Passa pelo alcance das metas e objetivos desenhado nos planejamentos estratégicos, pela busca da eficiência e eficácia, conforme apontou o Entrevistado 6, e chega

à sustentabilidade, ponto também muito salientado pelos entrevistados. O Entrevistado 4 resume esse atributo como:

*“(...) capacidade de geração e entrega de resultados em todos os sentidos em todos os níveis por meio de pessoas. Resultado de satisfação do cliente, de satisfação das pessoas e produtividade de qualidade, de questões de sustentabilidade, resultados em todos os níveis”.*

- f) Como sexto atributo, traz-se a resiliência, apontado com muita ênfase pelo Entrevistado 8. O termo resiliência tem sua origem na Física e tem sido utilizado em termos gerenciais no sentido de definir a capacidade que o indivíduo tem de resolver desafios frente às adversidades que se apresentam. Cabral e Brustolin (2010, p.286) apresentam da seguinte forma o conceito de pessoas:

Pessoas resilientes sentem os mesmos medos e apreensão que todo mundo quando se envolvem em uma mudança. Porém, elas geralmente são capazes de manter sua produtividade, qualidade e competência, assim como o equilíbrio de sua saúde emocional, física e social, ao mesmo tempo em que vencem desafios e alcançam a maioria dos objetivos, sejam eles pessoais ou coletivos. A resiliência, portanto, está associada à capacidade de aprender continuamente consigo mesmo, com os outros, com o contexto.

Entende-se que é importante esse atributo haja vista a cultura conservadora que permeia a Instituição Marista e o momento que a mesma vive com seus desafios presentes e futuros. Neste sentido o Entrevistado 8 coloca:

*“(...) termo bem americano, que eu não uso muito, mas acho que aqui tem até certo valor, que é a tal da resiliência, essa coisa assim de levar uma bordoadada que tu achas que tu não te recuperas nunca mais, e tu não perderes o foco no projeto. Sabe, o foco na missão (...)”*

*“(...) Então é isso que eu falo de resiliência, se eu não perco o foco, se eu sei o que eu estou fazendo (...) tem muito espaço de trabalho, tem muito espaço para mostrar, para trazer do mercado coisas interessantes, fazer esta tradução e confrontar com a cultura e implantar uma coisa melhor do que está no mercado. Então tem espaço para trabalhar, eu não posso perder o foco e não posso esmorecer”.*

- g) Metodologia de trabalho, visão de processo, capacidade de trabalhar com objetivos claros são colocações feitas pelos Entrevistados 2 e 4, elementos que constituem o sétimo atributo, que aqui se denomina de ter método de trabalho. Esse atributo também vem ao encontro do atingimento das metas

e dos objetivos dos planejamentos estratégicos e a qualificação da profissionalização apresentada no desafio do novo modelo de governança. A partir de uma das facetas da cultura organizacional do Instituto Marista, presente no seu fundador, que é a forma de realizar sua missão por meio da praticidade e do aprendizado, a informalidade acaba sendo uma prática presente. Então, para o momento atual torna-se importante padronizar esses processos e assim formar uma sistematização do trabalho de forma a torná-lo eficiente e eficaz, como nos ilustra o Entrevistado 3, quando fala sobre a inteligência prática do fundador marista:

*“(...) os maristas sempre se preocuparam muito em ter os seus processos de maneira que fossem respondendo às questões que fossem aparecendo, mas talvez essa dimensão assim de ter mais sistematizado, mais elaborado (...)”.*

- h) O oitavo atributo que se apresenta é a visão de futuro, aqui registrado pelas colocações do Entrevistado 5. Tal visão é importante pelo reposicionamento da Instituição frente aos seus planejamentos estratégicos, que projetam resultados, metas e objetivos para os próximos dez anos. Kouses e Posner (2010) afirmam que os líderes devem preocupar-se com o mundo de amanhã e com quem vai herdá-lo. Isso faz parte da cultura marista, quando busca permanentemente vocacionados para dar continuidade à obra. Aqui se traz este atributo muito mais voltado à preocupação da competitividade do mercado, à sustentabilidade da organização e à continuidade da sua caminhada de sucesso, atendendo a uma das opções estratégicas definidas que é o crescimento da missão. Ser visionário é a segunda qualidade mais admirada em um líder, conforme pesquisa apresentada por Kouses e Posner (2010). O Entrevistado 5 justificou seu apontamento assim:

*“(...) visão do futuro, as mudanças são muito rápidas, então tem que ter uma visão de futuro e não apenas do presente. Hoje, o gestor que só olha o dia de hoje, amanhã ele está perdido, ele tem que olhar o depois de amanhã para resolver o problema hoje. Se ele não tem essa visão, ele não pode ser um gestor”.*

- i) O nono atributo é a iniciativa / pró-atividade, que aparece nas falas dos Entrevistados 1 e 3. A iniciativa está presente na maioria dos perfis desenhados pelas organizações contemporâneas. A hipótese de ter sido



trazida aqui como um dos atributos de liderança necessários para vencer os desafios futuros da Província Marista do Rio Grande do Sul talvez seja pela sua cultura católica, pelo fato de esta ser uma instituição que busca toda a sua orientação nos seus documentos. Ou seja, toda sua orientação é buscada no registro do que já aconteceu, assim fazendo rituais que se repetem há séculos, o que a torna uma “instituição de narrativa”, como coloca o Entrevistado 8 *“(...) é uma instituição de narrativa, tu precisas de tempo para isso; o tempo aqui tem outra dimensão”*. Supõe-se que isso pode gerar um indicativo de que as pessoas devam esperar o chamamento para a realização de suas tarefas e não tomar a iniciativa de fazer proposições, antecipar-se a problemas e antever dificuldades. O Entrevistado 3 diz:

*“(...) a dimensão da pró-atividade para mim é uma das primeiras que um líder deve ter. Eu vejo que eu tenho dificuldade de trabalhar com pessoas que não tenham essas características; assim, eu vejo que ela é importante para a instituição”*.

- j) O último atributo colhido pelas entrevistas realizadas trata-se da capacidade de formação de sucessores, capacidade de formar pessoas, de ser um líder servidor, ou seja, voltado às pessoas. Esse atributo visa a atender o quinto desafio apresentado para o futuro da Instituição, ou seja, sua perpetuidade, assim como a gestão de pessoas. Ele vem ao encontro do que coloca os autores Charan (2008), quando diz que os líderes devem fazer um papel de “coach” com sua equipe, e Kouses e Posner (2010), quando abordam que os líderes devem preocupar-se com quem vai herdar o mundo de amanhã. Essa necessidade também foi apontada por vários dos entrevistados, sobretudo pelos Entrevistados 1 e 8. Junto a esta questão da formação de pessoas, apresenta-se a questão de ser referência em seu campo de atuação, excelência nos resultados; ou seja, para diferenciação de mercado não basta obter resultados, há que ser excelente nos resultados. O Entrevistado 8 aborda assim este ponto:

*“(...) pessoas que exerçam a liderança, por exemplo, eu acho que nós deveríamos ser referência para o Brasil e especialmente para o Rio Grande do Sul em educação básica. Levando em conta a nossa capilaridade, nossa presença em tantos lugares, eu acho que nós tínhamos que ter assim grandes nomes (...)”*.

A seguir, arrolam-se mais dois atributos, a partir do entendimento deste pesquisador, com base na interpretação das entrevistas e experiência de atuação na Província Marista do Rio Grande do Sul.

O primeiro deles trata-se da busca pela inovação, que visa a atender dois pontos apresentados. O primeiro deles vai ao encontro do que coloca o Entrevistado 2, quando aborda a cultura marista:

*“(...) acho também importante dizer que, mesmo com toda essa volta às origens, volta aos costumes, que é muito forte dentro das nossas organizações, os maristas têm uma característica também de buscar a inovação dentro, nos seus processos, se eles trazem traços fortemente tradicionais em termos de valores e que estes são perenes, por outro lado em termos de modelo de gestão, de modelo organizacional, ele busca inovação através desses processos”.*

O outro ponto visa a atender o que dispõe o planejamento estratégico da Rede de Colégios e Unidades Sociais, que tem seu embasamento em estratégias, dentre as quais a busca pela inovação. Tais estratégias estão alinhadas e definidas no planejamento estratégico da Província Marista do Rio Grande do Sul. O processo de inovação está presente em várias organizações da contemporaneidade a partir da necessidade de diferenciação mercadológica, cujo foco passa a ser o cliente e não mais o processo de produção, como até pouco tempo vinha se caracterizando. Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) abordam a necessidade do comprometimento da alta gestão com a inovação, o que parece ser o caso desta Província Marista.

O segundo atributo visa a atender a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores da Instituição. Em artigo baseado em pesquisa realizada pelos professores Giuliese e Bruno (2008), são apresentados itens que foram considerados, como o alto preço pago pelo sucesso dos presidentes de empresas pesquisados, em que se destacam: a) o sedentarismo; b) adiamento dos projetos particulares; c) dificuldades de relacionamento familiar; e d) comprometimento da saúde. Fatores como esses e outros, apontados nesta pesquisa, são objetos de preocupação em algumas instituições, como é o caso do Instituto Marista.

Este atributo, aqui denominado de ter equilíbrio pessoal, busca atender a esta preocupação e vai ao encontro de muitas das ações presentes na Província Marista do Rio Grande do Sul, através de inclusão em seus programas de formação. Ele também está presente na cultura do dia a dia, no ambiente de trabalho, em

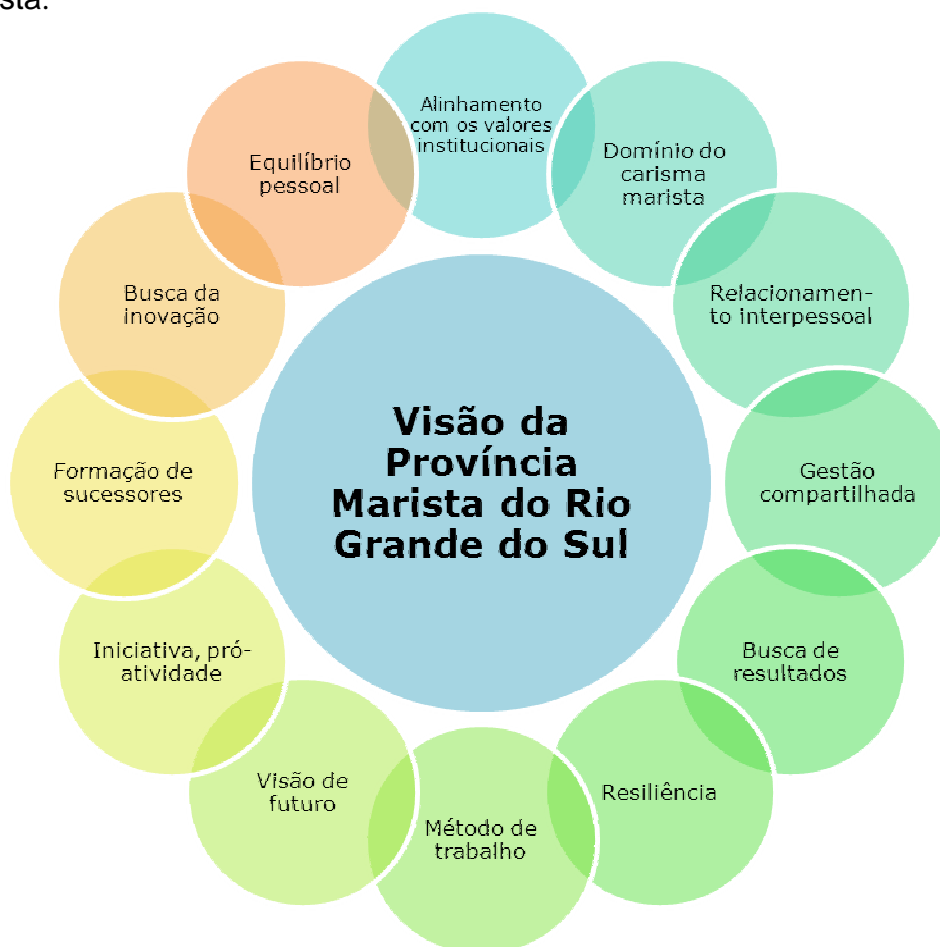
momentos de celebrações e em muitas das reuniões de trabalho. É inclusive o tema principal do novo triênio de gestão, 2013 – 2015, o qual os maristas chamam de Capítulo. O atual Capítulo preconiza o *Cuidado com a Vida*. Neste sentido, embora sendo prática, acha-se oportuno deixar o registro deste atributo tão importante para a plenitude e a potencialização dos executivos e colaboradores em geral. Não se pode também desconsiderar a questão do desenvolvimento da espiritualidade como forma de buscar a alegria de viver e o sentido da vida, como aponta Teixeira (2012). Na mesma linha, Bell e Taylor (2003) citam exemplos de organizações não religiosas que possuem práticas neste sentido.

Entende-se que o conjunto desses doze atributos são fundamentais para o sucesso da Instituição e dariam melhores condições para não só atender aos desafios apresentados, como levar a cabo outros tantos que possam advir da continuidade da organização.

Segue quadro resumo dos pontos relevantes utilizados na análise dos dados coletados dos entrevistados, para esta categoria.

CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇAS	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	Conceitos de gestão e valores institucionais	Pessoa identificada com a filosofia marista	Coerência com os valores institucionais	Capacidade de desenvolver pessoas
	Comunicação interna e externa	Gestão compartilhada	Pró-atividade	Geração e entrega de resultados
	Preparação de gestores religiosos	Descentralizar as decisões	Trabalhar em equipe	Satisfação do cliente
	Lidar com processo de sucessão	Mobilização do grupo	Gerenciamento de conflitos	Sustentabilidade em todos os níveis
	Trabalhar em equipe	Trabalhar com objetivos claros	Abertura ao feedback	Questão das relações está muito presente
	Ser muito transparente	Transparência nos projetos, projetos tem que ser da instituição	Abertura para aprender os valores da Instituição	Visão de processo, método de trabalho
	Pessoas pró-ativas		Valores que a pessoa traz, vivências que tinha	
			Saber ouvir	
Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	
Pessoas de princípios éticos, morais e religiosos	Experiência prévia numa instituição semelhante	Gestor não pode atuar isoladamente	Resiliência, não perder o foco	
Audácia para reverter situações	Busca da eficiência e eficácia	Pessoa extremamente humanizada	Não ter medo	
Visão de futuro	Maximizar o resultado pelo mesmo esforço	Conseguir dialogar, que não seja radical	Foco no cliente	
Fidelidade e autenticidade	Valores e princípios de uma forma muito intensa		Discernimento, tempo para pensar e ver o que é e o que não é	
Preparo profundo para a função: técnica e espiritual			Formação de sucessores	
Capacidade profunda de diálogo				
Dedicação <i>sine qua non</i> à causa				
Humildade suficiente para aceitar o insucesso				

A seguir apresenta-se uma figura síntese dos atributos identificados na visão Marista.



Assim, sugere-se que esses atributos passem a fazer parte do perfil dos executivos da Província Marista do Rio Grande do Sul e sejam inseridos nos processos de seleção de novos executivos, caso ainda não estejam.

## 5.5. CATEGORIAS EMERGENTES

A partir da pré-definição das categorias para análises de dados e o desenvolvimento dessas análises, chega-se à necessidade de tratar mais três categorias. Estas se denominam de categorias emergentes, por terem surgido a partir da categorização dos elementos. Neste sentido, elas são oriundas dos resultados da classificação progressiva dos elementos, como apresenta Richardson (2011). Ela surge pelo alto grau de relevância do assunto, quer seja pelo momento por que passa a Província Marista do Rio Grande do Sul, como pela ênfase e

densidade dada pelos entrevistados nesses pontos, sendo recorrentes ao longo das respostas às diferentes questões das entrevistas. Assim, sente-se a necessidade de se dar outras aberturas de análises, ampliando o resultado dos dados apurados na pesquisa de campo.

As três categorias emergentes definidas são: a **velocidade da tomada de decisão**; a **dialógica humanista e técnica** e; o **desafio da mudança cultural** por que passa a Província frente ao novo modelo de governança.

### 5.5.1 Velocidade da tomada de decisão

Ponto bastante relevante identificado na pesquisa, a partir de diversas formas de apresentação deste assunto, e também pela própria experiência do pesquisador, a velocidade da tomada de decisão é muito diferente neste tipo de instituição. De forma bem mais lenta do que se encontra nas organizações em geral, ela impacta diretamente na condução da organização e gera muitas vezes dificuldades operacionais e estratégicas. Pelo que se pode perceber, esta morosidade pode ter diversos fatores, dentre eles, possivelmente, a cultura organizacional, talvez face ao modelo estrutural; e também, hipoteticamente, a forma como se conduz o processo decisório, como trata Morgan (1996). Cloninger (2010), ao apresentar os desafios enfrentados para uma mudança numa organização centenária para o futuro registra que, entre as dificuldades encontradas, uma estava ligada ao tempo de tomada de decisão, que precisava se tornar mais simples e rápido.

Inicia-se esta análise baseando-se em características ligadas à cultura organizacional. A primeira delas pode estar ligada ao fato de ser esta uma instituição secular, baseada em valores da Igreja Católica, tradicionais, e ser “de narrativa”, segundo a expressão usada pelo Entrevistado 8; ou seja, é baseada em documentos e ritos que se repetem há muitos anos. Com relação à dimensão do tempo o Entrevistado 6 também pontua:

*“(...) o tempo para eles é infinito, não termina nunca, porque é um negócio de milênios, e a gente só pensando no dia seguinte; então, tem um descompasso aí nos tempos muito mais dentro dessa perspectiva (...)”.*

Outra possibilidade desta característica cultural é quanto ao chamado processo de reflexão, presente nas decisões a serem tomadas, mais predominantemente nos

gestores religiosos, como ilustra a fala do Entrevistado 2: “(...) a tomada de decisão é muito morosa, numa linha reflexiva, assim, até (é) interessante para que erros não ocorram durante o processo, mas por muitas vezes até (acaba-se) perdendo o timer do processo”. Percebe-se, portanto, um longo processo para a definição de qual caminho escolher. Os religiosos utilizam um termo muito próprio para caracterizar esse longo processo de definição: trata-se do discernimento, que vem a ser uma habilidade para compreender algo com sensatez e clareza. Assim, o tempo para esta definição é considerado um tempo de busca de certezas, de decisões sábias, da busca da convicção. Todavia, esse processo também vem carregado de prudência, timidez e o cuidado de não correr riscos, conforme destaca o Entrevistado 5:

*“(...) a tomada de decisão vai ser influenciada. Com o gestor religioso, eu vejo a tomada de decisão do religioso mais lenta, mais reflexiva, mais ‘prudente’, a prudência, mais tímida, menos audaciosa, isto tudo devido à própria formação do religioso dentro da sua divisão, não que seja errada né, mas é mais lenta, às vezes não toma a decisão e, às vezes, a decisão devia ser muito mais rápida, mais ágil né? Isto o leigo sabe fazer melhor (...)”.*

Outro ponto desta possibilidade é com relação à busca da missão e à competitividade de mercado, entendendo-se o viés da missão aqui como a evangelização através da educação. Quando se examina esta questão da missão, há que se entender que é um serviço de longo prazo. A educação é feita em conjunto, com o crescimento da criança, ou seja, em muitos anos, como registra o Entrevistado 4 “(...) na área educacional, se pensa em semestre ou em anos letivos”. Sendo assim, a dimensão de tempo tem outro entendimento. Em contrapartida, a competitividade de mercado é diária, constante e pujante, na qual muitas vezes com uma pequena demora na decisão perde-se uma boa oportunidade. As instituições religiosas em geral têm como foco primeiro a missão; ou seja, a competitividade mercadológica é secundária, como afirma o Entrevistado 6 “(...) a questão da missão religiosa e do empreendimento do negócio, então esse conflito vai permanecer”. Isso gera, de certa forma, uma dicotomia entre missão e mercado, que necessita evoluir para uma dialógica. Assim aborda o Entrevistado 3:

*“(...) nós sofremos como instituição confessional, católica, marista; é que muitas vezes outras instituições que não têm este cunho religioso, este cunho confessional, acabam entrando com mais, poderíamos dizer, agressividade no mercado (...)”.*

Neste sentido, pode-se supor que a tomada de decisão sofre reflexo dessa postura, desse entendimento. Cumpre registrar, no entanto, que há percepções diferentes quanto à execução destas decisões entre gestores religiosos e leigos. Observando-se os dados pesquisados, o tempo não é percebido da mesma forma em decisões tomadas por gestores religiosos e gestores leigos. Contudo, há que se levar em conta o nível na hierarquia e recordar que os gestores leigos se encontram no nível dos empreendimentos e do apoio corporativo, não fazendo parte dos órgãos decisórios. Assim coloca o Entrevistado 1:

*“Eu acho que o religioso, em geral, ele tende a protelar decisões que teriam que ser tomadas de um modo mais imediato, enquanto o gestor leigo, ele tende a não protelar, a ação dele é mais clássica, uma ação mais imediata”.*

Já com relação à forma como está estruturada a Instituição, traz-se, como hipótese de influência no tempo de tomada de decisão, o aspecto funcional dos órgãos que a constituem e a escolha dos membros que a ocupam. Mais pontualmente, destaca-se a maneira como foram organizados os níveis decisórios e suas responsabilidades, tempo de mandato e rodízio de seus ocupantes aliado ao processo eletivo dos mesmos, com possibilidade de retorno a funções executivas após o exercício desses cargos. Além deste ponto, a recursividade entre autonomia e o exercício de colegiado para a tomada de decisão pode ser outro ponto de influência na velocidade (cumpre lembrar que este assunto está mais explicitamente abordado na categoria processo decisório).

Assim, o fato de se ter que fazer muitas negociações, construir uma estratégia de encaminhamento dos assuntos para que se possa conseguir êxito na aprovação, além do convencimento um a um faz com que se tenha um tempo muito mais dispendioso para a resolução. Para corroborar com o exposto, apresenta-se trecho do Entrevistado 7 que embasa esta afirmação:

*“Não é uma decisão unilateral de um diretor. Esporadicamente, sim, porque a necessidade, às vezes, exige, mas, mesmo assim, são sempre comunicadas e compartilhadas. Normalmente são compartilhadas mesmo porque eu recebo uma grande demanda que tem que tomar uma decisão e eu tento sempre consultar um ou dois (aquele que está mais próximo), e eles, a mesma coisa: ninguém toma uma decisão unilateral, é muito difícil.”*

Contudo, esta posição teve contradição, apresentada pelo Entrevistado 5, que vê o processo ainda pouco compartilhado:



*“(...) nossa tomada de decisão é pouco dialogada; às vezes ela é muito mais a partir de uma posição e toma-se uma decisão; às vezes a decisão deveria ser mais dialogada e isso eu vejo que tanto o leigo como o religioso deve, digamos, crescer nesta parte”.*

Na percepção deste pesquisador e a partir da vivência na condução do processo operacional do dia a dia da Instituição, há outra hipótese para este posicionamento dissidente: talvez o Entrevistado 5 estivesse se referindo a uma ou outra questão mais pontual.

Resta trazer a influência de toda a forma como é realizado o processo decisório, porém há a suposição de que talvez o que tenha mais peso nesta categoria sejam as questões do poder informal e a decisão de assuntos mais difíceis pela formação humanista dos gestores religiosos. Entende-se que, pelo fato de os gestores fazerem alianças, convencimentos e haver o envolvimento também de religiosos que não estejam nos órgãos decisórios e muitas vezes nem ocupando cargos de gestão, é possível que o processo de tomada de decisão leve mais tempo. Embasa-se tal pressuposição com dados trazidos pelos Entrevistados 6 e 8, já apresentados na categoria processo decisório, quando falam sobre o envolvimento das comunidades e na continuidade das atividades profissionais nos momentos de descanso em suas casas.

Pode-se também inferir que o que pode estar influenciando no tempo de decisão, que aparece na pesquisa de campo efetuada e advém da experiência profissional e na vida de diversas situações vivenciadas por este pesquisador, refere-se às dificuldades dos gestores religiosos para tomar decisões de assuntos que confrontem sua formação mais humanista, situações que lhes pareçam mais adversas à realização da missão. Nestes casos, o assunto atrapalha-os emocionalmente, conforme diz o Entrevistado 1 *“(...) não tomar as decisões que teriam que ser tomadas em razões humanas ou mesmo crenças, valores, toda a tradição religiosa”.* Essas situações os levam a um período maior de reflexão, em que muitas vezes eles buscam aconselhamento com seus pares, seja em funções executivas ou nas suas comunidades, até mesmo de outros religiosos com que têm mais afinidade. O Entrevistado 8 diz: *“(...) o irmão, ele é mais suscetível, ele já ‘segura a onda’, ele já segura o projeto, vamos pensar mais um pouco e, às vezes, segura tempo demais. Então eu vejo diferença no agir”.*

Segue quadro-resumo dos pontos relevantes utilizados na análise dos dados coletados dos entrevistados, para esta categoria.

CAT EMERGENTE CAT PRÉ-DEFINIDA	Velocidade da Tomada de Decisão
Cultura Organizacional	Tomada de decisão em ciclos
	Tomada de decisão com muita reflexão
	Tomada de decisão lenta
Processo Decisório	Protelação na tomada de decisões pelos religiosos
	Tomada de decisão muito morosa
	Velocidade depende de diferentes demandas
	Tomada de decisão do religioso mais lenta, reflexiva, mais prudente, tímida
	O tempo para os religiosos é “infinito”
	Decisão é um processo muito mais longo
	Leigo é um pouco mais rápido nas decisões
	Ajuste com a cultura organizacional em termos de velocidade

Com base nas análises apresentadas, recomendam-se à Instituição as diretrizes que seguem.

- a) Buscar qualificar os gestores religiosos no sentido de capacitação técnica para a tomada de decisões, com vistas a dar-lhes elementos que os ajudem a diferenciar com clareza a visão institucional *versus* a visão de mercado. Cumpre destacar que não se trata de trocar uma pela outra, e sim buscar a sintonia necessária para que atenuem o impacto de dificuldades apontadas nestes gestores.
- b) Criar a cultura da apresentação de propostas que tenham decisões a serem tomadas, que venha com embasamento técnico, maior número de informações e impacto estratégico, de modo a excluir a questão emocional da decisão.
- c) Trabalhar com clareza as instâncias de poder, de modo a não perder o processo de compartilhamento, troca e busca de conselhos, mas também dar segurança e tranquilidade para quem de direito tem o dever de decidir.

### 5.5.2 A dialógica entre a visão humanista e a visão técnica

Outro ponto também relevante identificado na pesquisa, o qual se classifica como categoria emergente, a partir de classificação dos resultados, da interpretação das entrevistas e também pela própria experiência do pesquisador, é a forma de posicionamento dos gestores religiosos e leigos. Ambos parecem ser diferentes em relação à tomada de decisão, à avaliação e ao entendimento de alguns assuntos e, por consequência disso, surgem os desafios para estes gestores. O Entrevistado 5 declara que *“(...) a formação do irmão e a formação do leigo (não que seja uma melhor que a outra), as duas são diferentes; então, por isso também a forma de gestão é influenciada por isso”*.

Percebem-se visões denominadas *humanistas*, para os executivos religiosos, e *técnicas* para os executivos leigos. Esses posicionamentos não são necessariamente excludentes e tampouco essa diferença ocorre na plenitude. Ou seja, são características muitas vezes presentes concomitantemente e até contrariamente no perfil de religiosos e leigos. E mais, são fundamentais quando presentes e equilibradas, como diz Murad (2008), para que uma visão apenas humanista não degenera em decisões “viciadas pelo amadorismo e pela invasividade”, assim como a perda da visão humanizadora pode transformar uma instituição apenas “num bom negócio religioso”. Cumpre salientar que a abordagem é referente a uma percepção de presença na maioria de casos, quando se olha a forma de atuação dos gestores, e não à totalidade das atitudes ou ao perfil dos executivos.

O posicionamento humanista, aqui deve ser entendido com uma preocupação maior com as pessoas, com as relações, com o “Cuidado com a Vida”, tema do 4º. Capítulo, como já referido. É uma característica que leva em conta primeiro o bem-estar e a preocupação com as pessoas e, depois, o resultado de sustentabilidade ou algo do gênero.

A leitura que pode ser feita deste posicionamento é baseada em duas premissas. A primeira é pela missão em si, que é a evangelização através da educação, a formação de cidadãos críticos e que promovam mudança da sociedade, sujeitos com formação de valores do cristianismo, já amplamente abordada. A segunda premissa advém da formação dos religiosos, conforme nos aponta o Entrevistado 3, não só no carisma, na cultura marista, nos valores da igreja católica,

mas na própria formação acadêmica, a qual, muitas vezes, é em Psicologia, Filosofia, Teologia e cursos afins, e não em ciências administrativas. O Entrevistado 4 exemplifica bem esta questão, quando diz:

*“Talvez o religioso ele, pela formação humanista, muitas vezes a formação na teologia, na filosofia, em ciências humanas, ele tenha uma vantagem nestas questões das relações, das relações interpessoais, trabalho com grupos, com pessoas – o que pode ser uma vantagem, pode ser uma característica que contribua para determinadas atividades”.*

O posicionamento humanista é muito valorizado na Instituição, com testemunho de todos os entrevistados e percepção no dia a dia deste pesquisador. É uma característica bem presente e notória da cultura organizacional. O Entrevistado 7 assim coloca esta questão:

*“(...) ser uma pessoa extremamente humanizada. Não consigo ver hoje um gestor que não seja extremamente humanizado, e eu entendo humanizado no sentido de que seja uma pessoa que consiga dialogar, que não seja radical, só vendo o lado técnico das coisas, mas também veja o lado humano das coisas. Acho que isso é fundamental. O gestor que compreenda que determinada situação não é só uma solução técnica, mas que também, às vezes, tem que ter uma solução humana”.*

A dimensão técnica é trazida, entendida e conceituada pelos entrevistados como sendo característica de um perfil executivo mais voltado ao racional, com orientação para resultados de sustentabilidade econômica ou, até mesmo, para a tomada de decisões mais duras, como decisões impopulares e demissões. Adere-se tal caracterização ao perfil do gestor leigo, frente a sua formação e experiência de vida, na mesma lógica em que o humano está para o gestor religioso. Cumpre repetir que isso não é uma exclusividade do perfil leigo, e sim uma leitura de percepção a partir da forma de atuar dos gestores. O Entrevistado 3 declara *“(...) você tem a vantagem da formação técnica e do foco e cada vez o grau de especialização mais desenvolvido numa área (...)”.*

O Entrevistado 1 diz:

*“(...) gestor leigo, ele tem toda a noção do mercado externo, com muito mais propriedade que o gestor religioso, então ele ilumina, ilumina muito o discernimento para a tomada de decisões de acordo com as tendências que o mercado hoje apresenta”.*

O conjunto de características que forma o posicionamento técnico é reconhecido e enaltecido como muito importante, conforme nos apresenta o

Entrevistado 4:

*“(...) até onde eu conheço, exercida por profissionais da área... uma boa parte do tempo e também administradores, especialistas, experts na área, até pela característica que é uma atividade que exige um conhecimento forte da sua natureza, há uma escassez de recursos; então a necessidade da eficiência e eficácia da gestão é algo fundamental”.*

E o Entrevistado 6:

*“(...) outra exigência de atributo vinculada à questão religiosa, é absolutamente competência técnica e profissional para a realização das tarefas no momento que são necessárias para a organização da gestão da instituição (...)”.*

Além de ser examinada a questão pelas suas características e visões diferentes, é importante trazer a relevância dos apontamentos realizados, que se alinham ao momento de profissionalização, a partir da implantação do novo modelo de governança, de que os dois posicionamentos devem estar presente no perfil dos gestores, buscando um equilíbrio entre os gestores, num processo de ajuda e apoio mútuo, independente da sua formação religiosa ou não, ilustrada pelo Entrevistado 4: *“(...) uma oportunidade de conciliar estes diferentes aspectos, a missão e a vocação como religioso com a demanda de um gestor e um líder que tem que entregar resultados”.*

Nesse sentido, constata-se o caminhar da Província Marista do Rio Grande do Sul, a partir dos resultados da pesquisa de campo e também na atuação profissional deste pesquisador. A Instituição vem trabalhando na construção, no credo e na exigência da formação dos dois conjuntos de atitudes, inseridas na preocupação da escolha dos seus gestores e em busca de capacitação quando da identificação de ausência da mesma. Pelo lado dos gestores leigos, isso pode ser percebido com o que coloca o Entrevistado 3:

*“Então poderia se dizer assim, que, junto com a formação técnica, essa dimensão da identificação com os valores institucionais, ela é muito prezada para a inserção de um gestor que não é religioso no espaço da missão nossa Marista”.*

Pelo lado dos gestores religiosos, traz-se o que apresenta o Entrevistado 1:

*“(...) que em missão e gestão não existe contradição. Uma boa gestão faz parte da cidadania, e nós, como religiosos, nós também somos cidadãos. Se não houver uma boa gestão, como cidadãos nós estamos pecando pela responsabilidade civil”.*

*“Essa sustentabilidade é uma obrigação, é uma responsabilidade de ambas as partes. Não garantir a sustentabilidade é uma irresponsabilidade do*

*gestor, inclusive, mesmo o gestor religioso precisa garantir a sustentabilidade (...)*”.

Destaque importante, que pode ser identificado nessa junção de atributos, é com relação aos gestores mais novos, em dois sentidos. Um para os gestores religiosos mais jovens em termos de idade fisiológica, os quais vêm sendo percebidos com uma formação mais fortalecida na parte administrativa, aqui denominada de técnica. Tal suposição é fundamentada nas colocações do Entrevistado 8, que apresenta:

*“(...) esses mais novos que estão vindo, mesmo nas unidades, o pessoal correndo mais atrás dos resultados, levando mais a sério o plano estratégico, levando mais a sério uma proposição de mudança da mantenedora (...)*”.

Em outro sentido, com relação aos gestores leigos contratados após a reestruturação, entendendo “novos” no sentido de tempo de trabalho na Instituição, nos diz o Entrevistado 8:

*“Desde a reestruturação, há uma intenção de que estes gestores não religiosos passem, pelo menos, por uma breve acolhida, por um breve programa de integração... é para ser um programa muito mais consolidado de integração dos novos gestores, de conhecer um pouco, não só das pessoas falarem, mas a oportunidade de vivenciarem algumas questões assim que são relevantes para a organização”.*

Segue quadro resumo dos pontos relevantes utilizados na análise dos dados coletados dos entrevistados, para esta categoria.

CATEGORIA EMERGENTE / CATEGORIA PRÉ-DEFINIDA	Dialogica entre a visao humanista e tecnica		
<b>Cultura Organizacional</b>	Visão humanista	Desafios dos Gestores	Atualização técnica dos gestores religiosos
	Tenta ver a pessoa humana como um todo		Formação de pessoas no carisma e na parte técnica
	Foco é no ser humano, ter tempo para o outro		Leigos engajados e que assumam o carisma e a espiritualidade
<b>Processo Decisório</b>	O religioso traz preocupação humanista sempre		A compatibilização da missão religiosa e do empreendimento do negócio
	Religioso tende mais para o humano		Gestor que seja altamente competente sob o ponto de vista técnico, mas que seja conhecedor do carisma
	Preocupação com que a pessoa venha em primeiro lugar		Desenvolvimento técnico do religioso, técnico na área de gestão
	Visões diferentes de leigos e religiosos em relação a determinado assunto		Formar o gestor leigo no carisma
	Leigos mais embasados na informação técnica	Características de Liderança	Preparo profundo para a função: técnica e espiritual
	Religioso foca muito no afetivo e pouco no resultado objetivo		Pessoa extremamente humanizada

Examinando as percepções apontadas no quadro anterior, no tocante a possíveis diferenças da dialógica entre a visão humanista e a visão técnica, junto ao fato da busca da Província Marista do Rio Grande do Sul de ter em seus gestores, religiosos e leigos, esses dois conjuntos de atributos, recomendam-se as seguintes diretrizes.

- a) Que os gestores leigos e religiosos tenham uma conscientização plena do quanto é importante o equilíbrio dinâmico destes dois conjuntos de valores e de competências, fazendo trocas, trabalho em equipe, apoio e complementariedade na condução das ações e tomadas de decisão, o que certamente irá alcançar a busca da profissionalização e atingimento dos resultados e metas traçadas nos planejamentos estratégicos.

- b) Investir fortemente em capacitações em nível de gestão para os gestores religiosos e na cultura, na missão e no carisma marista para os gestores leigos, de modo a potencializar esses conjuntos de atributos, humanos e técnicos, para melhor desempenho dos seus gestores.
- c) Implementar, na área de Recursos Humanos, em seus processos de seleção, o cuidado na avaliação das competências técnicas para seus gestores, principalmente no que tange à escolha de gestores religiosos para cargos executivos.

### 5.5.3 Mudança cultural é um desafio

O terceiro e último ponto, como categoria emergente, é a consolidação do novo modelo de governança, que vem ao encontro de um posicionamento mais profissionalizado, com vistas a enfrentar os desafios de mercado, crescimento e fortalecimento da missão marista, que foi implantado no decorrer do ano de 2011. Esta necessidade foi definida nos desafios propostos por ocasião do 3º Capítulo, ou seja, os indicativos para a diretoria eleita no triênio 2010 - 2012, conforme explicita o Entrevistado 1:

*“(...) 2009 no Capítulo Provincial se tomou a decisão, uma recomendação do Capítulo Provincial – Conselho Provincial, de que estudasse um novo modelo estrutural e organizacional das mantenedoras e da Província como um todo, e é isso que a diretoria colocou em prática a partir de 2011.(...)”*

*“(...) nós sentimos a necessidade de buscar uma gestão corporativa muito mais profissional devido às exigências do tempo e, também, o modelo anterior já não respondia mais (...)”.*

Assim sendo, está em processo uma mudança cultural, mais focada na área administrativa, num novo estilo de gestão da Província Marista do Rio Grande do Sul, como aponta o Entrevistado 4:

*“O processo de governança que vem sendo desenvolvido na província, eu acho que é uma grande oportunidade, que já tem uma caminhada muito importante desenvolvida e que certamente vai permitir uma continuidade e uma ampliação, digamos assim, da segurança de perenidade da obra”.*

Antes de serem abordados os pontos mais relevantes desta mudança cultural, há que se fazer uma consideração conceitual importante. Trata-se do entendimento de que o que ocorre, na verdade, não é exatamente uma mudança cultural, e sim



uma atualização do processo de governança, da forma de gerenciar, do nível de exigência que vem sendo implantado, com os objetivos de tornar os seus empreendimentos mais competitivos em nível de mercado. Schein (2009) e Morgan (1996), quando abordam a questão da liderança na cultura, trazem os conceitos de mudança por que passam as organizações. Neste caso, é uma mudança cultural administrativa, conforme traz o Entrevistado 7:

*“A cultura passou por dois momentos importantes, ela veio até 2011 com uma cultura e, a partir de 2011, a província, realmente, ela tomou um rumo bastante diferente no que se refere à administração. Esta questão, administrativa, até 2011, que sempre era concentrada, não digo exclusivamente nas mãos dos irmãos, mas eram os principais dirigentes e estavam na ponta de todas as coisas que havia dentro da província, e a partir de 2011, com esse novo modelo organizacional, sem dúvida incorporaram-se muito mais pessoas, muito mais gestores leigos na ponta destas diversas organizações (...).”*

O que pode ser destacado e observado na Instituição é uma mudança com buscas a uma atualização sem descaracterização dos seus valores, sua missão e seus princípios, num processo de busca de aperfeiçoamento que preserva o que é importante. Cumpre trazer o que nos ensina Cloninger (2010, p.211) sobre mudança estrutural realizada numa instituição centenária sem fins lucrativos: “É possível fazer mudanças profundas sem colocar em risco a alma da organização”. Portanto ao tratar-se de mudança cultural, deve-se entender, além dos pontos aqui ressaltados, que não se trata de mudança das crenças e fundamentações da Instituição.

Examinando o conjunto de elementos categorizados, resumem-se a três os pontos relevantes o desafio desta mudança, são eles:

- a) a questão do compartilhamento do poder entre gestores religiosos e leigos;
- b) a necessidade de um novo padrão de competências e de perfil para seus gestores com vistas a darem conta dos desafios de futuro;
- c) a geração e a entrega de resultados.

Não são temas novos nesta análise, o que se propõe aqui é o conjunto destes três fatores serem trabalhados com vistas à consolidação e sucesso da mudança, isto é, uma busca do um modelo mental como aponta o Entrevistado 1. O compartilhamento do poder é um tema que infunde atenção, embora não seja recente. O que é identificado como sendo foco mais recente de atenção é o fato de ter havido constituição de novos cargos executivos, aliado a uma ampliação de gestores leigos na estrutura de alta gestão.

A hipótese é de que esse problema se exponencia pelo fato de os sócios (religiosos) não estarem necessariamente nos cargos com poder de decisão e, ainda, em alguns casos, serem subalternos na estrutura a executivos leigos. Acresce-se a isto a possibilidade da convivência, em alto escalão, de indivíduos com formação e lógica de atuação diferente. O Entrevistado 1 resume com bastante clareza esta questão:

*“(...) o poder estava totalmente nas mãos de gestores religiosos, agora é compartilhado com gestores leigos, mas isso não é problema do gestor leigo, isso é problema dos gestores religiosos: essa resistência, o receio, o medo de perder o poder (...)”*

*“(...) Mas eu sinto a cobrança dos outros gestores, que ainda não estão bem imbuídos desta nova mentalidade, de temer, de terem um temor, não que não estejam de acordo, mas muito mais um temor”.*

Com relação à necessidade de um novo conjunto de competências e perfil de liderança, assunto amplamente abordado nos desafios com relação à gestão de pessoas, trata-se de buscar mais executivos que façam as transformações necessárias com vistas à busca de resultados. Levanta-se a possibilidade de ser mais do que isto até, de serem exigidos os resultados, uma efetiva avaliação dos gestores no sentido de cumprirem suas metas e resultados propostos. Esta ideia está embasada nas falas de vários dos entrevistados. O Entrevistado 3 fala sobre avaliação de desempenho; o Entrevistado 8, sobre substituição de pessoas sem as devidas competências; os Entrevistados 4 e 6, sobre acelerar o ritmo de profissionalização; os Entrevistados 5 e 7, sobre religiosos bem preparados e leigos engajados no carisma marista; o Entrevistado 2 menciona a transparência nos projetos, e o Entrevistado 1 fala sobre lidar com o processo de sucessão – entre tantas outras citações neste sentido. Há que se retornar ao que preconizam Goleman, Boyatzis e McKee (2002) quando abordam sobre categorias de competências para o alto desempenho dos líderes.

Por último, aborda-se a questão da geração e da entrega de resultados, a partir da busca da sustentabilidade dos empreendimentos. Destaca-se a busca de sustentabilidade no sentido amplo, econômico, social e ambiental e de resultados não econômicos como excelência acadêmica, qualidade no exercício da missão e ampliação da ação social no tocante ao atendimento aos menos favorecidos. Este desafio, como os demais, apontado por todos os entrevistados, é oriundo da alta

competitividade que se encontra no mercado da educação atualmente, pelos motivos já abordados na introdução desta pesquisa, dos quais se relembra: uma mudança na constituição das famílias, pela diminuição do tamanho delas em face de redução do número de filhos; decisão dos casais de terem filhos cada vez mais tarde, e o número de entrantes no mercado educacional. Também vem ao encontro da busca de melhorar o resultado econômico dos empreendimentos, destacadamente na Rede de Colégios, no sentido de reverter um processo de perda de alunos, constatado em seus registros de matrículas e dados de diminuição da participação de mercado no ensino privado fornecido pela Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul, além da diminuição das reservas financeiras da Província, conforme dados dos Balanços Patrimoniais de suas Mantenedoras.

Traz-se aqui, como forma de elucidar as colocações feitas pelos entrevistados, trechos de uma declaração do Entrevistado 4:

*“(...) com alinhamento de foco de atuação de preocupação com resultados e o resultado não significa somente resultado econômico, é resultado de toda ordem, de satisfação do cliente, dos aspectos do humanismo, aspecto da difusão da missão da organização, dos princípios, mas tendo harmonia e equilíbrio nos diferentes aspectos, o nosso Plano Estratégico ele tem essas questões no mapa. Tem a questão do resultado? Sim, a autossustentação(...)”.*

De acordo com Charan (2008), a busca por resultados passa também por um processo de nova metodologia de operação, com definição de objetivos, planos estratégicos, ações de curto, médio e longo prazo e mobilização de equipe. Passa também por um novo papel de liderança, ou seja, empreendimento baseado em método de gestão, como nos traz o Entrevistado 6.

Segue quadro resumo dos pontos relevantes utilizados na análise dos dados coletados dos entrevistados, para esta categoria.

<b>CAT EMERGENTE CAT PRÉ-DEFINIDA</b>	<b>Mudança Cultural é um desafio</b>		
<b>Cultura Organizacional</b>	Gestão mais caseira passando por um processo de profissionalização Hoje saindo de uma posição conservadora para mais audaz Cultura Administrativa em mudança Momento de aperfeiçoamento profissional Desafio de autossustentabilidade Necessidade de eficiência e eficácia	<b>Desafios dos Gestores</b>	Alinhamento conceitual da nova estrutura organizacional Mudança de mentalidade do modelo Implantação do novo modelo organizacional Grandes gestores devem ter visão clara de todo o processo organizativo da província Necessidade de firmar atribuições, perfil e competências Clareza no novo modelo de gestão
<b>Processo Decisório</b>	Mudança organizacional dá sensação de perda de poder pelos irmãos Perda de poder para o gestor religioso é salutar Estamos caminhando para um modelo com certo grau de autonomia Religiosos mais novos preocupados em ter informações		Sustentabilidade é uma obrigação, uma responsabilidade Gestão corporativa Buscar metas e formas para alcançar resultados Sustentabilidade econômica, social e ambiental
<b>Características de Liderança</b>	Geração e entrega de resultados Sustentabilidade em todos os níveis Transparência nos projetos; projetos têm que ser da instituição Busca da eficiência e eficácia Foco no cliente		Empreendimento baseado em método de gestão Acelerar o ritmo de profissionalização Substituição de pessoas sem as competências

Com isto, apresentam-se recomendações à diretoria da Instituição para enfrentamento destes desafios, com vistas a consolidar esta mudança cultural com êxito, menos desgastes e resultados efetivos.

- a) Trabalhar com cuidado a transição do poder, no sentido de dar maior clareza, em cada nível da estrutura, sobre quais são as entregas, responsabilidades e o que se espera quanto a objetivos, metas e indicadores. Entende-se ainda a necessidade de trabalho junto às comunidades, principalmente com olhar para os religiosos que estão mais distantes dos órgãos decisórios e não ocupantes dos cargos executivos,

para que possam entender este movimento e ter mais clareza do novo espaço ocupado pelos gestores leigos.

- b) Definir com clareza as novas competências e o novo perfil dos seus gestores, assim como estabelecer processo seletivo com base nestas definições, independente do fato de o gestor ser religioso ou leigo.
- c) Cobrar resultados e entregas dos seus gestores, dando-lhes condições e capacitação para tal, mas olhando um horizonte definido para estas conquistas, tratando todos os gestores com as mesmas condições de objetivos, metas e mensuração de resultados. Neste sentido, dadas as características de formação e experiências de mercado em geral dos gestores leigos, entende-se que eles podem contribuir muito nesta transição, ajudando a Instituição a se qualificar neste processo.

Concluindo a análise de dados, cumpre destacar que várias citações tiveram repetição e que, ao classificarem-se os elementos, procurou-se não repeti-los. Assim, a análise neste caso não teve foco quantitativo de elementos e sim a busca de uma ampliação do entendimento das categorias analisadas, conforme Moraes (1994).

## 5.6. RECOMENDAÇÕES À PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL

A seguir apresenta-se quadro resumo com as recomendações feitas após a análise de dados, elencando-as por categoria analisada.

CATEGORIAS PRÉ-DEFINIDAS	RECOMENDAÇÕES
<b>Cultura Organizacional</b>	<p>Consolidar seu novo modelo de governança e gestão, mas que tome cuidado para ela não ficar voltada com o fim em si mesmo. Ou seja, não investir energia e movimento somente em busca desta consolidação, o que acarretaria o risco de perder o foco no crescimento, conforme preceitua seu Planejamento Estratégico 2012 - 2022 e o fim maior da sua missão, a evangelização através da educação.</p>
	<p>Acompanhar e cuidar do processo de ampliação dos gestores leigos em cargos de alta gestão, tendo muita atenção na sua acolhida, sua integração e seu acompanhamento, de forma a dar melhores condições de ambiente e trabalho para todos os seus executivos. Dar um sentido de complementariedade nas ações destes dois tipos de gestores, e não um ar de substituição ou perda de espaço, como vem sendo percebido pelos gestores religiosos.</p>
<b>Processo Decisório</b>	<p>Atentar para as tratativas da visão do poder, para que os gestores religiosos não se sintam alijados da sua missão, em face de inserção de novos cargos de alta gestão e a ocupação destes por gestores leigos.</p>
	<p>Ajudar os diversos gestores religiosos que possuem mais de uma função a atuarem dentro das atribuições específicas de cada função, evitando dificuldades na condução das atribuições frente aos papéis diversos que possam ter.</p>
	<p>Buscar um sistema de avaliação de desempenho, que possa medir os resultados alcançados por seus executivos, independente do vínculo que mantêm com a Instituição, assim como tornar a gestão mais institucional e menos pessoalizada.</p>
	<p>Ajudar os gestores, em geral, a entenderem as lógicas diferentes da visão religiosa e da visão de mercado, que não são excludentes e tampouco competem entre si, mas sim são complementares e necessárias para se levar a missão com sustentabilidade econômica, social e ambiental conforme foi apontado algumas vezes pelos entrevistados.</p>
<b>Desafios dos Gestores</b>	<p>Buscar enfrentar e vencer os desafios apontados (ver quadro específico), mas que trabalhem de forma cautelosa, com bom preparo, tenacidade e perseverança na busca da conquista destes objetivos, principalmente os que estão inseridos dentro do eixo gestão de pessoas, com muito preparo e entendimento das questões culturais dos maristas, para que se possa avançar no profissionalismo, mas não ferir a proposta filosófica do Instituto.</p>
<b>Atributos dos Líderes Maristas</b>	<p>Sugere-se que os atributos apresentados (ver quadro específico) passem a fazer parte do perfil dos executivos da Província Marista do Rio Grande do Sul e sejam inseridos nos processos de seleção de novos executivos, caso ainda não estejam.</p>

CATEGORIAS EMERGENTES	RECOMENDAÇÕES
<b>Velocidade na Tomada de Decisões</b>	<p>Buscar qualificar os gestores religiosos no sentido de capacitação técnica para a tomada de decisões, com vistas a dar elementos que os ajudem a diferenciar com clareza a visão institucional <i>versus</i> a visão de mercado. Cumpre destacar que não se trata de trocar uma pela outra, e sim buscar a sintonia necessária para que atenuem o impacto de dificuldades apontadas nesses gestores,</p>
	<p>Criar a cultura da apresentação de propostas que tenham decisões a serem tomadas, que venham com embasamento técnico, maior número de informações e impacto estratégico, de modo a excluir a questão emocional da decisão.</p>
	<p>Trabalhar com clareza as instâncias de poder, de modo a não perder o processo de compartilhamento, troca e busca de conselhos, mas também dar segurança e tranquilidade para quem de direito tem o dever de decidir.</p>
<b>Dialógica Humanista e Técnica</b>	<p>Conscientizar os gestores leigos e religiosos do quanto é importante o equilíbrio dinâmico dos dois conjuntos de valores e de competências (humanos e técnicos), fazendo trocas, trabalho em equipe, apoio e complementariedade na condução das ações e tomadas de decisão, o que certamente irá alcançar a busca da profissionalização e atingimento dos resultados e metas traçadas nos planejamentos estratégicos.</p>
	<p>Investir fortemente em capacitações em nível de gestão para os gestores religiosos e, na cultura, missão e carisma marista. Para os gestores leigos, de modo a potencializar estes conjuntos de atributos humanos e técnicos para melhor desempenho dos seus gestores.</p>
	<p>Implementar na área de Recursos Humanos, em seus processos de seleção, o cuidado na avaliação das competências técnicas para seus gestores, principalmente no que tange à escolha de gestores religiosos para cargos executivos.</p>
<b>Mudança Cultural é um Desafio</b>	<p>Trabalhar com cuidado a transição do poder, no sentido de dar maior clareza em cada nível da estrutura, sobre quais são as entregas, responsabilidades e o que se espera quanto a objetivos, metas e indicadores. Entende-se ainda a necessidade de trabalho junto às comunidades, principalmente com olhar para os religiosos que estão mais distantes dos órgãos decisórios e não ocupantes dos cargos executivos, para que possam entender este movimento e ter mais clareza do novo espaço ocupado pelos gestores leigos.</p>
	<p>Definir com clareza as novas competências e perfil dos seus gestores, assim como estabelecer processo seletivo com base nestas definições, independente do fato de o gestor ser religioso ou leigo.</p>
	<p>Cobrar resultados e entregas dos seus gestores, dando-lhes condições e capacitação para tal, mas olhando um horizonte definido para estas conquistas, tratando todos os gestores com as mesmas condições de objetivos, metas e mensuração de resultados. Neste sentido, dadas as características de formação e experiências de mercado, em geral, dos gestores leigos, entende-se que esses podem contribuir muito nesta transição, ajudando a Instituição se qualificar neste processo.</p>

As recomendações visam a atender aos objetivos propostos nesta pesquisa e têm sentido de colaboração na evolução da caminhada organizacional da Província Marista do Rio Grande do Sul, principalmente no que tange ao novo momento vivido e à busca de vencer os desafios futuros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, sem ter a pretensão de esgotá-lo, é possível apontar os desafios de gestores leigos com atuação em cargos de alta gestão, nas Organizações Educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul, bem como os atributos de liderança necessários para seus desempenhos e por consequência o sucesso da Instituição.

O processo de busca e entendimento da complexidade destes desafios, aqui apresentado, foi concebido a partir do referencial teórico de Cultura Organizacional, pesquisa documental sobre a Cultura Marista e pesquisa de campo aplicada em executivos leigos e religiosos ocupantes de cargos da alta gestão. O processo inicial de pesquisa ocorreu na Congregação Jesuíta, local onde este pesquisador tinha seu vínculo profissional. Durante os estudos houve a mudança profissional e, atendendo à orientação da banca qualificadora, restringiu-se e voltou-se à pesquisa para a Congregação Marista, assim trocando a Unidade de Análise. Cumpre destacar que esta mudança também atende a um dos objetivos – talvez o principal – do Mestrado Profissional, que é o de gerar uma real contribuição prática para a instituição a que seu aluno esteja vinculado.

A partir da análise de conteúdo das pesquisas documental e de campo, conseguiram-se traçar alguns pontos importantes das diferenças de entendimento e agir entre os gestores leigos e religiosos, principalmente no que tange ao processo de tomada de decisão. Nesse sentido, uma das premissas iniciais, de que pudessem existir lógicas e jeito de funcionar diferentes entre esses dois tipos de gestores, foi constatado.

Um fator que emergiu neste estudo, a partir da análise de conteúdo dos dados documentais e de campo, diz respeito à cultura e sua relação com o poder, fundamentado nos dados colhidos sobre como a Instituição lida com esse elemento; principalmente no que tange ao poder informal, que é praticado e revelado pela maioria dos participantes da pesquisa. Outro ponto a ser destacado é o momento de grande mudança que vive a Província Marista do Rio Grande do Sul, frente aos novos planejamentos estratégicos e à implantação de um novo modelo de governança em toda a Organização. Foi ponto salientado por todos os entrevistados e trazido em vários momentos não só com aprovação do processo, mas também



com preocupações de que se consolide e avance neste caminho.

Foi interessante e relevante o fato de praticamente todas as respostas estarem numa grande sintonia, o que denota ter a Instituição um bom processo de condução de suas mudanças e alinhamento entre seus gestores. Houve alguns casos de unanimidade na forma de colocar as respostas, os quais referimos como exemplos: o novo modelo organizacional e gestão; forma de agir marista e diferenças na forma de atuar e tomar decisão entre gestores religiosos e leigos.

Não se constataram diferenças de posicionamento frente às questões apresentadas entre os gestores religiosos e leigos e nem tampouco entre os de sexo masculino e feminino. Pequenas divergências foram constatadas ao compararem-se as respostas dos gestores da Universidade e as dos demais organismos da Província, mas nada em grande monta ou que tivesse divergência. Também há que se registrar que existem algumas questões de posicionamento diferentes entre os gestores religiosos mais antigos e dos gestores religiosos mais jovens, sendo identificada, entre estes últimos, uma posição mais próxima dos gestores leigos no que tange a visão mercadológica e orientação para resultados.

Isto posto, conclui-se que a pesquisa gerou os resultados positivos de sua busca, trazendo recomendações claras dentro do objeto de estudo e tendo um fundo de validação importante pela consistência e aprofundamento dos dados colhidos da pesquisa de campo. Estes, por terem sido fornecidos por profissionais executivos da alta gestão, dão bastante clareza e verdade aos resultados apurados, trazendo de fato contribuição para a Instituição.

A pesquisa documental também trouxe contribuições importantes para o entendimento de práticas e valores culturais bastante presentes no dia a dia da Instituição.

As recomendações foram apresentadas no capítulo de análise de conteúdo, contudo cumpre destacar:

- a) Para a Instituição, recomenda-se uma especial atenção aos desafios apresentados, com grande preocupação na consolidação da mudança implantada, no desenvolvimento e qualificação dos processos de gestão, principalmente no que tange à gestão de pessoas. Para a área de Recursos Humanos, a recomendação é no sentido de utilizar os atributos de liderança apontados, principalmente porque estão coerentes com o

referencial teórico sobre as competências para os líderes do futuro;

- b) Para os executivos leigos, uma recomendação especial é para que possam ajudar a Instituição na sua busca de profissionalização e enfrentamento competitivo de mercado. Também, para que os mesmos contribuam efetivamente para um melhor entendimento da relação missão e sustentabilidade, formação humana e técnica e os ajustes necessários para crescimento na relação dos gestores religiosos e leigos, todos temas recursivos. E que busquem, na sua formação, articular o saber técnico junto ao humanista, ou seja, agregar à sua experiência e ao seu conhecimento toda a riqueza e importância do carisma marista.

Por último, recomendam-se estudos futuros, de caráter quantitativo e qualitativo, que permitam ampliar esta discussão entre gestores religiosos e leigos e busca de sinergia, agregando-se mutuamente os conhecimentos e habilidades e entendendo-se que são processos que fazem parte de um todo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Manoel. Sistema Católico de Educação e Ensino no Brasil: uma nova perspectiva organizacional. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 16, p. 209-228, abr. 2005.

ARIÑO, Marino Latorre; DEL POZO, Carlos Javier Seco. **Diseño Curricular Nuevo Para Una Nueva Sociedad**. Lima: Universidad Marcelino Champagnat, 2008.

BELL, Emma; TAYLOR, Scott. The elevation of work: pastoral Power and the new age workethic. Organization. Sage Publications. v.10, n.2, 2003.

BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOLMAN, Lee G.; DEAL, Terrence E. Reformulando a ética, o espírito e a alma. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **A nova organização do futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 128-140.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CABRAL, Patrícia M. F.; BRUSTOLIN, Patrícia K. S.. Desenvolvimento da capacidade de resiliência: Uma alternativa frente aos desafios da contemporaneidade? In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 285-296.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 317-333.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLONINGER, Kathy. Fundando novamente um movimento: Preparando uma organização centenária para o futuro. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **A nova organização do futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 199-212.

COHEN, William A. O líder do futuro. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **A nova organização do futuro: visões, estratégias e**

insights dos maiores líderes do pensamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 304-313.

CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1995.

Comissão Interprovincial de Educação Marista. **Missão Educativa Marista – um projeto para o nosso tempo**. 3. ed. São Paulo: SIMAR, 2003.

Conselho Geral nomeado pelo XXI Capítulo Geral. **Constituições e Estatutos**. Roma: CSC Gráfica, 2010

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

Faculdade de Educação – Programa de Pós-Graduação. **Educação: Formação de Professores – História, Realidade e Prospectiva**. Porto Alegre: PUCRS, 2004.

FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 275-287.

FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011a. p. 38-54.

FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011b. p. 293-304.

GIULIESE, Mariá; BRUNO, Léo. Pesquisa Contexto dos Presidentes. Revista HSM Management. 66. Jan-Fev 2008.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O Poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOMES, Adelino Duarte; MIRA, Maria do Rosário. Configurações discursivas e desenvolvimento organizacional. In: GOMES, Jorge F. S.; CUNHA, Miguel Pina; CUNHA, Amélio. **Comportamento Organizacional e Gestão: 21 temas e desafios para o século XXI**. Lisboa: RH, 2006. p. 253-267.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, Família e Empresa**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

KATZ, Robert L. As habilitações de um administrador eficiente. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. V.3, n.2, 1976.

KOUSES, James M.; POSNER, Barry Z. A missão do líder: crie um senso compartilhado de destino. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **A**

**nova organização do futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 27-35.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium:** a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em Estudo*. v.10, n.2, p. 317-323, 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing:** Uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARTINS, Adelino da Costa. **Contexto histórico e social da obra educativa de Champagnat.** Brasília, DF: UMBRASIL, 2012.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento Complexo.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIUCCI, Sérgio Eduardo. **O mercado da educação e a escola católica:** uma abordagem sobre as mudanças na política de gestão educacional nas escolas católicas do Brasil. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MELLO, Ana Maria Lisboa; MOREIRA, Maria Eunice; BERND, Zilá. **Pensamento francês e cultura brasileira.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Caminhos do pensamento: epistemologia e método.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

MORAES, Roque. *Análise de conteúdo.* Porto Alegre: PUCRS, 1994. Material mimeografado.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita.** 20. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional.** 7. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 2011.

MUÑOZ-SECA, Beatriz; RIVEROLA, Josep. **Transformando conhecimento em resultados:** a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade. São Paulo: Clio, 2004.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2008.

NORONHA, Marcio Pizarro. As tramas do poder e o pensamento estratégico. In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTAL, Leda Lísia Franciosi. Espiritualidade: Fonte de saúde na perspectiva de uma educação para a inteireza. In: TEIXEIRA, Evilázio Francisco Borges; MÜLLER, Marisa Campio. **Espiritualidade e Saúde**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 107-127.

Província Marista do Rio Grande do Sul. **Apostila Módulo I do Curso de Extensão em Espiritualidade e Patrimônio Marista**. Porto Alegre, 2013.

Província Marista do Rio Grande do Sul. **Marcelino, caminhos de uma história que revoluciona vidas**. Porto Alegre: FSC, 2010.

Província Marista do Rio Grande do Sul. **Planejamento Estratégico 2012 – 2022**. Resumo de Referência. Porto Alegre, 2012.

Província Marista do Rio Grande do Sul. **Relatório do Triênio 2010 – 2012**. Porto Alegre: Design de Maria, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. O líder como gestor de subcultura. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **A nova organização do futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 252-261.

Secretariado Nacional de Educación. **Actas Del Congreso Nacional de Educación Marista: El educador marista del futuro**. Zaragoza: Luis Vives, 1987.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

Site da Congregação Jesuíta. Disponível em: <<http://www.jesuitas.org.br>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

Site da Congregação Marista. Disponível em: <<http://www.maristas.org.br>>. Acesso em: 04 ago. 2012.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São **Anais...** Paulo. São Paulo ANPAD, 2009. CD-Rom.

TEIXEIRA, Evilázio Francisco Borges. Presença Marista na Educação Brasileira. In: MELLO, Ana Maria L. de; MOREIRA, Maria Eunice; BERND, Zilá. **Pensamento francês e cultura brasileira**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009. p. 89-94.

\_\_\_\_\_. Espiritualidade e técnica: as coisas que estão por detrás das coisas. In: TEIXEIRA, Evilázio Francisco Borges; MÜLLER, Marisa Campio. **Espiritualidade e Saúde**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 13-30

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOLFO, Suzana da Rosa. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TRAVERSO, Carmen A.; PIACENTE, María Paula; ACCASTELLO, Gerardo. **Marco Curricular Marista**. Rosario: Provincia Marista Cruz del Sur, 2008.

TREVISAN, A.; TREVISAN, F. Os desafios da gestão financeira. In:\_\_\_\_\_.  
**Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 185-196.

União Marista do Brasil - UMBRASIL. **Projeto Educativo do Brasil Marista: nosso jeito de conceber a Educação Básica**. Brasília, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Marcelo M. F.; LACERDA, Daniel da Silva. Poder nas organizações: Da dominação de poucos à ação de todos. In: PICCININI, Valmiria Carolina; ALMEIDA, Marilis Lemos de; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. **Sociologia e administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 63-85.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 4. ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2004.

World Commission Environment and Deveopment (WCED, 1987). Our common future, 1987. UN Documents. URL: <http://www.un-documents.net/a42-427.htm>

## ANEXO 1

## Questionário para Pesquisa Qualitativa

## 1. Dados Pessoais:

a) Nome:

b) Função:

c) Mantenedora / Instituição:

d) Tempo na PMRS:

e) Tempo de função executiva:

f) Gestor Religioso ou Leigo:

g) Você atua numa área que possui características de atividade fim ou meio?

2. Como você descreveria a Cultura Organizacional da sua Instituição?

3. Como costuma ser o processo de inserção de gestores não religiosos?

4. Existe clareza entre as demandas da função e as habilidades necessárias para a sua execução?

5. A sua Instituição prepara / desenvolve suas lideranças? Se sim, como?

6. Você percebe diferenças na forma de gestão de um executivo religioso e um não religioso? Se sim, quais?

7. Como você vê o processo de tomada de decisão na sua Instituição? E de um gestor não religioso (ou religioso)?

8. E quanto ao grau de autonomia que você tem como gestor? E como é para um gestor não religioso (ou religioso)?

9. Quais as vantagens mais comuns na gestão de um religioso (ou não religioso)? E de um gestor não religioso (ou religioso)?



10. E as desvantagens comuns para um gestor religioso (ou não religioso)? E um não religioso (ou religioso)?
11. Você vê diferenças na maneira de atuar, decidir e dirigir entre um gestor não religioso e religioso?
12. Em sua opinião, como se conjuga / se compatibiliza espiritualidade e lucratividade na prática da gestão em organizações educacionais da PMRS?
13. Quais são os principais desafios que você vê no momento para a continuidade da missão da PMRS?
14. Quais são as principais características de liderança que você entende que precisa para os executivos darem conta destes desafios?
15. Que recomendações você faria para a sua Instituição no momento de inserir um gestor não religioso em cargos de alta gestão?
16. Você se sentiu confortável para participar e responder as questões apresentadas?
17. Tem algo a mais que seria oportuno ou que tenha faltado nesta pesquisa que você gostaria de acrescentar?

