

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

ALINE DA CUNHA

**IDENTIDADE DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO COM OS LÍDERES ESTRATÉGICOS DA REDE MARISTA**

Porto Alegre

2017

Aline da Cunha

IDENTIDADE DE LIDERANÇA:

Um estudo com os líderes estratégicos da Rede Marista

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Gestão
Educativa, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão Educacional –
Mestrado Profissional da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

C972 Cunha, Aline da

Identidade de liderança: um estudo com os líderes estratégicos da Rede Marista/Aline da Cunha; Orientador Patrícia Martins Fagundes Cabral. – Porto Alegre: UNISINOS, 2017.

98 f.

Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, UNISINOS.

1. Liderança. 2. Identidade de liderança. 3. Instituição Marista. 4. Desenvolvimento de lideranças. 5. Gestão. I. Cabral, Patrícia Martins Fagundes. II. Título.

CDU 37.07

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Patrícia Saldanha CRB10/1666

Dedico este trabalho ao meu pai Adelar da Cunha
(*in memoriam*), um grande líder que deixou como
legado seu exemplo de justiça, simplicidade,
dedicação e cuidado com o outro.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é uma atitude fundamental e deveria ser praticada diariamente. Hoje o motivo do meu agradecimento é para as pessoas, grupos e instituições que fizeram parte da minha caminhada e que dão significado à minha busca pelo aperfeiçoamento, fazendo chegar até onde cheguei neste momento de minha vida.

Agradeço, em primeiro lugar e em especial a Deus, por ter me colocado em uma família com pessoas especiais, diferentes e complementares, que me apoiam e acompanham minha jornada a cada passo. Ao meu pai, já falecido, que foi meu primeiro exemplo de liderança.

Agradeço aos amigos que souberam compreender minhas ausências, me apoiaram nos momentos mais difíceis, me estimularam e incentivaram a conquista do meu espaço.

Agradeço aos grupos que me ajudaram a crescer no meu autoconhecimento e nas relações interpessoais, à participação e assessoria a grupos de jovens, grupo de teatro, grupos de estudos, grupo de formação em Dinâmica dos Grupos, que estimularam o meu autodesenvolvimento e contribuíram para que eu pudesse me perceber e me posicionar como líder.

Agradeço às instituições por que já passei e tive a possibilidade de crescer pessoal e profissionalmente, aos líderes, colegas e amigos do Colégio Stella Maris e do Novo Lar de Menores, que investiram no meu desenvolvimento e vivências de experiências diversas e possibilitaram a criação de vínculos que ficarão para sempre.

Em especial agradeço à Rede Marista por acreditar no meu potencial de liderança, por investir e incentivar a minha caminhada formativa, por ter sido “berço” da minha formação educativa e agora ser o lugar onde posso desempenhar a minha função, colocando em prática tudo o que aprendi e em que acredito. Aos Irmãos Maristas, colegas e amigos da Rede pelas aprendizagens recíprocas, pelos exemplos de vida e pelas contribuições para que este estudo se realizasse.

Agradeço à instituição de ensino que escolhi para realizar o meu mestrado, pelo empenho dos professores em possibilitar espaços de aprendizagem, pelo carinho e cumplicidade dos colegas, pela paciência e auxílio da minha orientadora.

Por fim, agradeço a tantos líderes de diferentes espaços que passaram por minha vida que me ensinaram valores e atitudes fundamentais como dedicação,

simplicidade, escuta, presença, justiça, exemplo, aceitação, organização, empatia, criatividade, coragem, audácia, determinação, fé, persistência, comunicação, responsabilidade e, acima de tudo, o amor, presente nas relações e nas ações do dia a dia.

*A educação é antes de tudo o resultado do bom exemplo:
porque a virtude fortifica a autoridade; porque está na
natureza do homem imitar o que ele vê fazer.*

Marcelino Champagnat (BATISTA, 1989, p.324)

RESUMO

As organizações buscam cada vez mais líderes que se identifiquem com seus princípios e reproduzam os valores da instituição em suas práticas cotidianas. A Rede Marista é uma instituição que estimula o desenvolvimento dos seus líderes e a identificação com o carisma de seu fundador. O objetivo deste estudo foi analisar as principais características que constituem a identidade das lideranças na Rede Marista, nas dimensões pessoal, relacional e institucional, através de uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, tendo como estratégia o Estudo de Caso. A coleta de dados se deu por entrevistas semiestruturadas realizadas com lideranças estratégicas que atuam nos empreendimentos da Rede Marista, e pela pesquisa documental sobre a trajetória de liderança do fundador da instituição. Os dados foram tratados pela Análise de Conteúdo com categorias *a priori* e categorias emergentes. Respondendo aos objetivos da pesquisa, identificou-se os principais desafios e necessidades enfrentadas pelas lideranças maristas; a forma como os princípios do fundador se expressam na identidade de liderança nos dias de hoje e apresentou-se os elementos fundamentais que devem ser considerados em um Programa de Formação de Lideranças Maristas. A construção da identidade de liderança ocorre através do autodesenvolvimento e das influências estabelecidas nas relações com as pessoas, com os grupos e com a instituição.

Palavras-chave: Identidade de Liderança. Instituição Marista. Programa de Desenvolvimento de Lideranças.

ABSTRACT

Organizations seek more and more leaders who identify themselves with their principles and reproduce the institution's values in their daily practices. The Marist Network is an institution that stimulates the development of its leaders and identification with the charism of its founder. The objective of this study was to analyze the main characteristics that compose the leadership identity in the Marist Network, in the personal, relational and institutional dimensions, through a qualitative approach of exploratory nature, having as strategy the Case Study. The data collection was done through semi-structured interviews conducted with strategic leaders who work in the Marist Network projects, and the documentary research about the leadership trajectory of the founder of the institution. The data were treated by Content Analysis with a priori and emerging categories. Responding to the objectives of the research, it was identified the main challenges and changes faced by Marist leaderships; the way in which the founder's principles express themselves in today's leadership identity and it was presented the fundamental elements that must be considered in a Marist Leadership Training Program. The construction of leadership identity occurs through the self development and the established influences in relations with people, with groups and with the institution.

Key-words: Leadership Identity. Marista Institution. Leadership and Development Program.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Agrupamento dos conceitos de identidade.....	19
Quadro 2 – Distinções entre Níveis de Estudo da Identidade	23
Quadro 3 – Dimensões presentes na construção da identidade de liderança	26
Quadro 4 – Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa	37
Quadro 5 – Quadro de relação entre os objetivos, dimensões e roteiro de entrevista	38
Quadro 6 – Características importantes em um líder	51
Quadro 7 – Influências no processo de liderança	62
Quadro 8 – Relação com os liderados, pares e superiores.....	65
Quadro 9 – Reconhecimento como líder.....	72
Quadro 10 – Características de Champagnat e dos líderes hoje.....	75
Quadro 11 – Contribuições da instituição para a visão de liderança.....	79
Quadro 12 – Elementos fundamentais para um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas	81
Quadro 13 – Recomendações à Rede Marista	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Referencial teórico utilizado na pesquisa	33
Figura 2 – Fases da análise de conteúdo	40
Figura 3 – Categorias de análise da pesquisa	41
Figura 4 – Mapeamento do processo da pesquisa.....	42
Figura 5 – Influências na identidade de liderança de Marcelino Champagnat	50
Figura 6 – Autopercepção como líder	54
Figura 7 – Desafios da Liderança na Instituição Marista.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 Justificativa	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1 Identidade	19
2.2 Identidade de Liderança	24
2.3 Liderança nas organizações	27
3 METODOLOGIA	34
3.1 Campo empírico da pesquisa – Contextualização da unidade de análise ...	35
3.2 Sujeitos da pesquisa	36
3.3 Procedimento de coleta de dados	37
3.4 Tratamento dos dados	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1. Trajetória de liderança de Champagnat: uma compreensão a partir da pesquisa documental	43
4.2. Análise das entrevistas	50
4.2.1. Características importantes em um líder	51
4.2.2. Autopercepção como líder.....	54
4.2.3. Desafios da liderança na Instituição Marista	57
4.2.4. Aspectos que contribuíram para tornar-se líder: pessoas e grupos que influenciaram	62
4.2.5. Relação com liderados / pares / superiores e seus desafios.....	65
4.2.6. Reconhecimento como líder.....	72
4.2.7. Característica de Champagnat e dos líderes hoje.....	74
4.2.8. Contribuições da instituição para visão de liderança.....	78
4.2.9. Elementos fundamentais para um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas	81
4.3. Síntese das discussões e recomendações à Rede Marista	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	92

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA REDE MARISTA.....	96
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	97
ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA	98

1 INTRODUÇÃO

O mito fundador debatido por Schein (2009), quando discute o tema da liderança nas organizações, possui um exemplo significativo nas instituições de ensino confessionais, visto que, em sua maioria, elas nascem a partir dos ideais de um fundador. Este líder carismático e empreendedor, desempenha um papel importante na conformação da cultura organizacional e na reprodução dos valores da organização que nasce a partir de seu esforço individual. Assim, a partir da missão e da história institucional, as organizações são provocadas a serem visionárias e antecipar-se ao futuro, assumindo a postura do próprio fundador.

Dentre as instituições confessionais católicas, sem fins lucrativos, regida pela legislação da filantropia, encontra-se o Instituto Marista, fundado na França, em 1817, por Marcelino Champagnat, e que hoje está presente em mais de oitenta países. O Brasil congrega mais de 30% da presença e atuação marista, da qual grande parte é representada pela Província Marista Brasil Sul-Amazônia, denominada de Rede Marista, fundada em 1900, presente no Rio Grande do Sul, Distrito Federal e Região Amazônica, caracterizada por sua tradição e seu trabalho na área da Educação, Saúde e Assistência Social. (REDE MARISTA, 2015)

Para garantir a sustentabilidade da missão da instituição, foi preciso, ao longo dos anos, assegurar a formação e o desenvolvimento de lideranças que dessem continuidade ao trabalho iniciado pelo fundador. Desta maneira, a identidade de liderança marista foi sendo construída a partir da consolidação de sua história e o trabalho realizado pelos Irmãos Maristas e colaboradores que foram se inserindo na caminhada.

Segundo Senge et al (2005), as instituições de ensino precisam de gestores que sejam líderes, que coordenem a construção coletiva e a implementação responsável das ações. Para tanto, é preciso superar o modelo centralizador, autocrático e controlador, cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e obediência, o que, em geral, está associado a líderes formais.

Marcelino Champagnat foi um grande líder no seu tempo. Sonhou e lutou para que os Irmãos continuassem a proposta de evangelizar através da educação, seguindo alguns princípios definidos e principalmente seus exemplos.

Turú (2015, p. 18), Superior-Geral do Instituto Marista, em um documento oficial do Instituto diz:

Hoje a missão marista é realizada de modo muito diverso do que nos tempos de Champagnat. Por isso estamos nos perguntando que tipo de estruturas de animação, governança e gestão e que novas práticas devemos adotar neste momento histórico para que a missão marista possa se desenvolver e expandir com fidelidade ao Espírito de Deus para servir da melhor maneira possível às crianças e aos jovens de hoje.

O grande desafio do líder marista é atualizar o carisma frente ao contexto em que vivemos hoje, mantendo viva a identidade da Instituição e gerenciando as mudanças que ocorrem. O documento 'Em torno da mesma mesa' afirma que "*A vitalidade de um carisma se manifesta quando ele é recebido, recriado à luz dos sinais dos tempos e transmitido aos outros*" (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2009, p. 32).

O carisma marista é composto por três dimensões fundamentais: a missão, a vida partilhada e a espiritualidade. "*[...] a espiritualidade nos envia em missão e gera vida partilhada; a comunhão nos fortalece na missão e plenifica a espiritualidade; a missão descobre novas facetas da espiritualidade e nos faz viver a fraternidade*" (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2009, p.77). Elas são inseparáveis e se complementam, expressando o jeito de ser da instituição.

A *Formação de líderes, Irmãos e Leigos, no carisma marista*, foi uma das urgências apontadas pelo 4º Capítulo Provincial¹, encontro realizado em 2012, onde se definiu as urgências e recomendações para a Rede Marista para os três anos seguintes e, desde então, permanece como um desafio. Neste encontro, uma das recomendações para o Conselho Provincial² foi a *Seleção, fidelização e formação Marista de gestores*.

Pensar a formação e desenvolvimento destas lideranças requer um olhar para as características do próprio líder, bem como das relações que estabelece com os outros e com a própria instituição.

Como assinala Komives et al. (2005), a visão de liderança configura a compreensão do indivíduo acerca do que é liderança, quais são as suas características enquanto líder e como ele foi se constituindo como tal através das suas experiências com liderança.

¹ Capítulo Provincial é a principal assembleia institucional, de caráter deliberativo da instituição. Reúnem-se os Irmãos Maristas da Província e um grupo de Leigos representantes das frentes de atuação e discutem as prioridades para os próximos três anos.

² O Conselho Provincial é escolhido no Capítulo Provincial e é composto por um grupo de Irmãos Maristas que compõem o governo da Rede Marista para o triênio seguinte.

A partir destas reflexões e ao olhar para a caminhada que a Rede Marista vem desenvolvendo junto a seus líderes, surgiu o problema central a ser investigado nesta pesquisa: *Quais as principais características que constituem a identidade das lideranças na Rede Marista considerando as dimensões pessoal, relacional e institucional?*

Assim, o presente trabalho apresenta a seguir seus objetivos e justificativa; no capítulo dois, será apresentado o referencial teórico que sustenta o estudo realizado; no capítulo três, a metodologia que foi utilizada na pesquisa; no capítulo quatro, a pesquisa documental apresentando a trajetória de liderança do fundador; no capítulo cinco, a análise dos resultados e, por fim, no capítulo seis, as considerações finais.

1.1 Objetivos

Os objetivos deste trabalho dividem-se em: geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é expresso da seguinte maneira: analisar as principais características que constituem a identidade das lideranças na Rede Marista, nas dimensões pessoal, relacional e institucional.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Compreender como se expressam os princípios do fundador na identidade de liderança nos dias de hoje.
2. Conhecer os principais desafios e necessidades enfrentadas pelas lideranças maristas, considerando os aspectos pessoal, relacional e institucional.
3. Construir e apresentar as premissas que devem ser consideradas em um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas.

1.2 Justificativa

A escolha deste tema, identidade de liderança, está associada a uma necessidade que a Rede Marista vem percebendo, de não somente capacitar, mas desenvolver seus líderes, principalmente os que ocupam cargos estratégicos na instituição. Os líderes estratégicos identificados pela Comissão de Desenvolvimento de Lideranças³ da União Marista do Brasil (Umbrasil)⁴, são os que possuem caráter deliberativo, estão inseridos em escopo de decisão, e definem posicionamentos estratégicos, diretrizes e políticas institucionais.

Os líderes da instituição precisam estar identificados com o carisma da mesma, a fim de manter um alinhamento dos processos de acordo com a missão, visão e valores institucionais.

O contexto atual da gestão educacional exige, cada vez mais, gestores preparados e alinhados aos pressupostos estratégicos das organizações (SENGE et al, 2005). Por isso, durante a construção do Plano Estratégico da Rede Marista, observou-se uma preocupação crescente com a formação de lideranças identificadas com a cultura organizacional.

O Plano Estratégico do Brasil Marista, desenvolvido em 2013 pela Umbrasil, que congrega o trabalho das diferentes regiões administrativas maristas do país, prevê a criação de programas e projetos de desenvolvimento de lideranças, a fim de atender às crescentes lacunas de líderes capacitados e conectados com as necessidades que o ambiente estratégico exige, bem como estejam integrados à identidade da instituição.

Com base neste plano da Umbrasil, ocorreu a revisão do Plano Estratégico da Rede Marista (2015-2022), em uma perspectiva de longo prazo, a partir da análise de cenários e diagnóstico envolvendo mais de oitenta gestores dos diferentes empreendimentos (Estrutura Corporativa e Canônica, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Hospital São Lucas, Estrutura Executiva dos Colégios e Unidades Sociais), foi definido um objetivo que se relaciona diretamente

³ A Comissão de Desenvolvimento de Lideranças é composta por representantes das Províncias do Brasil Marista que tem como um dos seus objetivos propor para as associadas da Umbrasil um plano de desenvolvimento de lideranças, por meio de um processo de formação integrada e continuada de missão e gestão a partir dos valores e do carisma marista.

⁴ A União Marista do Brasil (Umbrasil), foi criada em 2005 e sediada em Brasília/DF, é a associação das Províncias Maristas do Brasil. É uma organização jurídica de direito privado, sem fins lucrativos que representa, articula e potencializa a presença e ação marista no Brasil.

a esta temática, traduzido da seguinte forma: *“Desenvolver lideranças maristas”*; tendo como descrição conceitual: *“Desenvolvimento de lideranças para o exercício da missão marista, por meio de programas específicos de formação e acompanhamento dos principais gestores, garantindo a sucessão em posições-chave”*. (REDE MARISTA, 2015).

A partir dessa visão geral, em torno do direcionamento estratégico, é possível perceber a necessidade de construir um processo de desenvolvimento de lideranças, que possa formar líderes não apenas focados em resultados e na condução de grupos e pessoas, mas, necessariamente, engajados e identificados com o carisma da instituição.

Ao iniciar a pesquisa, trabalhava na Rede Marista em uma área responsável pela formação marista dos colaboradores, no que diz respeito à identidade e carisma da instituição. O meu interesse pelo tema foi aumentando por perceber que as Unidades em que seus líderes demonstravam maior identificação com a instituição, conseqüentemente motivavam mais seus colaboradores e investiam na formação. No decorrer da pesquisa, em 2017, a Rede Marista passou por uma revisão na sua estrutura organizacional, a fim de atender às necessidades da instituição no que se refere à Estrutura Corporativa, e fui convidada para coordenar a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, tendo como uma das atribuições, o desenvolvimento de lideranças maristas. O desafio foi aceito e acredito que os resultados deste estudo irão contribuir muito para alinhar e propor futuras ações de trabalho com as lideranças da Rede.

Participo também, desde 2015, da Comissão de Desenvolvimento de Lideranças da Umbrasil, que tem como um dos objetivos apresentar um plano de desenvolvimento para as lideranças do Brasil Marista, com o foco voltado para as lideranças estratégicas e táticas. Durante este tempo, refletimos sobre a caminhada realizada pelas Províncias com relação ao tema e fui percebendo o quanto nossa Província ainda precisa crescer neste aspecto. Uma das ações realizadas pela Comissão foi a realização de “escutas” com as principais lideranças das Províncias, em que se percebeu que os desafios e expectativas com relação ao desenvolvimento de lideranças possuíam proximidade e convergência nas diferentes falas, independente da região ou foco de atuação, demonstrando que é possível identificar as principais características das lideranças maristas, conforme objetivo deste trabalho.

Acredito que este estudo e seu desenvolvimento possam contribuir tanto para a caminhada da Província Marista Brasil Sul-Amazônia, Rede Marista, como para o Brasil Marista com as lideranças que levam à frente a nossa missão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta sessão, serão abordados conceitos de identidade, identidade de liderança e as lideranças no contexto organizacional, apresentando o tema a partir das considerações de autores seminais e contemporâneos sobre as temáticas abordadas.

2.1 Identidade

Existem diferentes estudos e análises com relação ao conceito de identidade. A fim de sistematizar a discussão sobre o tema, Caldas e Wood (1997) realizaram uma análise teórica que resultou em seis agrupamentos dos conceitos de identidade, descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Agrupamento dos conceitos de identidade

Primeiro agrupamento	Estudos pioneiros da identidade individual, de Erikson (de origem psicanalítica), com influência do conceito Freudiano de ego. A partir daqui o conceito de identidade se expande para diversos campos do conhecimento.
Segundo agrupamento	Estudos clássicos e contemporâneos da Psicologia Social, que se referem à identidade como <i>autoconceito</i> ou <i>self-concept</i> , isto é, o conceito que uma pessoa ou entidade (grupo, por exemplo) faz de si mesma; ou relacionam identidade individual e grupal através do conceito de “identificação”. Compreende identidade como um fenômeno social, que deriva dos significados que indivíduos atribuem à sua interação com múltiplos grupos sociais durante as suas vidas. Diversos estudos sustentam que o <i>autoconceito</i> é moldado a partir do sentido de pertencimento do indivíduo a um grupo social, e que a identidade deste também está relacionada ao grau de identificação com a organização. A identidade é um atributo que tanto os indivíduos quanto os grupos podem possuir.
Terceiro agrupamento	Conceito de identidade organizacional a partir dos estudos de Albert e Whetten (1985), baseados na identidade individual de Erikson, que sugere que as organizações também possuem uma identidade, que compreende as crenças dos seus membros sobre o que é central na organização, sua essência; o que a distingue das demais; e as características que a tornam estáveis no tempo.
Quarto agrupamento	Origem nos estudos da identidade organizacional (final dos anos 80 e início dos anos 90), estabelecendo ligação com o campo da Psicologia Social, de onde surgem pesquisas que abrangem conceitos de identidade individual, grupal e organizacional. Refletem sobre a relação entre <i>identificação organizacional</i> e <i>autoconceito individual</i> e a relação entre <i>imagem do grupo ou da organização</i> com a <i>identificação do indivíduo no grupo</i> .

Quinto agrupamento	Conceito de identidade organizacional de forma instrumental, na esfera chamada "imagem corporativa". O foco de pesquisa é compreender como as organizações administram a sua <i>imagem externa</i> e como tal <i>imagem</i> as afeta.
Sexto agrupamento	Conceito de identidade em nível macro. Relacionado com pesquisas que discutem dentro e fora da área organizacional.

Fonte: Caldas e Wood (1997, p. 11).

O presente trabalho irá abordar os aspectos da identidade descritos no segundo, terceiro e quarto agrupamentos, que apresentam como foco o indivíduo, na construção do seu autoconceito e nas relações com os outros e com os grupos; como as organizações, no que diz respeito à sua essência e à identificação do indivíduo com a mesma.

Hall (2006) descreve que o sujeito pós-moderno é composto de várias identidades, ou seja, ela não é fixa, essencial ou permanente, ele assume diferentes identidades de acordo com meio no qual está inserido e com o momento que está vivendo, relacionado às suas interações e escolhas; compreende o sujeito em uma perspectiva de inclusão que permanece o mesmo enquanto vai se modificando. Reforça que deveríamos falar de identificação ao invés de identidade, vendo-a como um processo em andamento.

Bauman (2005, p. 17) relata que tanto a identidade, quanto o pertencimento a uma comunidade

[...] não são garantidos para toda a vida, são bastante negociáveis e revogáveis, e de que as decisões que o próprio indivíduo toma, os caminhos que percorre, a maneira como age – e a determinação de se manter firme a tudo isso – são fatores cruciais tanto para o 'pertencimento' quanto para a 'identidade'.

Machado (2003) resgata que os dois níveis de análise mencionados em estudos que abordam a questão da identidade, no âmbito geral, são da identidade pessoal e da social; porém, em estudos organizacionais, os conceitos de identidade no trabalho e identidade organizacional também são destacados e estabelecem relações entre si. A seguir, serão aprofundados cada um dos níveis de análise.

O ser humano tem, segundo Erikson (1976), uma necessidade básica de identidade. Para que ocorra a autonomia, o indivíduo precisa saber de seus desejos e necessidades. Quando a confiança básica se estabelece na infância, o indivíduo fica mais livre para construir seu mundo. O autor afirma, ainda, que as pessoas

passam por transições na construção de sua identidade, transitando por crises de identidade entre um estágio e outro da sua vida.

Ao falar de identidade, Machado (2003) descreve que ela é fruto de uma construção psicológica, em uma tentativa de explicação do conceito de si. Embora cada indivíduo tenha um senso de individualidade, é necessário o outro para a construção do seu autoconceito, por isso são fundamentais para a formação das identidades as experiências de socialização. Já Hewitt (1997, apud BECKER, 2013) assume a identidade como uma característica da própria pessoa, enfatizando a autonomia individual ao invés do envolvimento comunitário. Ele define identidade individual como “um senso de identidade construído ao longo do tempo, conforme a pessoa procura alcançar um objetivo ou projeto que não é aquele compartilhado com a comunidade, mas sim uma característica da própria pessoa” (Hewitt, 1997, apud BECKER, 2013, p. 33).

Portanto, identidade pessoal está relacionada a uma construção individual do conceito que o ser humano tem de si mesmo, a partir de suas experiências vividas desde a infância; nas relações que estabelece consigo, com os outros e com o mundo. Estas interações são evidenciadas na construção da identidade social.

A identidade social é resultado da interação dos mecanismos psicológicos e fatores sociais e por isso é um processo dinâmico, sendo construído por semelhança e oposição. Ela é construída pela representação que o indivíduo faz de si mesmo no ambiente social, nas relações com os grupos a que pertence e a que não pertence. (MACHADO, 2003)

Desta forma, o conceito de identidade social é construído a partir das relações que o indivíduo estabelece com os grupos sociais, a partir dos aspectos que se identifica e que se distingue dos mesmos.

Dubar (2005) reforça que as esferas do trabalho, emprego e da formação escolar são áreas pertinentes no processo de identificação social do indivíduo. Reforça que antes de identificar-se com um grupo, o indivíduo recebe influências na sua infância através das pessoas responsáveis pelo seu cuidado, construindo a identidade individual. A identidade social é construída primeiramente através das relações estabelecidas pela criança na escola, e mais tarde no âmbito profissional.

Ao se inserir no mercado do trabalho, o indivíduo passa a construir uma nova identidade. Baugnet (1998, apud MACHADO, 2003) descreve que esta construção ocorre através do exercício de papéis. Assim, de acordo com o papel que o indivíduo

exerce em uma determinada função, e a reação que este papel causa no ambiente de trabalho, vão se agregando elementos que fundamentam a sua identidade.

Machado (2003) salienta que a identidade no trabalho ocorre no plano afetivo e cognitivo. Os indivíduos criam vínculos afetivos com as pessoas com quem convive e vai assimilando as regras e normas de comportamento estabelecidas neste ambiente. Ao estudar a questão da identidade, Machado (2005) observou que o passado, o presente e a expectativa do futuro são variáveis associadas à imagem cognitiva da organização, sendo os relacionamentos as peças-chave na construção da empresa na mente de seus integrantes.

Assim, identidade no trabalho vai se constituindo a partir do papel que o indivíduo desenvolve, tanto na relação com seus colegas de trabalho, como na relação com a própria função exercida na instituição.

A identidade organizacional vai além da identidade no trabalho, pois está relacionada à identificação do indivíduo com a organização da qual ele faz parte.

Mael e Ashforth (1992, apud MACHADO, 2003) salientam que os membros de uma organização expressam sua representação através de comportamentos, comunicação e simbolismo. Existe uma tendência das pessoas se identificarem com as organizações principalmente quando elas se aproximam de atributos e desejos pessoais. Scott e Lane (2000, apud MACHADO, 2003) contribuem com a ideia de que os objetivos, missão, práticas e valores da organização estão presentes na identidade organizacional.

Quando os valores pessoais se assemelham aos valores da organização, aumenta a identificação do indivíduo com a mesma, dessa forma aumenta a satisfação com o seu próprio trabalho, bem como o resultado e avaliação feita pela organização.

Whetten e Godfrey (1998, apud MACHADO, 2005, p. 8) reforçam que “quanto maior a identificação dos membros com a organização, maior a fusão do ‘eu’ com os interesses organizacionais”, unificando desta forma o sentimento entre o indivíduo e a organização.

Por fim, a identidade organizacional orienta a ação dos indivíduos e é construída pelas interações sociais, identificações e afiliações, por isso o indivíduo, o grupo e a organização fazem parte de contexto identitário. (MACHADO, 2003).

Machado (2003) apresenta um quadro de análise, reproduzido no Quadro 2, dos tipos de identidade, em que é possível perceber as particularidades de cada uma das categorias.

Quadro 2 – Distinções entre Níveis de Estudo da Identidade

Tipo de identidade	Objeto de estudo	Meios de construção	Período de ocorrência	Espaços de construção	Finalidades
Identidade Pessoal	A construção do autoconceito ao longo da vida do indivíduo.	Diversos relacionamentos pessoais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis.	Permanente, ocorrendo em todas as fases da vida.	Múltiplos relacionamentos e papéis.	Conformação do eu, em direção ao processo de individuação.
Identidade Social	A construção do autoconceito pela vinculação a grupos sociais.	Interação a grupos sociais com finalidades diversas.	Permanente na vida do indivíduo.	Múltiplos grupos.	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social.
Identidade no trabalho	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho.	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho.	Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria.	Múltiplas atividades e grupos profissionais.	Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional.
Identidade organizacional	A construção do conceito de si vinculado à organização na qual trabalha.	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas).	A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma instituição.	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações.	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a orientar a ação nessas organizações.

Fonte: Machado (2003, p. 64)

Na caracterização da identidade pessoal e social, percebe-se que a diferenciação está presente na relação estabelecida com as pessoas e com os grupos. Enquanto na identidade pessoal ocorre um processo de individuação a partir de múltiplos relacionamentos e papéis estabelecidos, na identidade social o

indivíduo orienta e legitima sua ação através do reconhecimento e da vinculação social com diferentes grupos.

Observa-se que, apesar da especificidade de cada tipo de identidade, existe uma complementaridade entre eles, já que o contexto social é dinâmico e complexo, envolvendo um processo de construção e desconstrução. A integração entre eles, a partir da identificação que estabelecem, contribuem para a construção da identidade global do indivíduo.

2.2 Identidade de Liderança

A partir das reflexões feitas sobre identidade, este subcapítulo apresentará os aspectos propostos por autores que envolvem a construção e desenvolvimento da identidade de liderança, bem como a proposição de dimensões que irão fundamentar a análise da pesquisa.

Komives et al. (2005) reforça a importância de compreender o processo de criação da identidade de liderança para que se possa elaborar programas de desenvolvimento, com o foco no processo e não somente nas habilidades e intervenções a curto prazo. Por isso, desenvolveu um estudo para compreender os processos que uma pessoa experiencia na criação da identidade de liderança, baseada primeiramente no resgate das histórias de vida e na reflexão das influências recebidas; na identificação das experiências de liderança no trabalho, na relação com os outros; e nas mudanças que ocorreram com relação à visão de liderança ao longo do tempo.

Segundo DeRue e Ashford (2010), a identidade de liderança não é estática, pois envolve a interação social entre os indivíduos em diferentes contextos. A identidade, tanto do líder, quanto do seguidor, pode se modificar em função das situações que se apresentam no decorrer do processo. Os autores propõem três níveis de autointerpretação para explicar a construção da identidade de liderança: a internalização do indivíduo, que incorpora no seu autoconceito a identidade de líder ou seguidor a partir das suas interações sociais; o reconhecimento relacional, que será reforçado com a adoção de papéis que desempenha como líder e seguidor; e o endosso coletivo, quando recebe a aprovação e é reconhecido como líder pelo contexto social onde atua. Reforçam, ainda, que estes níveis de autointerpretação são complementares.

Os aspectos apresentados pelos autores demonstram a complexidade do processo de construção da identidade de um líder, que poderá apresentar também características destrutivas, conforme Padilla et al. (2007) apresentam no chamado triângulo tóxico, envolvendo líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes propícios para que este tipo de liderança se desenvolva. Mesmo com este enfoque abordado pelos autores, pode-se remeter às três dimensões apresentadas no trabalho.

Padilla et al. (2007) abordam a liderança destrutiva a partir de cinco características: ela não é inteiramente destrutiva, pois existem bons e maus resultados; envolve dominação, coerção e manipulação; é voltada para as necessidades e interesses do líder; seus efeitos comprometem a qualidade de vida das pessoas e prejudicam os propósitos da organização; os resultados negativos da organização se referem não somente aos seus líderes destrutivos, mas aos seus seguidores suscetíveis e aos ambientes propícios.

Ao refletir sobre a construção da identidade de liderança, este trabalho propõe a categorização a partir de três dimensões: pessoal, relacional e institucional. Estas dimensões, apesar de abordadas de diferentes formas pelos autores, demonstram serem complementares.

O resultado da pesquisa apresentada por Komives et al. (2005) destacou algumas influências no desenvolvimento da identidade de liderança: o papel dos adultos durante a formação, estabelecendo uma importante função na criação da confiança, sendo incentivadores e modelos; a influência dos pares, servindo de fonte de afirmação e apoio; o envolvimento significativo com grupos, possibilitando a aprendizagem pessoal e o desenvolvimento de novas habilidades; e as aprendizagens reflexivas, criando novas visões a partir de diferentes experiências.

O Quadro 3 apresenta uma síntese de comparação da visão dos diferentes autores com relação à construção da identidade de liderança, relacionando às dimensões abordadas neste trabalho: dimensão pessoal, dimensão relacional e dimensão institucional.

Quadro 3 – Dimensões presentes na construção da identidade de liderança

Dimensões	Komives et al.	DeRue e Ashford	Machado	Padilla et al.
Dimensão pessoal	Apresentam passos necessários para o autodesenvolvimento : aprofundar a autoconsciência; construir a autoconfiança ; estabelecer eficácia interpessoal; aplicar novas habilidades e ampliar as motivações pessoais.	Propõem como elemento da construção da identidade a internalização do indivíduo, que está relacionada ao autoconceito .	Reforça que a construção do autoconceito ocorre no decorrer da vida em busca de um processo de individuação.	Caracterizam o líder destrutivo pelo carisma, necessidade de poder, narcisismo, história de vida negativa e ideologia de ódio personalizado.
Dimensão relacional	Apresentam as principais influências no desenvolvimento : o papel dos adultos na formação; a influência dos pares; a participação significativa em grupos e a aprendizagem reflexiva a partir das experiências vividas.	Propõem como elemento da construção da identidade o reconhecimento relacional , a partir do papel que o indivíduo desempenha como líder e seguidor.	Diferencia em identidade social e no trabalho, ocorre a partir da relação com grupos e pelas atividades que desempenham, a fim de obter reconhecimento e atuando como fator motivacional.	Apresentam dois tipos de seguidores suscetíveis a líderes destrutivos: os conformistas, indivíduos que aceitam o poder do líder por não terem necessidades básicas satisfeitas; auto-avaliações negativas e imaturidade psicológica; e os <i>colluders</i> , indivíduos ambiciosos, egoístas, que compartilham com a visão de mundo do líder destrutivo e o apoiam a fim de se promoverem.
Dimensão institucional	Reforçam que a visão de liderança modifica e amplia a partir da relação entre o autodesenvolvimento e as influências de pessoas e grupos, sendo a liderança um processo que pode ser desenvolvido.	Propõem como elemento da construção da identidade o endosso coletivo , quando o indivíduo recebe a aprovação e é reconhecido como líder pelo contexto social onde atua.	Propõe que a construção do autoconceito ocorre na interação com a instituição , a partir da sua identificação e incorporação nas suas práticas .	Destacam quatro fatores ambientais que influenciam a liderança destrutiva: a instabilidade na organização, a percepção de ameaça iminente, os valores culturais da organização e a ausência de freios e contrapesos, podendo ocasionar dependência e apatia.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Komives et al. (2005); DeRue e Ashford (2010); Machado (2003); Padilla et al. (2007).

A partir da síntese das ideias de cada autor referidas no quadro, categorizadas nas dimensões pessoal, relacional e institucional, foi feito um grifo em algumas palavras que servirão para fundamentar os elementos-chave descritos no tratamento dos dados da pesquisa, a serem apresentados no capítulo três deste projeto.

2.3 Liderança nas organizações

Este subcapítulo aborda a reflexão sobre liderança nas organizações, partindo da definição de liderança, seu papel na organização e finalizando com um olhar para as lideranças na instituição marista, nas quais se encontram os sujeitos de pesquisa deste trabalho.

Cabral e Seminotti (2009, p.19) descrevem que “liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas”. O sentido da liderança em uma organização é construído a partir da multiplicidade das relações estabelecidas entre líderes e seus liderados, entre os próprios líderes, e os líderes com a organização, estabelecendo uma espécie de rede, levando em consideração os aspectos individuais e grupais.

Charan (2008, p. 49) afirma 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 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.

Nesta mesma linha, Bass (1990, apud BECKER, 2013) salienta que liderar é o talento para motivar as pessoas a fazerem mais do que o previsto, tornando-as conscientes do valor dos processos e produtos desejados, estimulando a superação dos interesses individuais em função dos coletivos, elevando os níveis de confiança e motivando os seguidores para que eles próprios sejam líderes.

Northouse (2004, apud BECKER, 2013), em uma revisão sobre o conceito de liderança, identificou quatro temas que estão presentes nas definições mais atuais e que congregam as reflexões dos demais autores: a liderança é um processo;

liderança envolve influência; liderança ocorre em um contexto grupal; e liderança envolve a consecução de objetivos.

A liderança, enquanto processo relacional em uma organização, ocorre independentemente da posição que o líder ocupa, ele pode não ter o papel estabelecido, mas ser um agente influenciador, liderando em algumas circunstâncias. Komives et al. (2005) reforça que os líderes são pessoas que facilitam o progresso dos grupos e das organizações, independente do lugar onde estão.

Por outro lado, Mintzberg (2001) descreve que uma pessoa, ao assumir um cargo, traz consigo uma série de valores, uma bagagem de experiências que proporcionam um conjunto de competências, bem como uma base de conhecimentos que se convertem em modelos mentais, possibilitando aos gerentes interpretar o mundo à sua volta. A forma como ele desempenha sua função caracterizará seu estilo de gerenciamento ou de liderança.

Algumas competências são necessárias para que o gestor tenha um resultado positivo e esperado no gerenciamento e condução do dia a dia da organização.

Fleury e Fleury (2001) destacam que competência é um conjunto de capacidades humanas que engloba conhecimentos, habilidades e atitudes. Definem como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (p.188).

Para desenvolver as competências, os autores escrevem sobre a importância de levar em consideração a aprendizagem individual, em grupo e na organização. A aprendizagem do indivíduo ocorre com a integração entre conhecimento e emoção, constituindo memórias que formam a sua identidade. “Aprendizagem pode ser assim pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 191).

O processo de aprendizagem individual ocorre de formas diversas e única em cada pessoa, sendo complementada com a aprendizagem em grupo, em que são reunidos os conhecimentos e crenças individuais em esquemas coletivos partilhados. A aprendizagem em nível organizacional ocorre com a institucionalização dos procedimentos, regras, estrutura, que vão sendo incorporados na memória organizacional. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Brandão e Guimarães (2001) classificam as competências como humanas, as que se relacionam ao indivíduo ou à equipe de trabalho; e organizacionais, que se relacionam à organização como um todo.

No nível organizacional, Prahalad e Hamel (1990, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10) se referem à competência como:

[...] um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

Goleman e Senge (2015) descrevem três conjuntos de habilidades essenciais para os dias de hoje categorizadas em três focos: interno, no outro e externo. No foco interno, ocorre a busca e entendimento do propósito de cada um e da compreensão dos seus sentimentos. O foco no outro estimula a empatia, a capacidade de compreender o sentimento do outro a partir da perspectiva dele, visando a um relacionamento mais eficaz. E, enfim, o foco externo estimula a compreensão do mundo de forma mais ampla a partir de suas interações.

A empatia, vista como a compreensão de como o outro se sente e seu modo de pensar com relação ao mundo, relacionada com a habilidade social, cooperação e trabalho em equipe, é descrita por Goleman e Senge (2015) como uma competência presente nos líderes eficazes, sendo que estas decorrem das aprendizagens na infância.

Mintzberg (2001) destaca cinco habilidades importantes para um gerente: estar aberto para diferentes fontes, canais de informações; dedicar seu tempo e energia para questões relevantes e que exigem seu envolvimento pessoal; ser sensível à estrutura de poder da organização, trabalhando através dos elementos criativos de diferentes áreas; garantir um sentido de direção à organização com objetivos ilimitados, que mudam continuamente frente à realidade; e identificar oportunidades nos programas propostos, em que a implementação dependerá de sua habilidade.

Quanto mais o líder tiver consciência de sua essência e saber como lidar com ela, melhor será a eficácia de sua liderança, sendo capaz de avaliar a adequação do seu cargo com a projeção que deseja, alinhar os seus valores com o seu trabalho e, com isso, “liberar energia e paixão, bem como superar preconceitos ou temores

inconscientes que possam estar prejudicando sua capacidade de julgamento ou comportamento”. (CHARAN; CONATY, 2011, p.170)

Covey (2002) descreve a importância de o líder basear seus comportamentos em princípios de “norte verdadeiro”, que estão presentes na estrutura da sociedade e se referem às relações e organizações humanas. Reforça ainda que as pessoas confiam, instintivamente, naqueles que têm sua personalidade fundamentada em princípios corretos. Estes princípios são comparados a uma bússola, que indica o caminho a ser seguido, e surgem sob a forma de valores, ideias, normas e ensinamentos capazes de elevar, satisfazer, fortalecer e inspirar as pessoas.

O papel do líder é fundamental em uma organização. Ele é o grande responsável em apresentar a direção a ser seguida, os princípios estabelecidos pela organização, e motivar os outros para este caminho. (ROBERTS, 2005).

Murad (2007, p. 21) pontua que a primeira tarefa da gestão em uma instituição é:

Capacitar e mobilizar as pessoas para atuarem em conjunto, de forma a ampliar suas forças e minimizar suas debilidades. [...] Quanto mais a organização assimilar os elementos culturais da realidade local onde está inserida, condicionando a forma de gerir, melhores possibilidades de desempenho terá, pois as pessoas sentir-se-ão valorizadas e respeitadas em suas tradições e culturas.

Compreender a cultura da organização, as crenças e valores do seu fundador, os padrões estabelecidos a partir das aprendizagens compartilhadas pelos seus membros, é o primeiro passo que o líder precisa dar, pois é a cultura que determina os critérios para a liderança. (SCHEIN, 2009).

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, pode-se denominar de cultura.

Freitas (2005, p. 89) descreve sua compreensão sobre o tema:

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e

interpretações, visando um sentido de direção e de unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Mintzberg (2010, p. 253) escreve que “a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico”. Ela influencia o estilo de pensar de uma organização. O autor reforça que as crenças enraizadas da cultura e as suposições tácitas agem como barreiras internas a mudanças, e que a flexibilidade e inovação contribuem para superação da inércia estratégica da cultura organizacional.

Acompanhar as mudanças que ocorrem em cada tempo, mantendo a cultura organizacional ou fazendo adaptações necessárias para a manutenção da instituição, é um grande desafio dos seus líderes. O Instituto Marista tem uma cultura muito enraizada nos princípios do seu fundador e líder Champagnat. Mesmo sendo uma instituição bicentenária, mantém seus valores fundantes e, ao mesmo tempo, acompanha os desafios e necessidades da contemporaneidade. Os grandes responsáveis por esta manutenção são as pessoas envolvidas no processo, em especial, seus líderes.

Collins e Porras (1998, p. 32) reforçam este aspecto ao afirmarem que “as empresas de sucesso duradouro apresentam valores e objetivos fundamentais que permanecem invariáveis”, garantindo a preservação dos princípios básicos e construindo, através da visão da organização, o que precisa progredir.

Quando os valores pessoais dos líderes e trabalhadores se assemelham aos valores da instituição, o engajamento e satisfação é maior, conseqüentemente os resultados são melhores. Murad (2007) ressalta que as empresas procuram profissionais que se identifiquem com a sua cultura institucional, que sejam capazes de incorporar a missão da organização no seu projeto de vida.

As instituições religiosas, assim como a instituição marista, nasceram a partir de um *carisma fundacional*, do exemplo de um fundador, com objetivos e perspectivas de missão mais amplas, porém, para garantir uma visão de futuro e estratégica, é necessário conhecimento dos princípios de gestão. (MURAD, 2007). Desta forma, o líder que atua frente a estas instituições, além de estar imbuído do carisma, precisa conhecer os elementos necessários para gerenciá-las.

Segundo Green (2014), para que a instituição seja coerente e efetivamente Marista em sua identidade e missão, seus líderes precisam estar identificados com as características da instituição, a fim de conduzirem seus liderados.

O líder será alguém que não é apenas marista em sua abordagem educativa, mas alguém espiritual e culturalmente marista. Dessa forma, essa pessoa será capaz de construir uma comunidade marista, de inspirar e acompanhar os outros que se veem como companheiros maristas espiritual e apostolicamente. Além disso, saberá articular visão e perspectiva maristas, bem como conduzir novos membros para esse caminho. (GREEN, 2014, p. 166).

O Projeto Educativo Marista salienta as características fundamentais que se espera de um gestor:

Ser gestor marista requer competência técnica relativa aos processos educacionais e administrativos, habilidade no trato interpessoal, eficácia comunicacional, capacidade de negociação e de trabalho em equipe. Exige-se ainda competência para proposições, tomada de decisões estratégicas, gestão de projetos, solução de problemas, implementação de inovações e monitoramento de rotinas. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 77).

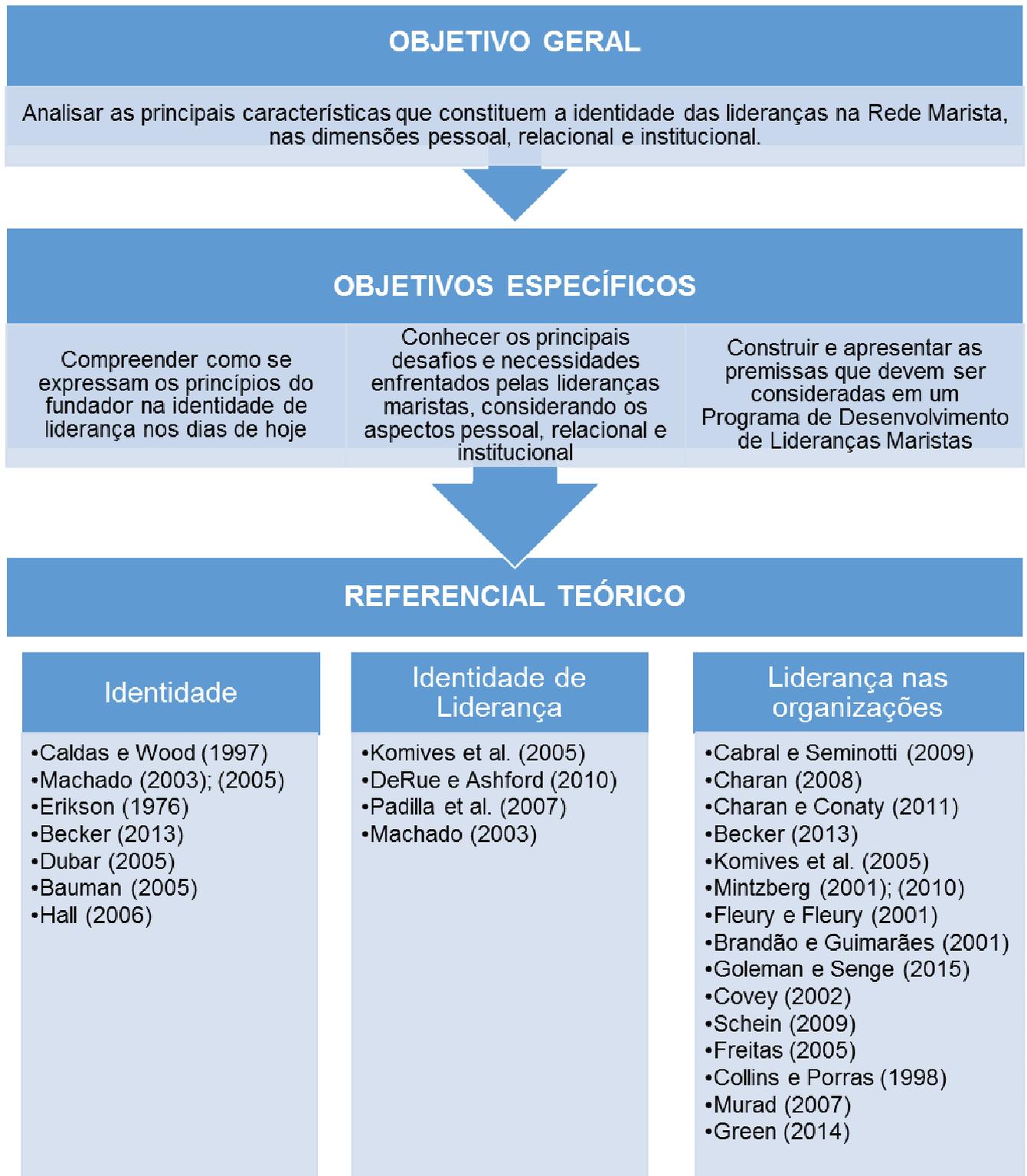
Um elemento que diferencia as instituições religiosas das demais é aliar gestão e espiritualidade. Murad (2007) escreve sobre a importância do cultivo da espiritualidade pessoal e institucional, independentemente de seguir ou não alguma religião, e relaciona esta prática com a promoção de uma cultura de paz; com a preocupação da sustentabilidade do ponto de vista ambiental; com a prática de um estilo de vida saudável; assumir a postura de vida de “*ser do bem*”, entre outras. O autor conclui dizendo que:

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, 2007, p. 155)

Buscar o equilíbrio entre gestão e missão é uma tarefa dos líderes da instituição marista. Para isto, é necessário não somente a capacitação, mas o desenvolvimento de lideranças capazes de enfrentar os desafios que se apresentam no dia a dia, buscando inovar e mantendo a identidade da instituição.

A seguir apresenta-se uma figura-síntese com os objetivos da pesquisa e o Referencial teórico utilizado, com a identificação dos autores correspondentes.

Figura 1 – Referencial teórico utilizado na pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Na área da educação, a pesquisa ocupa um papel fundamental na busca de novos conhecimentos, estimulando a leitura e a produção de conteúdos, bem como um novo olhar frente às situações do cotidiano.

A pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático e tem como objetivo possibilitar respostas aos problemas sobre os quais não se dispõe de informações suficientes para respondê-los, ou as informações para tal encontram-se de forma desorganizada. É desenvolvida a partir dos conhecimentos disponíveis e da utilização de métodos e técnicas de investigação científica, e “desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.” (GIL, 2010, p. 1).

Lakatos e Marconi (2010, p.139) definem pesquisa como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

A pesquisa teve abordagem qualitativa de natureza exploratória, adotando como estratégia pesquisa de campo, tendo como unidade de análise a Rede Marista.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63):

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias.

A proposta de desenvolver a pesquisa levando em conta uma metodologia qualitativa justifica-se por tratar de uma abordagem que envolve os processos implicados na percepção dos sujeitos emergentes da discussão de suas experiências. Assim, “não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram”. (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; 2006, p. 91). Refere-se a ouvir os sujeitos em sua lógica e razões, em uma perspectiva de interpretação que se encontram nas crenças, valores e no imaginário social.

Denzin e Lincol (2008, p. 17) conceituam metodologia qualitativa ao descreverem:

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

A utilização da metodologia qualitativa se justifica também por visar à construção não estruturada dos dados com busca do significado da ação social conforme a ótica dos sujeitos pesquisados. (MINAYO, 2002).

A partir dos objetivos pontuados neste trabalho, percebeu-se que o método qualitativo que melhor responderia a eles seria o Estudo de Caso, pois ele “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p. 21).

O Estudo de Caso é descrito por Yin (2001, p. 32), como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

3.1 Campo empírico da pesquisa – Contextualização da unidade de análise

O Instituto dos Irmãos Maristas, fundado na França, em 1817, por Marcelino José Bento Champagnat, foi reconhecido canonicamente em 1903 pelo Papa Leão XIII.

No mundo, o Instituto é organizado por grandes regiões, formadas por Unidades Administrativas, denominadas Províncias. A Província Marista Brasil Sul-Amazônia, que está presente no Rio Grande do Sul, em Brasília e na Região Amazônica, para identificar seus empreendimentos em uma linguagem mais contemporânea, passou a denominar-se Rede Marista. (REDE MARISTA, 2015).

A missão e atuação marista no mundo completou duzentos anos. Este crescimento e expansão ocorreu, grande parte, em função de líderes que estiveram

à frente dos processos e tiveram como exemplo o fundador, que foi um grande líder no seu tempo.

A Rede Marista vem buscando, cada vez mais, a profissionalização dos seus processos, a fim de acompanhar as mudanças que o mercado exige, sem perder o foco nos seus valores fundantes. Por isso, busca desenvolver e capacitar os seus líderes, levando em consideração a busca de resultados na educação, evangelização e sustentabilidade. (REDE MARISTA, 2015).

Este é o campo empírico em que a pesquisa será realizada, por meio do resgate dos fundamentos do Instituto Marista e o olhar das lideranças que estão à frente dos processos na Rede Marista.

3.2 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada com lideranças estratégicas da Rede Marista que fazem parte da Estrutura Corporativa, Estrutura Executiva dos Colégios e Unidades Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Hospital São Lucas (HSL), que ocupam cargos com caráter deliberativo, inseridos em escopo de decisão, definem posicionamentos estratégicos, diretrizes e políticas institucionais. A posição que as lideranças ocupam pode ser observada através do organograma da Rede Marista (Anexo A).

Foram realizadas entrevistas com três sujeitos de cada instância e empreendimento, totalizando doze lideranças que ocupam cargos de presidência, reitoria, direção, superintendência, gerência e coordenação. Em cada empreendimento foram selecionados um Irmão Marista, uma gestora e um gestor, garantindo o equilíbrio entre gênero e a presença tanto de Religiosos como de Leigos.

Salienta-se que o número de entrevistados foi determinado para garantir que sejam atingidas somente as lideranças estratégicas, mantendo o foco do trabalho.

Com relação aos entrevistados, Gil (2010, p. 121) descreve que “devem ser selecionadas pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização”.

A seguir, apresenta-se o quadro com dados sociodemográficos dos participantes deste estudo de caso.

Quadro 4 – Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa

	Sexo	Idade	Religioso ou Leigo	Órgão na Instituição	Tempo na Rede	Tempo como gestor na Rede Marista
Entrevistado 1	M	33 anos	Religioso	Corporativo	16 anos	8 anos
Entrevistado 2	F	32 anos	Leiga	Corporativo	10 anos	2 anos
Entrevistado 3	M	42 anos	Leigo	Corporativo	4 anos	4 anos
Entrevistado 4	M	32 anos	Religioso	Colégios e Unidades Sociais	10 anos	6 anos
Entrevistado 5	F	53 anos	Leiga	Colégios e Unidades Sociais	12 anos	4 anos
Entrevistado 6	M	58 anos	Leigo	Colégios e Unidades Sociais	4 anos	4 anos
Entrevistado 7	M	51 anos	Religioso	Universidade	30 anos	20 anos
Entrevistado 8	F	54 anos	Leiga	Universidade	30 anos	3 anos
Entrevistado 9	M	51 anos	Leigo	Universidade	27 anos	1 ano
Entrevistado 10	M	49 anos	Religioso	Hospital	31 anos	22 anos
Entrevistado 11	F	49 anos	Leiga	Hospital	17 anos	6 anos
Entrevistado 12	M	53 anos	Leigo	Hospital	22 anos	5 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

A fim de preservar o sigilo da identidade dos participantes, conforme definido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B) firmado entre pesquisador e entrevistados, alguns dados sociodemográficos não são expostos.

3.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta dos dados foi feita por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas com lideranças da Rede Marista. Na pesquisa documental, foram analisados os princípios do fundador que norteiam a instituição marista, a partir de sua trajetória de liderança, através de cartas enviadas pelo fundador e literatura sobre a história e fundação do Instituto. Conforme ressalta Gil (2010), este método baseia-se em diversos tipos de documentos e finalidades, caracterizados por serem materiais internos da organização, como documentos institucionais, cartas, materiais de divulgação, jurídicos e iconográficos.

Com relação à análise documental, Ludke e André (1986) descrevem que é uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. Visto que o objetivo da pesquisa é analisar as principais características que constituem a identidade das lideranças na Rede Marista, nas dimensões

pessoal, relacional e institucional, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas com líderes maristas.

A entrevista é um diálogo, um encontro entre duas pessoas, a fim de obter informações de caráter profissional (LAKATOS; MARCONI, 2010), além de ser uma técnica que o pesquisador utiliza para coletar informações sobre um determinado assunto (SEVERINO, 2007). É um instrumento a que muitos pesquisadores recorrem “sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas”. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 51).

As entrevistas semiestruturadas se caracterizam por um conjunto de questões definidas em um roteiro flexível, apoiadas nos objetivos propostos e em teorias relacionadas à pesquisa, sendo possível inserir, quando necessário, novas questões que surgem no decorrer das entrevistas. (TRIVIÑOS, 1987).

No presente estudo as entrevistas foram agendadas previamente com os entrevistados, através de e-mail e contato telefônico, e realizadas no local de trabalho dos mesmos de forma pessoal e com roteiro pré-definido. Antes de iniciar a entrevista, o projeto de pesquisa foi apresentado aos entrevistados e os mesmos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a participação na pesquisa. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Para o roteiro de entrevista (Anexo C), foram elaboradas questões relacionadas a cada uma das dimensões estruturadas a partir da literatura e aos objetivos do trabalho, conforme apresenta o Quadro 5.

Quadro 5 – Quadro de relação entre os objetivos, dimensões e roteiro de entrevista

Objetivos	Dimensões	Questões a serem abordadas com os entrevistados
Objetivo Geral Objetivo específico 2	Dimensão pessoal <ul style="list-style-type: none"> • Autodesenvolvimento • Autoconfiança • Autoconceito 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que características você considera importantes em um líder? 2. Como você se percebe como líder? 3. Quais os maiores desafios que você encontra sendo um líder na instituição marista? 4. Na sua história de vida, que aspectos contribuíram para você se tornar um líder? Dê exemplos.
Objetivo Geral Objetivo específico 2	Dimensão relacional <ul style="list-style-type: none"> • Influências de pessoas de referência e dos seus pares • Reconhecimento relacional • Relação com grupos 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Quem foram as pessoas e grupos que influenciaram a sua caminhada como líder? 6. Como você avalia a sua relação com seus liderados? Quais os maiores desafios nessa relação? 7. Como você avalia a sua relação com seus pares? Quais os maiores desafios nessa relação?

	<ul style="list-style-type: none"> Seguidores 	<p>8. Como você avalia a sua relação com seus superiores? Quais os maiores desafios nessa relação?</p> <p>9. Cite uma situação em que você se percebeu reconhecido em seu papel como líder.</p>
<p>Objetivo Geral Objetivo específico 1 Objetivo específico 3</p>	<p>Dimensão institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> Visão de liderança Endosso coletivo Interação e identificação Fatores ambientais 	<p>10. A partir do que você conhece sobre Champagnat, quais as características de líder que ele apresentava?</p> <p>11. Você observa estas características presente nos líderes maristas hoje? Quais?</p> <p>12. De que forma a instituição marista contribuiu para sua visão de liderança?</p> <p>13. Que elementos você considera fundamental para compor um programa de desenvolvimento de lideranças maristas?</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro apresenta de uma forma mais estruturada as possíveis perguntas que responderiam a cada objetivo do trabalho, bem como a relação com cada dimensão, porém a partir das respostas dos entrevistados, observou-se que tanto os objetivos, quanto as dimensões, permeiam nas diferentes respostas.

3.4 Tratamento dos dados

Os dados qualitativos gerados, tanto na pesquisa documental, quanto nas entrevistas, foram tratados através da Análise de Conteúdo que, segundo Silva e Fossá (2015), é uma técnica de análise das comunicações do que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador.

Na mesma linha, Richardson (2011, p. 224) reforça que:

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.

As etapas da análise de conteúdo que foram utilizadas são as descritas por Bardin (2011) e organizadas em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, interferência e interpretação, representadas na Figura 2.

Figura 2 – Fases da análise de conteúdo



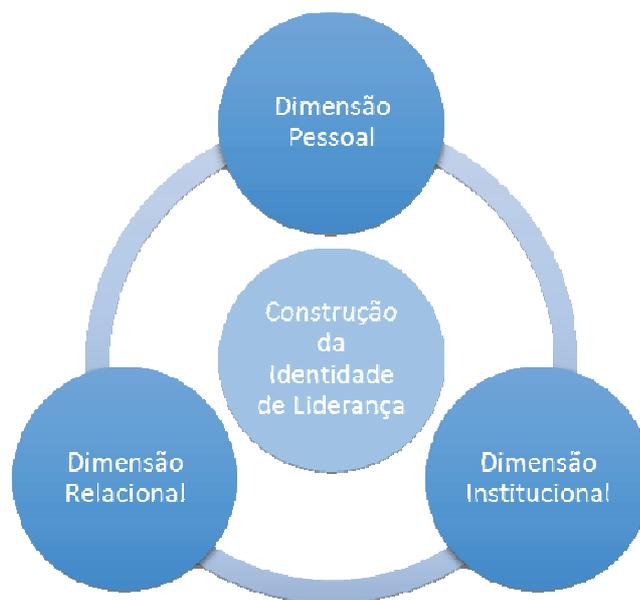
Fonte: Elaborada pela autora a partir de Bardin (2011).

Foram definidas como categorias *a priori*, identificadas a partir da fundamentação teórica, três dimensões: pessoal, relacional e institucional, adotando como unidades de análise em cada dimensão/categorias os seguintes aspectos:

- 1)** Dimensão pessoal da Identidade de Liderança (Autodesenvolvimento, autoconceito, autoconfiança).
- 2)** Dimensão relacional da Identidade de Liderança (Influências de pessoas de referência e dos seus pares, reconhecimento relacional, relação com os grupos, seguidores).
- 3)** Dimensão institucional da Identidade de Liderança (Visão de liderança, endosso coletivo, interação e identificação, fatores ambientais).

A Figura 3 apresenta a relação entre as dimensões de análise, tendo, como elemento central, a construção da identidade de liderança.

Figura 3 – Categorias de análise da pesquisa



Fonte: Elaboradora pela autora.

Na fase de pré-análise, após ter contato com os dados da transcrição das entrevistas, surgiu a necessidade de estabelecer novas categorias para fundamentar e subsidiar as categorias definidas *a priori*. Tais categorias emergentes são:

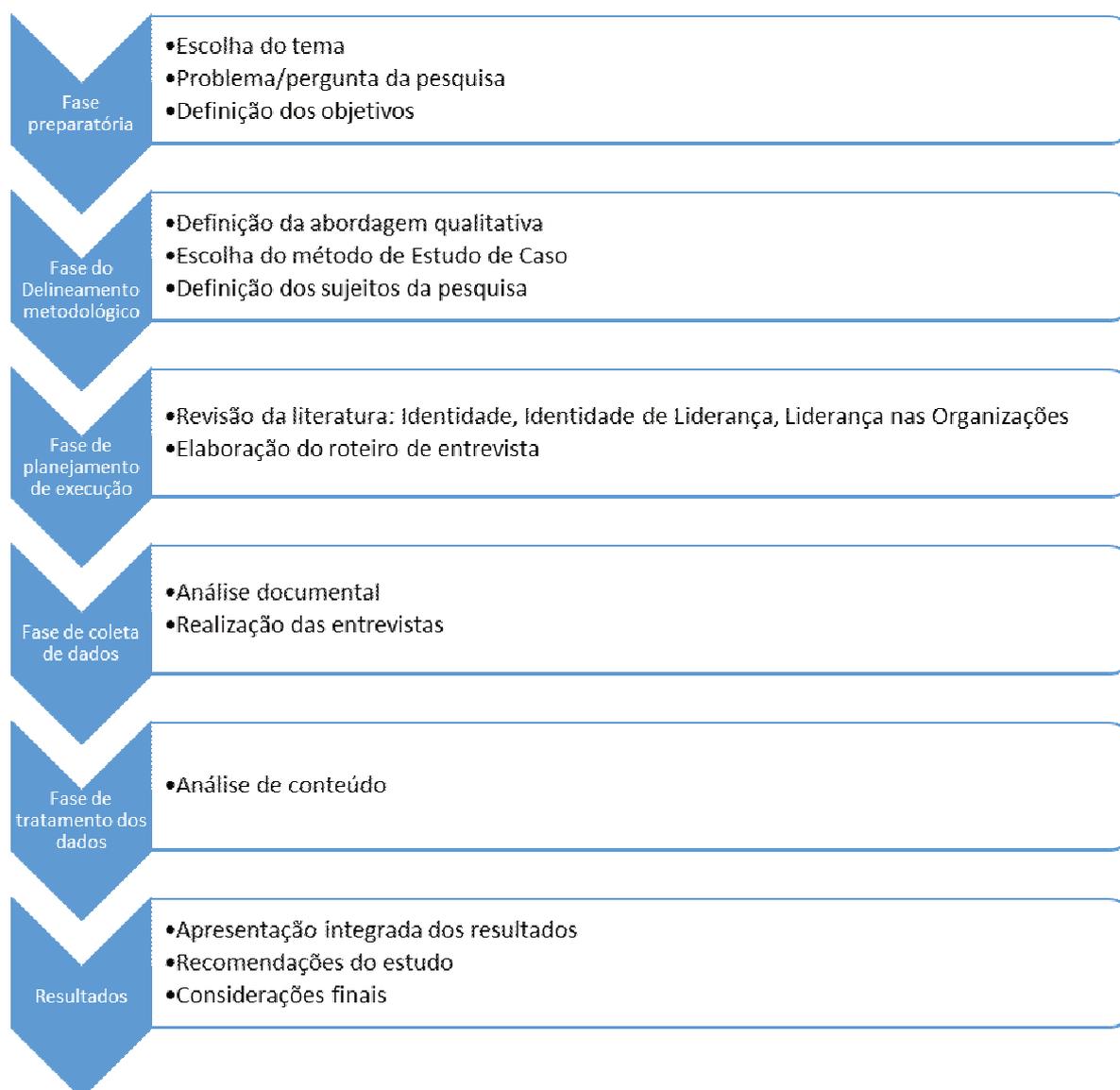
- 1) **Características importantes em um líder.**
- 2) **Autopercepção como líder.**
- 3) **Desafios da liderança na instituição marista.**
- 4) **Aspectos que contribuíram para tornar-se líder: pessoas e grupos que influenciaram.**
- 5) **Relação com liderados / pares / superiores e seus desafios.**
- 6) **Reconhecimento como líder.**
- 7) **Característica de Champagnat e dos líderes hoje.**
- 8) **Contribuições da instituição para visão de liderança.**
- 9) **Elementos fundamentais para um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas.**

Na fase de exploração do material, foram feitos recortes das falas dos entrevistados e agrupados nas categorias emergentes. Salienta-se que foram utilizadas as falas literais dos entrevistados, preservando a linguagem informal transcrita das entrevistas.

Na fase do tratamento dos resultados, foi feita a inferência e interpretação, relacionando os dados retirados da transcrição das entrevistas e categorizados, com o conteúdo da fundamentação teórica e análise documental. As categorias definidas *a priori* subsidiaram a análise de conteúdo.

Por fim, apresenta-se através da Figura 3 o mapeamento do processo desenvolvido na pesquisa.

Figura 4 – Mapeamento do processo da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se que cada fase do processo da pesquisa teve passos bem definidos que foram conduzindo para o atingimento dos resultados a fim de responder aos objetivos propostos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados é feita a partir da pesquisa documental e análise das entrevistas. Neste capítulo apresenta-se a trajetória de liderança de Champagnat, a análise das entrevistas a partir de categorias estabelecidas e relacionadas com a pesquisa documental e na sequência é feita uma síntese das discussões das categorias e as recomendações para a Rede Marista com base nos resultados obtidos.

4.1. Trajetória de liderança de Champagnat: uma compreensão a partir da pesquisa documental

Marcelino José Bento Champagnat nasceu no dia 20 de maio de 1789, em um povoado chamado Rosey, município de Marlhès, na França, em plena Revolução Francesa onde a luta pelos ideais de Liberdade, Igualdade e fraternidade tomavam conta do país. Era o nono de uma família de dez filhos.

“A Providência que o destinava à fundação de um instituto cuja característica iria ser a humildade e a simplicidade, o objetivo, a instrução cristã das crianças camponesas, fê-lo nascer num ambiente humilde, numa região pobre e no meio de uma população profundamente religiosa, mas rude e sem instrução. Deus permitiu deste modo que conhecesse, por experiência, as necessidades que deveria aliviar, os costumes e o caráter daqueles para quem, mais tarde, prepararia bons mestres.” (FURET, 1999, p.2)

Durante sua infância, Marcelino Champagnat recebeu grande influência de sua família, em especial do seu pai, que era um grande empreendedor, líder da comunidade, inteligente e trabalhador; da sua mãe e da sua tia, que foram modelos de fé e oração e despertaram sua forte devoção por Maria. (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003).

João Batista Champagnat, o pai de Marcelino Champagnat, era um homem muito sensato e instruído para a época e região em que vivia. Tinha uma grande receptividade por parte dos habitantes do povoado pela prudência e caráter conciliador, sendo muitas vezes solicitado para intermediar situações de desavenças entre eles, pois respeitavam muito suas decisões pela honestidade com que buscava solucionar os problemas. (FURET, 1999)

Sammon (2000, p. 11) descreve que João Batista Champagnat teve diversos encargos importantes de governo no povoado onde moravam, mostrando-se ser paciente, moderado e conhecedor da política. “[...] *que habilidades João Batista transmitiu a seu filho? Discernimento, compaixão pelos outros, diplomacia, cabeça para negócios, as qualidades de um trabalhador*”.

A mãe de Marcelino Champagnat, Maria Teresa Chirat, ocupava-se dos cuidados da casa e da educação dos filhos, e apresentava um caráter firme, sendo muito procurada pelas vizinhas em suas aflições, por suas características de caridade, prudência e sabedoria, a fim de receberem consolo e apoio. (FURET, 1999)

Apesar de todo o cuidado e ensinamentos dados pela mãe e pela tia, elas não tinham condições de ensiná-lo a ler e escrever, então, com onze anos de idade, Marcelino Champagnat frequenta pela primeira vez a escola. Ainda muito tímido, o professor chama o menino para fazer uma leitura, neste momento um colega de aula se antecipa e se coloca na frente para fazê-la no lugar de Marcelino, já que ele ainda não sabia ler, porém recebe uma bofetada do professor. Sua primeira experiência na escola foi frustrante e, a partir deste dia, ele se recusa a voltar à escola, retornando para suas atividades na propriedade da família. (FURET, 1999)

Esta situação vivida, apesar de ter sido negativa, foi um elemento fundamental que Champagnat considerou na construção do Guia das Escolas, pois “*considerava tão grave o abuso dos castigos corporais, que dizia que um Irmão severo, violento e que se permite facilmente bater nos alunos ou maltratá-los com palavras, não convinha ao ensino*”. (FURET et alii, 2009, p. 143)

Sua formação educacional foi bastante desafiadora pela falta de professores competentes, porém este acabou sendo o principal motivador para o início de sua obra, conforme relata em sua carta enviada ao Rei Louis-Philippe, em maio de 1835, solicitando a autorização legal do Instituto:

“[...] só vim a aprender a ler e escrever com inúmeras dificuldades, por falta de professores competentes. Compreendi desde então a urgente necessidade de uma instituição que pudesse, com menor custo, proporcionar aos meninos da região rural o grau satisfatório de ensino que os Irmãos das Escolas Cristãs proporcionam aos meninos carentes das cidades”. (CHAMPAGNAT, 1997, Carta 34, p. 92)

Aos catorze anos, Champagnat demonstrou seu gosto pelo trabalho e espírito empreendedor, arquitetando planos, lucro e economia, guardando todo o dinheiro

que recebia ao invés de gastá-lo como os demais meninos. Os pais estimulavam esta característica e lhe deram dois cordeirinhos para criar. Ele criou-os, negociou, comprou outros e revendeu, e este acabou sendo um negócio muito lucrativo pelo qual teve a oportunidade de fazer suas economias.

O convite para entrar no seminário e estudar latim, veio através de um padre chamado Courbon, que “ficou tão encantado com sua simplicidade, candura, modéstia, com o espírito aberto e leal” (FURET, 1999, p. 10). Apesar das falas insistentes da família sobre as dificuldades que enfrentaria no aprendizado do Latim, pela lacuna que tinha no primário, ele foi insistente, pois tinha clareza do que queria, e isto fez com que redobrasse seus esforços nos estudos. Logo, conquistou a simpatia de todos pela franqueza de caráter, bom comportamento e afabilidade e foi escolhido pelos superiores como vigilante do dormitório. Após cumprir suas tarefas durante o dia, intensificava seus estudos à noite, depois que todos estavam dormindo, desta forma teve um grande progresso nos estudos. (FURET, 1999)

Furet (1999, p. 15) escreve que os superiores de Champagnat “atestaram que sempre foi modelo de piedade, regularidade, docilidade, humildade e bom espírito”. Porém, não se satisfazia em ser somente modelo em tudo e procurava envolver os colegas nas práticas da virtude, pelo grande poder de persuasão que possuía.

No período de 1805 a 1812, Champagnat frequentou o seminário menor em Verrières e de 1813 a 1816, o seminário maior de Lião, recebendo formação espiritual e religiosa para se tornar sacerdote. Surgiu então a ideia de formar um grupo de seminaristas que se chamava Sociedade de Maria, e expressava o desejo de incluir neste grupo Irmãos Educadores, já que o sacerdócio impedia que pudessem atuar na área da educação, somente em paróquias. (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003).

A carta enviada por Champagnat para o Ministro da Instrução Pública, juntamente com os estatutos da Sociedade de Maria, para serem aprovados, persiste sobre a importância do reconhecimento e legalização do trabalho que estava sendo desenvolvido pelos Irmãos Maristas. Segue um trecho da mesma:

[...] constateei pessoalmente a importância de dar início, sem mais detença, ao projeto que vinha acalentando havia muito tempo. Comecei então a preparar alguns professores, aos quais dei o nome de Irmãozinhos de Maria, convencidíssimo de que, só por causa deste nome, se congregaria muita gente. O êxito obtido em poucos anos ultrapassou minhas expectativas. [...] Já são 130 membros que trabalham em número considerável de municípios, ao mesmo tempo que oitenta outros estão em

preparação para trilhar os passos dos primeiros (CHAMPAGNAT, 1997, Carta 159, p. 327).

No dia 22 de julho de 1816, Champagnat foi ordenado padre e foi nomeado para a paróquia de La Valla, onde encontrou um povo com muita fé, porém muito simples, com pouca instrução e grande pobreza cultural. Logo ele conquistou o carinho e atenção desta comunidade.

Em outubro de 1816, Champagnat teve um encontro com um jovem chamado João Batista Montagne, de dezessete anos, que estava morrendo e nunca tinha ouvido falar em Deus. Champagnat o instruiu, ouviu sua confissão e o preparou para esta passagem. Assim como ele, Champagnat se deu conta de que muitos outros jovens passavam por esta mesma situação, o desconhecimento e falta de vivência da fé. O encontro com este jovem reforçou o sentido de prosseguir no sonho da fundação de congregação de Irmãos e o impulsionou à ação, em busca da evangelização dos jovens, especialmente os mais abandonados. (SAMMON, 2000).

Iniciou o Instituto em 2 de janeiro de 1817, com dois jovens que tinham dificuldades na leitura e escrita, mas que demonstravam bons sentimentos e interesse em contribuir com a proposta de Champagnat, que se dispuseram a auxiliá-los em suas dificuldades.

Marcelino Champagnat impregnou esses jovens com o seu zelo apostólico e educacional. Viveu entre eles e como um deles. Ensinou-lhes a leitura, a escrita e a aritmética, a rezar e a viver o Evangelho no cotidiano, e a serem mestres e religiosos educadores. (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003, p. 20)

Mesmo sem recursos, comprou uma casa para que pudesse abrigar os dois meninos, a qual ele mesmo consertou, limpou e fez duas camas e uma mesinha de jantar. Foi neste lugar que iniciaram a vida em comunidade, dividindo o tempo entre oração, trabalho manual e estudo. Fabricavam pregos para poderem se sustentar. Aos poucos, outros interessados pelo projeto de Champagnat foram se inserindo ao grupo. (FURET, 1999).

Com o crescimento da comunidade, foi necessário buscar um outro local que pudesse acolher todos. Entre os anos de 1824 e 1825, Champagnat construiu, junto com os Irmãos, uma grande casa de formação em um vale perto da cidade de Saint Chamond, chamada de Notre Dame de l'Hermitage. Neste espaço, *"Marcelino Champagnat oferecia aos seus discípulos uma formação humana e espiritual, tanto*

inicial quanto continuada, dando ênfase especial ao aperfeiçoamento dos conhecimentos intelectuais e das habilidades docentes” (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003, p. 20).

Champagnat tinha um carinho muito especial pelos Irmãos e deixava isto claro nas cartas que enviava para eles, conforme pode ser visto na Circular enviada aos Irmãos em janeiro de 1836:

Sinto no coração a grata satisfação de me lembrar de vocês todos os dias e de no santo altar apresentá-los todos ao Senhor; especialmente hoje, não consigo resistir à agradável satisfação de expressar a vocês meus sentimentos de afeto e de manifestar minha ternura paternal. Meus queridos e bem-amados, vocês são continuamente o objeto especial de minha terna solicitude. Todos os meus anseios e todos os meus votos têm em mira sua felicidade; isso certamente vocês já sabem. (CHAMPAGNAT, 1997, Carta 63, p. 151)

Respeitava muito a hierarquia e se colocava humildemente frente às autoridades da época a fim de obter aprovação do instituto, conforme se observa na carta enviada para a Rainha Maria Amélia, em maio de 1835:

Queira desculpar a confiança que me leva aos pés de Vossa Majestade e aceite a expressão de meus sentimentos de profundo respeito e inteiro afeto com o qual estarei sempre, Grande Rainha, à sua disposição como humilde, mui obediente e fiel súdito. (CHAMPAGNAT, 1997, Carta 59, p. 141)

A confiança em Deus e a perseverança fica evidenciada em muitos momentos na vida de Champagnat e pode ser observado na carta enviada ao Irmão François, em junho de 1838:

[...] Estou muito aborrecido, mas não desanimado, continuo tendo muita confiança em Jesus e Maria. Conseguiremos nosso intento, não tenho dúvida, só não sei a hora. O que mais nos importa é fazer de nossa parte somente o que Deus quer que façamos, quero dizer: o que nos for possível. Depois disso, deixar agir a Providência. Deus sabe melhor do que nós o que nos convém, o que é bom para nós. Estou muito consciente de que um pouco de espera não nos será prejudicial. [...] Não esqueça de dizer a todos os Irmãos quanto eu os amo, quanto sofro de ficar separado (CHAMPAGNAT, 1997, Carta 197, p. 419)

O amor que tinha pelo trabalho e pelas pessoas superava qualquer dor e sofrimento. Mesmo com a saúde muito debilitada, ele continuava realizando a rotina de atividades junto com os Irmãos, muitas vezes ultrapassando seus limites, conforme pode ser evidenciado através do trecho descrito:

Todo seu prazer, toda sua alegria era ficar com os Irmãos, rezar com eles, trabalhar com eles e estar com a comunidade. Pouco antes de ficar acamado, foi ter com os operários da pedreira, apesar de quase nem poder andar. Lançando mão das ferramentas, com sua energia habitual, pôs-se a trabalhar até que lhe caíssem das mãos. (FURET, 1999, p. 211)

Sabendo que tinha pouco tempo de vida, Champagnat chamou os Irmãos Francisco e Luís Maria para escrever seu testamento espiritual, carta que deixaria aos Irmãos com seus últimos conselhos. Iniciou seu testamento pedindo perdão caso tivesse ofendido alguém e manifestou o desejo de votos de obediência dos Irmãos aos superiores, salientando que a obediência é o que sustenta a comunidade. Falou sobre a importância da relação de afeto entre eles ao dizer:

Eu vos peço também, meus queridos Irmãos, com toda a afeição de minha alma e por toda a afeição que tendes por mim, procederdes sempre de tal modo que a santa caridade se mantenha sempre entre vós. Amai-vos uns aos outros como Jesus Cristo vos amou. Que não haja entre vós senão um mesmo coração e um mesmo espírito. [...] É o mais ardente voto de meu coração neste último momento de minha vida. Sim, meus caríssimos Irmãos, atendei às últimas palavras de vosso pai [...] (FURET, 1999, p. 223)

Prosseguiu pedindo a eles que fossem perseverantes no exercício da presença de Deus através da oração, meditação e prática das virtudes. Salientou que a simplicidade e a obediência devem ser as características dos “Irmãozinhos de Maria”, sendo animados pela devoção à Boa Mãe, jeito carinhoso que chamava Maria, recorrendo a Ela em todas as circunstâncias, assim como costumava fazer todos os dias. Ao falar do papel de educador dizia: *“Vós exerceis o papel de anjos da guarda dos alunos que vos são confiados: prestai também a estes puros espíritos um culto particular de amor, respeito e confiança”* (FURET, 1999, p. 224). Finalizou dizendo aos Irmãos para serem fiéis à sua vocação, conservando um espírito de pobreza e desapego.

No dia 6 de junho de 1840, Champagnat faleceu, com 51 anos de idade. Na ocasião, o Instituto era composto por 290 Irmãos que atuavam em 48 escolas primárias. A obra foi continuada por seus sucessores e se estendeu para os cinco continentes com a missão de *“transformar a vida e a situação das crianças e dos jovens, especialmente dos menos favorecidos, oferecendo-lhes uma educação integral, humana e espiritual, baseada no amor pessoal para com cada um deles”* (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003, p. 25).

Destaca-se, a partir da história de Champagnat, algumas características fundamentais que o identificam como líder:

- Capacidade de empreender e prever, iniciada com a criação e venda de cordeirinhos e depois redirecionando esta energia para a preparação de sua missão como sacerdote.
- Ousadia, determinação e dinamismo, buscando novas possibilidades de educação para o um povo que tinha muitas necessidades e envolvendo seguidores para assumir junto esta proposta.
- Confiança em Deus e Maria e perseverança, presentes durante toda a sua vida desde a infância.
- Realista, pragmático e tinha um senso prático para resolver problemas, na busca de condições melhores para os Irmãos trabalharem e a luta incansável pelo reconhecimento oficial do Instituto junto às autoridades.
- Educador, através das lições de catecismo e sermões dominicais na paróquia, como também na transformação de jovens, que tinham pouca formação e que desejavam ser Irmãos, em competentes educadores religiosos.
- Formador de jovens apóstolos, orientando-os espiritualmente, estimulando a se qualificarem e atribuindo-lhes responsabilidades. Acompanhava cada Irmão em sua missão de educador e catequista.
- Respeito à hierarquia, posicionando-se frente às autoridades da época e orientando os Irmãos a serem obedientes aos superiores.
- Amor ao trabalho, estava ao lado dos Irmãos, fazendo junto com eles, não demonstrava cansaço ou acomodação.
- Carinho e cuidado, procurava oferecer aos Irmãos melhores condições de vida e de trabalho e tratava-os como filhos.
- Habilidade em relacionar-se e comunicar-se com os outros, como chave do sucesso de sua liderança. *“A sua personalidade e o seu projeto conquistaram as crianças e os jovens, tendo o dom de despertar-lhes as suas melhores qualidades, tornando-os os melhores embaixadores da sua obra”* (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003, p. 22).

Champagnat que iniciou o sacerdócio com dificuldades no estudo, e viveu sua vida dedicada à evangelização e educação das crianças e jovens, hoje é exemplo de

inspiração não somente para o Instituto Marista, mas para toda a Igreja, a partir do momento em que foi proclamado santo, servindo de modelo para os cristãos. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2009).

A Figura 5 apresenta uma síntese das relações que Marcelino Champagnat teve no decorrer da sua vida e que influenciaram na construção da sua identidade de liderança, categorizadas a partir dos tipos de identidade descritas por Machado (2003).

Figura 5 – Influências na identidade de liderança de Marcelino Champagnat



Fonte: Elaboradora pela autora.

4.2. Análise das entrevistas

Os resultados das entrevistas são analisados e relacionados com a pesquisa documental e referencial teórico, a partir de nove categorias estabelecidas com base nas questões utilizadas com os entrevistados, que são: as características que consideram importantes em um líder; sua autopercepção como líder; os desafios que encontram como líder na instituição marista; os aspectos que contribuíram para tornar-se líder, bem como pessoas e grupos que influenciaram nesta caminhada; a avaliação da sua relação com os liderados, pares e superiores, bem como os principais desafios encontrados nesta relação; momentos em que se sentiu reconhecido no seu papel como líder; características de liderança que percebem em

Champagnat e quais delas percebem nos líderes hoje; contribuições da instituição para sua visão de liderança; e os elementos fundamentais para compor um programa de desenvolvimento de lideranças maristas.

4.2.1. Características importantes em um líder

No quadro a seguir são apresentadas as respostas dos entrevistados com relação às características que consideram importante em um líder. Foram agrupadas por semelhança e conforme a frequência em que foram citadas pelos entrevistados.

Quadro 6 – Características importantes em um líder

Características importantes em um líder	Citadas por cinco ou mais entrevistados
	Competência técnica/conhecimento técnico/formação técnica
	Competência relacional/relacionamento interpessoal
	Citadas por quatro entrevistados
	Exemplo/ser referência
	Coerência
	Incentivar/inspirar/motivar/influenciar
	Citadas por três entrevistados
	Dialogar/ouvir
	Resiliência
	Citadas por dois entrevistados
	Visão de futuro
	Gestão de processos
	Cobrança/Firmeza
	Flexibilidade
	Empatia
	Serviço
	Citadas por um entrevistado
	Mediar conflito
	Tolerância
	Atingir resultado
	Paixão pelo trabalho
	Respeito pelas pessoas
	Trabalhar com as diferenças
	Bom senso
	Transparência
Ética	
Comunicação	
Serenidade	
Trabalhar junto com a equipe	

Fonte: Elaborado pela autora.

As características citadas pelos entrevistados são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o que Fleury e Fleury (2001) descrevem como competências.

Observa-se que as questões técnicas e relacionais foram as características mais citadas pelos entrevistados como importantes em um líder. Algumas características citadas na continuação poderiam estar agrupadas nestes dois aspectos, porém preferiu-se manter separadas a fim de fazer uma melhor análise do que foi considerado mais importante pelos entrevistados.

Estas duas questões citadas pelos entrevistados podem ser exemplificadas pelo relato do Entrevistado 2: *“(...) tem características que são aptidões técnicas, eu acho impensável um líder que não entenda a área em que ele trabalha, competência técnica na área que ele lidera é fundamental”* e pelo relato do Entrevistado 12:

“(...) trabalhar também as questões relacionais, visto que nós trabalhamos com pessoas, para pessoas, então as questões relacionais são determinantes. E a heterogeneidade nas organizações ou nas pessoas está muito presente, é natural e a gente precise estar aprendendo constantemente a trabalhar com essas questões”.

O líder como exemplo e referência do grupo foi citado por quatro entrevistados, conforme o relato do Entrevistado 12:

“(...) e a liderança tendo essa grande função de ser uma referência, quer dizer, ser aquele que está mostrando o caminho e precisa fazer com que o grupo acredite nisso e acompanhe, desde funções pequenas, mas também em questões médias ou questões grandes. Então nós somos líderes e somos liderados, então nós trabalhamos nos dois aspectos, e aí é um processo de aprendizado e de troca”.

Champagnat reforçava a importância de os Irmãos serem modelos, exemplos para os alunos. Em uma de suas cartas escritas para o Irmão Barthélemy, ele expressa:

Fico satisfeito de saber que vocês estão com boa saúde. Sei também que estão com muitos alunos e que, portanto, terão também muitas cópias de suas virtudes, pois é seguindo estes modelos que seus alunos se formam. De acordo com os exemplos que vocês derem é que eles vão pautar o comportamento deles. (CHAMPAGNAT, 1997, Carta 14, p. 49)

Outras características citadas por quatro entrevistados foram a coerência, pois o *“líder tem que fazer o que ele diz. Que no momento que ele cobra uma coisa e faz outra perde totalmente a confiança naqueles que o observam e trabalham com*

ele” (Entrevistado 10); e a capacidade de incentivar, inspirar, motivar e influenciar pessoas, como salienta o Entrevistado 3 quando relata “(...) *mas o que mais se espera, o que mais se busca e o que é mais difícil em se ter em um líder, é que o líder, ele tem que influenciar pessoas (...) ele tem que ser capaz de estimular as pessoas, pelo exemplo, de fazer com que as pessoas o sigam*”.

Na literatura, a liderança é definida como a capacidade de influenciar as pessoas, de mobilizá-las para fazer uma ação (CABRAL e SEMINOTTI, 2009; CHARAN, 2008; Bass e Northouse apud BECKER, 2013; MURAD, 2007), e tal concepção está alinhada com a percepção dos entrevistados.

A importância do diálogo, do líder saber ouvir, foi citado por três entrevistados conforme o relato do Entrevistado 10: “(...) *eu não consigo mais entender um líder atual que tenha um grande conhecimento técnico, mas que não seja capaz de dialogar com as pessoas ou sobretudo se relacionar com as pessoas*”.

A resiliência também foi citada por três entrevistados e está exemplificada no relato do Entrevistado 11:

“Atualmente uma coisa muito importante é a abertura para mudança, essa resiliência, saber que a gente tem que buscar várias alternativas e que uma só talvez não é o ideal e a gente não vai chegar no lugar que a gente quer. Então a gente tem que ter essa capacidade de se reinventar”.

As características citadas por dois entrevistados foram a importância de o líder ter uma visão de futuro, saber onde quer chegar; ter a capacidade de fazer a gestão dos processos; ser firme, cobrar resultados; ter flexibilidade; ter empatia; e ser um líder servidor, conforme relata o Entrevistado 6: “(...) *a coisa que eu acho mais importante num líder é ele ser servidor. Ele estar a serviço dos outros e não de si mesmo, é abrir mão de coisas suas, prerrogativas, benefícios, vantagens, por exemplo, em prol da equipe*”.

A empatia é descrita por Goleman e Senge (2015) como uma das competências presentes nos líderes eficazes. O Entrevistado 2 relata que “(...) *sempre considerei empatia como um traço fundamental porque se tu olhas o outro, se tu colocas no teu jeito de ser esta importância de olhar as coisas a partir do lugar do outro, tu minimizas inúmeras oportunidades de conflito*”.

As características citadas por um entrevistado foram a capacidade de mediar conflito; a tolerância; estar voltado para o atingimento de resultados; paixão pelo trabalho; respeito pelas pessoas; saber trabalhar com as diferenças; bom senso;

transparência; ética; comunicação; serenidade; e trabalhar junto com a equipe, conforme o relato do Entrevistado 10:

“(...) que seja uma pessoa que trabalha junto com eles, não simplesmente manda fazer e depois cobra resultados. Se ele não pega junto, se ele não está junto, seja em momentos bons ou ruins. Um líder ele tem que estar à frente, fazer junto e isto faz com que o liderado ele crie a confiança na pessoa e se sinta à vontade de questionar algumas coisas, sobretudo contribuir com ideias, práticas”.

Desenvolver competências requer aprendizagem individual, em grupo e na organização, integrando conhecimento e emoção a partir de estímulos diversos, conforme escrevem Fleury e Fleury (2001).

4.2.2. Autopercepção como líder

A seguir, apresenta-se uma figura síntese a partir das respostas dos entrevistados com relação à sua autopercepção como líder.

Figura 6 – Autopercepção como líder



Fonte: Elaborada pela autora.

O aspecto citado por todos os entrevistados, no que se refere a sua auto-percepção como líder, é a importância de sua equipe, a confiança estabelecida, as decisões compartilhadas e o cuidado com as pessoas. Reconhecem a importância da equipe na tomada de decisões, evidenciado, por exemplo, através da fala do Entrevistado 2 *“(...) mas há algo que eu gosto para buscar este senso de conjunto que é sempre tomar decisões em conjunto, eu acho que isto é uma característica que, embora eu tenha o poder da liderança, eu não exerço a liderança sozinha”*.

Além da visão de futuro compartilhada com a equipe, o Entrevistado 7 relata a importância de ser um líder dialogal, evidenciado em sua fala:

“(...) e essa visão de futuro procuro ter muito claro junto com a minha equipe. E desse processo todo eu creio que é extremamente importante, pra mim, um líder dialogal, que procura junto à equipe, não apenas fazer, mas também aprofundar e ter clareza do significado profundo do que fazemos”.

A caminhada feita pela Rede Marista no que diz respeito ao novo modelo de governança, e o benefício que trouxe sobre as decisões compartilhadas foi citada pelo Entrevistado 10:

“Acho que hoje dentro dessa governança corporativa existe toda uma gestão que vai além das decisões da Unidade. É preciso tomar uma decisão da Unidade, mas vendo o todo da Rede. Por um lado, isso é ótimo, a gestão corporativa por um lado te protege e também te sustenta em certas decisões que tu precisas tomar, que antes era uma dificuldade tomar uma decisão, tu tinhas todas as consequências daquelas decisões, eram somente tuas. Tu tinhas depois que responder por tudo isso. Hoje eu vejo que tudo isso por um lado é muito mais fácil porque toda a decisão é muito dialogada e discutida em vários ambientes”.

Nos estudos apresentados por Caldas e Woods (1997), a identidade do indivíduo compreende o seu *autoconceito* a partir das interações que estabelece com os outros. A partir disto, percebe-se o quanto a dimensão pessoal está relacionada à dimensão relacional. Para que o indivíduo construa sua identidade e sua auto-percepção como líder, a presença do outro nesta relação é fundamental através do reconhecimento do seu papel, tendo um caráter influenciador e motivacional (KOMIVES et al, 2005, DERUE e ASHFORD, 2010 e MACHADO, 2003).

Seis entrevistados reconheceram que estão em constante crescimento e desenvolvimento, evidenciado nas falas a seguir: *“Outro ponto é que eu percebo que*

é uma aprendizagem constante. Assim, quando você vai se dando conta, vai se deparando com situações novas e inusitadas que vão te exigindo respostas e daí você tem que ir atrás de respostas para aquilo” (Entrevistado 1); *“Uma líder em construção, eu acho que eu ainda tenho muito que aprender, eu sou jovem ainda”* (Entrevistado 2); *“Então eu me vejo no processo de aprendizado”* (Entrevistado 4).

Este aprendizado constante ocorre porque as interações entre os indivíduos provocam mudanças tanto nos liderados, quanto nos seguidores, caracterizando que a identidade de liderança está sempre em processo de construção (DERUE e ASHFORD, 2010).

A influência da relação com os outros na construção da identidade de liderança, descrita por Komives et al (2005), DeRue e Ashford (2010) e Machado (2003), fica evidente na fala do Entrevistado 6 ao se descrever como líder a partir da percepção que os outros têm sobre ele:

“(...) as pessoas dizem que eu sou muito carismático, que de alguma maneira eu contagio as pessoas com alegria, com muito humor, muita motivação. (...) e eu acho que essa coisa de ter o cuidado com as pessoas e ter atenção com as pessoas, eu também escuto muito isso (...) Acho que é isso que as pessoas dizem de um modo geral”.

O Entrevistado 5 descreve a sua atuação a partir do exemplo de gestão existente, relatando a inexistência de uma escuta por parte dos outros com relação à sua liderança: *“(...) eu sinceramente nesses quatro anos eu nunca perguntei para as pessoas como elas me veem. Eu me vejo assim porque eu faço isso baseado naquilo que eu tinha com a gestão anterior”.*

Os Entrevistados 8, 9 e 10, ao responderem esta questão, reforçaram a ideia da liderança como um todo, e não a sua autopercepção. Como descreve o Entrevistado 9: *“Acho que o líder é aquele que é capaz de convergir, digamos assim, os vários talentos de qualquer organização”.* A fala sobre o tema aparece de forma descolada de si, não se descreve como líder, mas pontua características que considera necessárias ao assumir este papel, falam mais do externo do que do interno.

A dificuldade de alguns em se descreverem como líderes, demonstra os diferentes estágios de desenvolvimento em que cada um se encontra na construção de sua identidade de liderança, reforçando o que Machado (2003) descreve que a construção do autoconceito ocorre ao longo da vida do indivíduo.

Os Entrevistados 7 e 12 salientaram que buscam colocar em prática as características que consideram importantes em um líder e que haviam pontuado anteriormente.

4.2.3. Desafios da liderança na Instituição Marista

A seguir apresenta-se uma figura-síntese a partir das respostas dos entrevistados com relação aos desafios que encontram como líderes na Instituição Marista. Essa categoria contribui para responder ao objetivo dois deste trabalho que é conhecer os principais desafios e necessidades enfrentados pelas lideranças maristas, considerando os aspectos pessoal, relacional e institucional.

Figura 7 – Desafios da Liderança na Instituição Marista



Fonte: Elaborada pela autora.

O desafio mais pontuado pelos entrevistados se refere à complexidade da instituição. A Rede Marista possui diferentes frentes de atuação na área da saúde, assistência social, educação básica e universitária, conforme expressa o Entrevistado 1:

“Um dos pontos que eu acho mais desafiadores é a questão da complexidade da instituição. Atuando aqui na nossa unidade administrativa, em quatro áreas totalmente distintas entre si, é poder entender um pouquinho de cada área para poder perceber se as coisas estão andando minimamente bem e, se não estão, em que pontos não. Poder identificar para poder ajudar a direcionar e proporcionar as melhorias”.

O Entrevistado 2 reforça o desafio de que *“(...) é uma organização, querendo ou não, grande, complexa, de um porte abrangente, e fazer com que aquilo que a área a qual eu lidero se propõe alcance os resultados que ela precisa alcançar em termos até de abrangência, ou seja, ela precisa alcançar toda a organização”.*

A complexidade da instituição está relacionada a outro desafio pontuado pelo Entrevistado 6 que reforça a importância do trabalho em rede, de sair do personalismo e agir de forma conjunta, o que pode ser verificado através da sua fala:

“(...) hoje a gente trabalha com a lógica de rede, que ela é diferente. E a rede não é cada um faz o que bem entende. Tem um padrão, tem um processo que tem que ser repetido, tem uma maneira de encaminhar uma tomada de decisão, que tenha que ser do mesmo jeito e a gente deixa de lado um pouco do personalismo (...) não podemos ser todos iguais, mas não podemos ser do jeito que cada um acha que tem que ser”.

Os autores Schein (2009), Murad (2007) e Green (2014) escrevem sobre a importância de o líder compreender a cultura da instituição e crenças do fundador, bem como identificar-se com ela, a fim de conduzi-los de forma positiva e alinhada os seus liderados. A fala do Entrevistado 2 traz isto como um desafio:

“Tu ter que honrar com este legado e ter ele sempre presente, cotidianamente nas decisões que tu for tomar acho que é um desafio para todas as lideranças (...) talvez nem todos estão apropriados desta identidade, não é uma coisa que acontece com rapidez, com facilidade, é difícil porque é comportamental, é de aprofundamento (...)”.

O Entrevistado 8 reforça esta questão ao afirmar que:

“Tu tem que conhecer as questões institucionais (...) conseguir fazer de acordo com os princípios que são inegociáveis (...) há determinados

princípios que não são negociáveis quando envolve as pessoas, nós estamos numa instituição que não é só a questão religiosa, mas toda questão humana”.

Outro grande desafio pontuado pelos entrevistados 2, 4 e 5 está relacionado à gestão de pessoas. O Entrevistado 4 diz que *“as pessoas carecem hoje de uma maturidade emocional maior para também serem líderes. Então eu vejo que essa formação além do técnico ela é muito importante na linha mais psicológica e de desenvolvimento emocional”.*

O Entrevistado 2 reforça este desafio do olhar do gestor para a gestão de pessoas, bem como a falta de preparação para este aspecto:

“(...) gestão de pessoas é sempre um desafio... bom eu cá gestora, ninguém me preparou pra gerir pessoas, bom eu vou indo pelo meu feeling, eu acho que é bom fazer assim e eu vou fazendo, concertando, vou errando (...) as pessoas elas nunca são sempre as mesmas, sempre tu vai encontrar alguma questão que envolve relacionamento, que envolve cuidar das pessoas e na realidade deve ser um desafio constante, acho que uma liderança que perde de vista que gestão de pessoas é um desafio do qual precisa cuidar, não que seja um problema, por isso a palavra é desafio, no momento em que o gestor perde isto de vista pra mim ele está abrindo mão do que ele deveria ocupar boa parte do seu tempo, da sua preocupação em si”.

A gestão de pessoas é uma das tarefas do líder, que precisa ter a capacidade de mobilizar, influenciar e proporcionar vivências entre os indivíduos, conforme escrevem Cabral e Seminotti (2009) e Charan (2008).

Assim como o Entrevistado 2 expressa a falta de preparação para *“gerir pessoas”*, o Entrevistado 4 fala do desafio de formar novas lideranças para cargos estratégicos. Isto reforça a importância do estabelecimento de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças dentro da instituição.

Os Entrevistados 6 e 10 relatam como desafio o equilíbrio entre as necessidades do mercado, a sustentabilidade da instituição e a sua missão humanista e missionária. A preocupação com este aspecto fica evidente na fala do Entrevistado 10 *“(...) a gente fala no cuidado com a vida, e aí tu estás falando em dois cuidados, da vida da instituição e o cuidado com a vida das pessoas”.*

O Entrevistado 6 relata este desafio trazendo presente em sua fala a diferenciação entre a caminhada feita pelos Irmãos e Leigos:

“(...) eu acho que esse é um outro ponto tenso, muitas vezes assim a gente vem de uma linha mais tecnicista, mais mercadológica, mais competitiva e o

nosso negócio é fazer mais, é ganhar mais e ter mais resultado. Os Irmãos vêm de uma linha mais humanista, mais missionária, que na verdade o resultado econômico não é o primeiro nem o segundo, é o terceiro objetivo. E a gente vem de uma linha mais da rentabilidade, de garantir as coisas. Então isso aí também é um processo de desafio bem presente”.

A diferenciação da caminhada feita pelos líderes Irmãos Maristas e Leigos, foi descrita por Anele (2013), na sua pesquisa realizada com gestores religiosos e Leigos da Rede Marista, onde apresenta a *dialógica entre a visão humanista e a visão técnica*, como uma categoria emergente, destacando que estas duas características, apesar de serem atribuídas de forma específica para cada grupo, *visão humanista* para os religiosos e *visão técnica* para os leigos, muitas vezes estão presentes de maneira concomitante em ambos. O autor recomenda à instituição “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.” (ANELE, 2013, p. 110).

O Entrevistado 6 apresenta outro desafio na relação entre Irmãos Maristas e Leigos que é lidar com a complexidade dos diferentes papéis que os Irmãos possuem dentro da instituição, bem como com a dificuldade que alguns possuem em aceitar os Leigos nos cargos de gestão estratégica.

Resgatando a história da instituição, verificamos que os cargos de gestão eram ocupados preferencial e quase que exclusivamente por Irmãos Maristas. Porém, com as mudanças dos tempos, com o crescimento e atualização da gestão, os Leigos foram dividindo estes espaços. Percebe-se que estas transformações nem sempre foram aceitas e bem elaboradas. Uma hipótese que pode ser levantada é com relação ao medo da perda do poder, no que diz respeito à tomada de decisões e ao rumo que a instituição vai tomando.

O Entrevistado 7 traz em sua fala o desafio da execução e o olhar do poder como serviço:

“Acho que ainda nós vivemos num modo muito hierarquizado em que a própria distribuição do poder ainda não está clara. Então eu creio que esse é um desafio na execução. Nós temos que ter coragem de enfrentar uma questão, o poder enquanto serviço e não o poder enquanto hierarquia”.

Com relação ao aspecto do poder pontuado pelo Entrevistado 7, pode-se trazer presente a definição escrita por Morgan (1996) de que existem quatorze

fontes de poder nas organizações, destaco três delas que podem ser relacionadas aos pontos trazidos pelos entrevistados. A primeira delas é a autoridade formal, fundamentada no carisma, tradição e lei, que será aceita e reconhecida pelos seus membros quanto maior for a sua clareza. A segunda fonte é a utilização de uma estrutura organizacional, regras e regulamentos, visando a um melhor desempenho. E a terceira fonte de poder está relacionada ao controle do processo decisório, em detrimento da clareza e transparência na tomada de decisões.

O Entrevistado 5 resgata que na Igreja e em instituições religiosas a presença dos homens sempre foi mais legitimada e que hoje ainda é um desafio as mulheres conquistarem seu espaço em cargos de gestão conforme expressa através de sua fala:

“(...) tem uma questão de gênero aí, um pouco forte, então é só a gente fazer uma avaliação de quantas mulheres estão em cargos de gestão. E aí tem essa coisa que pesa bastante (...) mas é um sentimento meu de que é um desafio você conseguir o seu espaço lá, conseguir se manter com essa questão assim, que ainda é forte a questão do homem”.

Emmerik, Wendt e Euwema (2010, apud GASPAR, 2016) escrevem sobre a dificuldade que as mulheres enfrentam para atingirem cargos de lideranças em comparação aos homens, sendo esta uma questão observada no mundo inteiro. Os autores relatam que o gênero pode influenciar no comportamento da liderança, destacando que as mulheres tendem a liderar de forma mais democrática e participativa, facilitando a interação.

O Entrevistado 3 traz como um desafio a diferença entre o discurso e a prática relatando que:

“(...) acho que esse, não só aqui, é o maior desafio de toda liderança, por que imagina: se tu é líder pelo exemplo e pelo exemplo tu tem que cativar as pessoas pra que elas acreditem em ti e te sigam. O discurso não pode estar distante da prática né? Então, aqui eu vejo que, de quatro anos atrás com certeza esse discurso vem se aproximando mais, mas ainda é um desafio”.

Gaspar (2016) a partir de sua pesquisa, constatou que, com relação à liderança feminina, é necessária uma mudança tanto por parte das mulheres, com relação ao reconhecimento do seu papel e a importância de assumir a gestão de sua carreira, bem como das organizações, no que se refere ao estabelecimento de ações e programas de desenvolvimento em busca da diversidade de gênero.

4.2.4. Aspectos que contribuíram para tornar-se líder: pessoas e grupos que influenciaram

No quadro a seguir são apresentadas as respostas dos entrevistados com relação aos aspectos que contribuíram para se tornarem líderes, bem como as pessoas e grupos que influenciaram neste processo. Foram agrupadas conforme a frequência em que foram citadas pelos entrevistados.

Quadro 7 – Influências no processo de liderança

Aspectos que contribuíram para tornar-se líder: pessoas e grupos que influenciaram	Citadas por nove entrevistados
	Ambiente familiar, pais
	Citadas por seis entrevistados
	Instituição Marista
	Gestores
	Citadas por cinco entrevistados
	Grupos de jovens, amigos, escola, universidade, esporte, equipes de trabalho
	Professores
	Citadas por um entrevistado
	Psicóloga
Grupo de formação (SBDG)	
Igreja Católica	

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem questionados sobre as influências que receberam de pessoas e grupos no seu processo para tornar-se líder, a maioria dos entrevistados citaram a família, em especial os pais, como modelos e exemplos de líderes. Reforçaram que este ambiente e relações estimularam a confiança, autoestima, independência e a luta por melhores condições de vida. Algumas falas exemplificam esta importância:

“(...) acho que o pai e a mãe de todo mundo são os exemplos para a gente seguir uma vida estruturada. (...) então eu acho que a estrutura da família, ela é superimportante e se tu tem uma base bem sedimentada, isso vai fazer diferença na tua vida pra tu tratar bem as pessoas. (...) família faz a diferença na vida das pessoas.” (Entrevistado 3)

“(...) meu pai e minha mãe (...) talvez o meu bom desempenho na minha trajetória tenha vindo muito disso, que são valores de nascença, valores de herança de comportamento.” (Entrevistado 4)

Na pesquisa documental foi possível verificar a forte influência que a família teve na vida de Marcelino Champagnat, fundador do Instituto Marista. A formação

recebida em casa pela mãe e pela tia, e o exemplo do pai como líder comunitário, contribuíram para que ele se tornasse um líder desde sua infância.

Outro aspecto muito citado pelos entrevistados foi a influência recebida pela instituição marista, através das formações, vivências e também do exemplo recebido dos Irmãos Maristas, em que muitos nomes foram citados. As falas a seguir exemplificam esta interferência por parte da instituição e citam alguns exemplos que contribuem para que a liderança se desenvolva:

“(...)acho que a instituição marista fomenta muito aos que desejam a possibilidade do autoconhecimento desde eneagrama, coaching, terapia, acho que uma série de elementos que foram favorecidos para uma formação mais completa, integral do sujeito. E claro que com isso muito suporte também na parte de formação técnica e institucional; técnica com faculdade, graduação, pós e institucional por meio de toda formação muito mais vivencial do que de conteúdo, mas acho que esse todo, essa composição, que foi favorecendo a liderança.” (Entrevistado 4)

“Um elemento que sempre me ajudou foi a minha formação, desde lá do princípio, como religioso marista sempre fui acompanhado, e um acompanhamento pessoal em que você recebia constantes feedbacks, isso ajuda na formação da liderança.” (Entrevistado 7)

“E acho que dentro da instituição mesmo eu tive grandes oportunidades de me aperfeiçoar em vários aspectos não só na capacidade profissional, mas também como pessoa.” (Entrevistado 10)

Komives et al. (2005) reforçam que, na dimensão institucional, a liderança é um processo que pode ser desenvolvido, modificando e ampliando a visão do indivíduo neste aspecto a partir da relação com o autodesenvolvimento e as influências das pessoas e dos grupos.

Um aspecto que chama a atenção, trazido pelo Entrevistado 8, é que, apesar de ter citado a convivência com os Irmãos Maristas como exemplo, teve dificuldade em identificar modelos nos quais se espelharia, conforme relato:

“(...) então se tu me pergunta assim quem são os exemplos eu te confesso que eu tenho uma certa dificuldade. Não porque ninguém pode ser exemplo pra mim, não é isso. É mais porque eu nunca pensei sobre isso, eu nunca pensei em exercer a gestão, ‘se um dia eu for chefe de algum setor eu quero ser como o fulano’, eu acho que nunca pensei muito sobre isso. (...) mas acho que essa convivência com os Irmãos são os exemplos os quais eu tive. Se tu me perguntar se tive chefes leigos aqui dentro, tive. Mas que eu me lembro e me espelharia não”.

A influência recebida dos gestores foi citada por seis entrevistados, que salientaram os exemplos positivos como relata o Entrevistado 2 *“(...) as minhas*

lideranças, os meus chefes, acho que todas as boas características que eu tenho eu aprendi com os líderes que passaram por mim, com quem eu tive a honra de trabalhar” e exemplos negativos como relata os Entrevistado 6 “(...) eu tinha um gerente, quando eu tinha 22 anos de idade, que me ensinou como não ser um líder. No momento de hoje, como eu acho que deva tratar as pessoas, ali era completamente ao contrário. Um cara pra mim com uma referência ao contrário” e Entrevistado 3 “(...) eu tive essas experiências gratas e não tão gratas e isso meio que me fez ver pelo menos uma coisa, talvez eu não acerte muito, mas pelo menos eu sei o que não se deve fazer (...) mas como eles não sabiam conduzir, eu uso isso como exemplo pra não fazer da mesma forma com os meus”.

Observa-se nas falas dos Entrevistados 6 e 3, a influência negativa recebida de gestores, que pode gerar um resultado tanto positivo quanto negativo, conforme cita Padilla et al. (2007), que existe uma aprendizagem a partir deste modelo de relação com o líder destrutivo.

A influência dos grupos, sejam eles de jovens, de amigos, da escola, da universidade, do esporte, as equipes de trabalho, foram citados por contribuírem nos aspectos relacionados ao planejamento, criatividade, flexibilidade, vivências, trabalho de equipe e liderança de turma. Os professores também foram citados como forte influência e modelos a serem seguidos conforme relata o Entrevistado 11 “(...) acho que bons professores, inspiradores ao longo da vida também me trouxeram vários modelos positivos”.

A relação com grupos e a influência que possui no desenvolvimento e reconhecimento do papel do indivíduo como líder foi citada por Komives et al. (2005), DeRue e Ashford (2010), Machado (2003), aspectos fundamentais que contribuem para a construção da identidade de liderança, em especial na dimensão relacional.

Algumas falas dos entrevistados exemplificam esta relação:

“(...) a participação em um grupo de jovens quando eu era noviço e fui pro Santa Marta que me colocou em situações mais inusitadas e eu tive que aprender a lidar muito com isso. Isso acho que me deu uma certa destreza pra poder me situar logo e não deixar tanto a questão da timidez tomar conta.” (Entrevistado 1)

“(...) acho que o esporte teve influência também. Esporte mesmo, trabalho de equipe, de competição, de treino (...) A escola como um todo, porque essas coisas de líder de turma, de coordenar projetos, isso foi talvez me

moldando, não me moldando, mas fazendo transparecer qualidades que provavelmente eu tinha, aptidões que eu tinha.” (Entrevistado 2)

“Se eu for pensar a minha história desde a época da escola quem sempre estava à frente do grêmio estudantil, quem sempre estava na liderança de eventos ou organizando viagens, é ali que a gente desenvolve a questão da liderança.” (Entrevistado 10)

Alguns aspectos foram citados por um entrevistado como a influência da Psicóloga no processo de terapia; um grupo de formação voltado para o estudo da dinâmica dos grupos que envolvia a dimensão técnica e relacional; e a Igreja Católica como instituição que proporcionou vivências e experiências de liderança.

Nesta categoria de análise, percebe-se a construção da identidade dos sujeitos como líderes a partir das influências recebidas por pessoas de referência, grupos, e pela instituição, reforçando a ideia descrita por Machado (2003) sobre a relação entre as identidades pessoal, social, do trabalho e organizacional no contexto identitário.

4.2.5. Relação com liderados / pares / superiores e seus desafios

No quadro a seguir são apresentadas as respostas dos entrevistados com relação à forma como avaliam a relação com seus liderados, com seus pares e com seus superiores, bem como os principais desafios que percebem nesta relação. Foram agrupadas conforme a frequência em que foram citadas pelos entrevistados.

Quadro 8 – Relação com os liderados, pares e superiores

	Relação com os liderados	Relação com os pares	Relação com os superiores
Citadas por quatro ou mais entrevistados	Bom relacionamento Diálogo	Bom relacionamento Diálogo Trabalho em conjunto	Bom relacionamento Diálogo Falar o que pensa Fidelidade à hierarquia
Citadas por três entrevistados	Confiança Transparência Trabalho em conjunto	Respeito	Respeito Confiança Transparência
Citadas por dois entrevistados	Respeito Olhar sem hierarquia Exemplo, coerência Profissionalismo	Confiança Realiza tarefa de outros Equidade	Aprendizado
Citadas por um entrevistado	Autonomia Simplicidade Honestidade	Transparência Autonomia	Autonomia Profissional/formal Apoio

	Harmonia Cordialidade Consistência Evidência Feedback Profissional/formal		Reconhecimento
	Desafios da relação com os liderados	Desafios da relação com os pares	Desafios da relação com os superiores
Citados por um entrevistado	Articular visões diferentes. Pensar em conjunto. Desenvolver as características individuais da equipe. Equilíbrio entre questão humanista e tecnicista. Avaliação. Flexibilizar lado pessoal e profissional das pessoas da equipe. Permanência dos profissionais.	Olhar para o todo da instituição. Trabalho conjunto. Flexibilidade para lidar com pessoas diferentes. Divergir de ideias sem levar para o lado pessoal. Diferente relacionamento entre os líderes dos empreendimentos. Apropriação da missão pela pessoa nova que inicia.	Visão ampla. Falta orientação sobre papel da liderança.

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns elementos citados pelos entrevistados estiveram presentes na relação com os seus liderados, com seus pares e com os superiores, como o diálogo, a transparência, o respeito, a confiança, a autonomia, e avaliaram como um bom relacionamento, caracterizado pela proximidade e abertura.

A relação baseada no diálogo, tendo presente a escuta e a acessibilidade, foi o aspecto mais citado pelos entrevistados, conforme evidencia o Entrevistado 4 quando afirma que *“quando tem alguma coisa que também não dá certo eu procuro dialogar pra que a gente resolva o quanto antes essa situação, mesmo na parte técnica, relacional ou institucional”*, e o Entrevistado1:

“Eu procuro sempre ter o diálogo muito transparente com as pessoas diante daquilo que eu vou percebendo e também gosto que as pessoas sejam muito transparentes, sinceras e independente se está num posto de gestão acima ou abaixo (...) eu tento não ter um olhar hierarquizado”.

Ter um olhar para a igualdade, sem a hierarquia, também foi destacado pelo Entrevistado 6 ao relatar que ter a capacidade de voltar atrás em uma decisão quando percebe que errou, é uma importante característica de um líder frente os seus liderados:

"(...) um bom líder é um cara que é capaz de voltar atrás de uma decisão sem se sentir enfraquecido. E eu sou um cara que seguidamente me dou conta que eu tomei uma decisão errada e não tenho nenhum constrangimento de reunir a galera e dizer que vamos retomar, que não foi a melhor decisão, por isso, por aquilo. Isso faz com que tu tenha um vínculo de igual pra igual, que tu não tenha uma visão superior sobre as pessoas".

O Entrevistado 6 reforça sobre a confiança e o respeito nas relações *"(...) ela é uma relação de confiança, ela é uma relação de respeito, de igual pra igual. É uma relação de troca"*. A confiança também foi associada ao respaldo dado pelos superiores, citado pelo Entrevistado 2: *"(...) trabalhar numa instituição que nos dá o respaldo que hoje eu tenho e que eu sinto da liderança, e a confiança que eles têm na gente, na nossa área, de deixar a gente fazer os projetos que a gente idealiza, nossa, é raríssimo no mercado"*.

A relação de autonomia pode ser exemplificada através do relato do Entrevistado 7 que cita também sobre a abertura de falar o que se pensa na relação com os superiores, aspecto citado por vários entrevistados:

"(...) a minha relação sempre foi do mais alto nível, mas baseado nesses princípios: diálogo, transparência e não negocio a minha autonomia, porque a autonomia do ser humano não pode ser negociada. Meus superiores sempre souberam aquilo que eu penso, dos meus posicionamentos".

O estímulo ao trabalho conjunto, da troca, sendo corresponsáveis na missão, foi um aspecto citado tanto na relação com os liderados, quanto na relação com os pares. O Entrevistado 5 expressa que o caminho a ser seguido é *"(...) sendo muito próxima, e sendo muito aberta, e esse é um problema nosso, não é meu, não é da instituição, ele é nosso. Então, dessa forma, de incluir as pessoas para que elas possam fazer"*.

Na relação com os liderados, foi citada a importância da coerência e do exemplo do líder, evidenciada na fala do Entrevistado 7:

"(...) coerência, ou seja, nós temos que ser um exemplo daquilo que a gente faz e diz, que as suas palavras estejam alinhadas com as suas ações. Se você diz algo e faz outro, você é incoerente, e uma gestão sem coerência ela é insustentável, uma gestão volátil, é construir sobre areia, sobre papel".

Outros elementos surgiram na fala dos entrevistados na relação com os liderados como a simplicidade, honestidade, harmonia, cordialidade, consistência, evidência, *feedback*, profissional/formal. Este último item foi citado pelo Entrevistado 11 ao relatar que estabelece uma relação profissional e formal, tanto com os seus

liderados, quanto com seus superiores, aspecto que chama a atenção, pois se difere dos demais entrevistados que destacaram a proximidade como um elemento fundamental no bom relacionamento em todos os níveis.

A simplicidade é um dos sete valores da Rede Marista escolhidos durante a construção do Planejamento Estratégico para serem vivenciados no dia a dia, que fazem parte do Instituto desde a sua origem. O Entrevistado 7 destaca que:

“Simplicidade está no DNA dessa instituição, da qual eu faço parte, pra mim significa basicamente não ser simplista. Simplicidade na minha interpretação significa o seguinte, que as nossas relações sejam genuínas. Simplicidade tem a ver com a genuidade das relações, ou seja, nos relacionamos num meio de respeito humano, de maturidade humana”.

Um aspecto citado por dois entrevistados na avaliação, referente à relação com os pares, pontuaram que muitas vezes realizam tarefas de outros, se antecipando, conforme observa-se nos relatos do Entrevistado 8: *“(...) eu tenho uma certa ansiedade, tem certas coisas que não são minhas, mas eu vou lá e me meto porque eu quero que ela saia”* e do Entrevistado 4:

“(...) por vezes eu acabo tomando à frente, num perfil muito meu assim, quando eu vejo que a coisa não anda eu tomo a decisão de pegar e fazer fluir, isso às vezes pode ser um problema (...) Eu procuro muito trabalhar em conjunto, mas eu acabo assumindo muitas coisas que não são minhas, cada pouco eu me vejo fazendo uma coisa que não é necessariamente minha”.

O Entrevistado 3, ao avaliar a relação com os pares, traz um elemento importante sobre sua visão das instituições externas e da própria instituição em que atua, onde a competitividade não está tão presente, pois, segundo ele, a missão voltada para a solidariedade contribui para um relacionamento de mais equidade entre os pares, salientando o exemplo dos religiosos como fundamental para garantir esta questão. Conforme se evidencia na sua fala:

“(...) quando a gente está numa instituição, numa empresa em que o lucro é o fim, logicamente que a relação de competitividade interna é muito maior.(...) Mas aqui na instituição não. Como tem essa outra dinâmica, essa outra perspectiva, a questão da solidariedade, tu tens uma missão por trás, não que as outras empresas não tenham missão, mas uma missão distinta, a missão no final do dia não é o dinheiro, tu tens que ter o dinheiro pra poder alcançar essas crianças, jovens e adolescentes e também os adultos. Mas como tu tem esse contexto, e tu tem religiosos dentro da instituição que dão esse exemplo pra gente viver, então fica mais fácil conviver com os pares”.

O Entrevistado 11 pontua um aprendizado que teve na relação com os superiores que se refere à dinâmica do tempo, do momento certo de realizar as coisas na instituição e que nem sempre está de acordo com o tempo que se deseja. Conforme relata:

“Aprendi muito a ter essa capacidade de lidar com o tempo, porque muitas vezes tu faz o projeto, tu tem uma ideia, (...) e às vezes tu esbarra numa dificuldade institucional de poder colocar em prática, nesse momento, aquilo. Então volta a data, espera, dá prioridade pra outro projeto. Aí essa flexibilidade, isso é um aprendizado que eu tive com os meus superiores”.

O Entrevistado 4 relata um aprendizado importante na relação com os superiores, pela abertura e fidelidade à hierarquia, e percebe a importância de provocar esta reflexão com os religiosos, de ter claro sua função e papel como gestor ao dizer que *“(...) sempre sou muito direto e eu sou muito fiel aos superiores (...) acho que esse aprendizado que nós, Irmãos, temos que ter, que mesmo sendo Irmão você ocupa uma função que você tem que olhar como gestor e não como um religioso”.*

Os desafios na relação com os liderados, com os pares e com os superiores, pontuados pelos entrevistados, não se repetiram. Abaixo são descritos cada um deles, fundamentais para responder ao objetivo dois deste trabalho, relacionado aos desafios e necessidades enfrentadas pelas lideranças maristas.

Ter um olhar sobre o todo da instituição e articular visões diferentes foi pontuado na relação com os liderados e com os pares. O relato do Entrevistado 1 exemplifica esta necessidade de articulação:

“(...) um dos desafios é poder articular visões diferentes. Visões que às vezes podem ser até antagônicas (...) como mediar e poder fazer uma síntese que possa ajudar no sentido mais amplo, mais institucional (...) visões de tempo diferentes, tipo, ah, de gente que quer acelerar o processo, de gente que acha que não”.

O desafio de pensar e trabalhar em conjunto foi pontuado tanto na relação com os liderados, quanto na relação com os pares, conforme relata o Entrevistado 1:

“(...) pensar e ajudar as pessoas a pensar mais no conjunto que na sua própria parte. Que eu acho que às vezes também tem uma tendência de quem fala a partir de sua parte achar que aquele elemento é mais importante que o outro (...) então também é de ajudar a trazer essa dimensão mais de um conjunto”.

O desafio citado pelo Entrevistado 1 é descrito pelos autores Charan (2008), Bass (apud BECKER, 2013) e Murad (2007), que salientam a importância do trabalho em conjunto, estimulando a superação dos interesses individuais em função dos interesses coletivos.

O Entrevistado 2 relata o desafio que tem como gestora de desenvolver as características e potencialidades individuais da equipe, reforçando a importância dos aspectos pessoais e profissionais e destacando as questões institucionais.

“Hoje o que eu enfrento mais são desafios individuais. Eu como gestora em relação a cada um deles, ou de desenvolvimento, como que eu posso fazer com que essa pessoa se desenvolva mais (...) como potencializar o que não é natural da pessoa. Eles são ótimos profissionais na área que cada um se formou. E tem muita coisa, principalmente coisas institucionais, não é nato pra ninguém, porque todos chegaram na equipe junto comigo praticamente. Então desenvolver isso, algumas questões mais técnicas, outras comportamentais.” (Entrevistado 2).

O Entrevistado 6 relata a diferença na relação entre os gestores dos diferentes empreendimentos, salientando que possui uma proximidade maior com os gestores do empreendimento do qual faz parte, bem como com os gestores da estrutura Corporativa e Canônica. O mesmo entrevistado traz um elemento muito importante que é a cultura e a forma como a instituição age historicamente no que se refere às relações interpessoais e ao profissionalismo, ou à questão humanista e tecnicista:

“(...) outro desafio importante é da cultura institucional de ajeitar as situações versus a formalidade ou as regras, vamos dizer assim, ou trabalhar a questão humanista com a questão tecnicista (...) Isso é um desafio porque é uma instituição que historicamente tem uma cultura de muita flexibilidade, de muita permissividade, de muito perdão, eu acho que caracteriza um pouco até a formação dos religiosos. (...) Então a gente tem um nível de cobrança e tem que ter um nível de maturidade pra dar um tempo da pessoa corrigir. Então eu acho que isso aí é um desafio bem grande que nós temos aqui. É como ser um pouco mais uma visão empresarial, sem ter aquela característica racional e dura de uma empresa. Mas também não é uma instituição de caridade onde tudo pode ser feito porque alguém vai me perdoar” (Entrevistado 6).

A questão da cultura institucional é descrita pelos autores Schein (2009), Freitas (2005), Mintzberg (2010) como padrões estabelecidos através das aprendizagens compartilhadas, como um instrumento de poder e como força vital, e os autores Collins e Porras (1998) e Murad (2007) reforçam a importância da

identificação dos líderes com esta cultura, que possui valores invariáveis, mas que precisa estar aberta para o crescimento, acompanhando as mudanças da época.

O Entrevistado 11 traz o desafio de olhar para o lado pessoal e profissional dos indivíduos da equipe quando relata que:

“(...) o desafio às vezes é contemporizar, por exemplo, momentos pessoais das pessoas da equipe com desafios do trabalho. Às vezes a pessoa está num momento difícil pessoal, tem um desafio forte profissional e ela tá mostrando que tá difícil. Embora saiba que tem capacidade, tem um potencial muito grande, mas está num momento difícil, não está conseguindo fazer essa entrega toda”.

Outro desafio pontuado foi a flexibilidade para lidar com pessoas diferentes, pois, conforme relata o Entrevistado 11:

“(...) nem todo mundo está no mesmo momento. Acho que poder conviver com essa heterogeneidade de formas de trabalhar, ter jogo de cintura. Se não dá agora, dá daqui a pouco, e se a gente tenta de um jeito, tenta de outro, não deu por aqui, quem sabe a gente tenta por ali. Tem que ter esse jogo de cintura, essa flexibilidade, tem que gostar de trabalhar com pessoas, tem que entender que as pessoas são diferentes”.

A flexibilidade para lidar com pessoas diferentes também envolve o desafio de saber divergir das ideias uns dos outros sem que isto influencie as relações interpessoais, conforme relata o Entrevistado 3:

“Mas o grande segredo pra tu não ter esse conflito ampliado é que tu entenda que depois do trabalho, tu tem uma vida normal e que tu não pode personalizar isso e transferir isso pra pessoa, pra figura da pessoa. E aí, realmente, quem não consegue fazer isso... tu leva esse atrito de dentro do trabalho pra fora e aí vocês não vão se entender nunca”.

O desafio pontuado pelo Entrevistado 10 se refere à capacitação dos novos colaboradores a fim de estarem apropriados da missão da instituição: *“(...) a pessoa nova que entra entender como nós funcionamos e levar adiante o que está estabelecido e a partir daí começar a colocar suas características próprias na sua gestão”.* Porém, também reforça que outro desafio é a permanência destes profissionais após estarem capacitados: *“(...) mas sem dúvida o grande desafio que eu sinto hoje aqui na nossa instituição é como segurar essas pessoas que a gente prepara com tanta dedicação, para que possa ter uma vida longa dentro da instituição”* (Entrevistado 10).

Com relação aos desafios percebidos com os superiores, foi pontuada a questão de ter uma visão ampla frente à diversidade de atuação da Rede, e a falta de orientação sobre o papel da liderança, conforme relata o Entrevistado 2:

“(...) eu sei que não é um problema dos superiores, é uma lacuna que a instituição tinha até então, mas eu estabeleci o meu jeito de liderar e de gerir a equipe e eu acho que a instituição tinha que ter me dito qual era o modelo ideal de liderança que ela esperava de mim e ter me dado alguns nortes. Eu chutei que feedback com cada um da nossa equipe é o ideal, mas eu não sei se é o ideal, eu não sei se deveria ser. Eu estabeleci que a gente vai conversar a cada três meses individualmente, uma vez por semana a gente vai se reunir, mas eu não sei se deveria ser assim”.

Champagnat em uma carta enviada a Dom Gaston de Pins, Administrador Apostólico de Lião, solicita que nomeie um padre para assumir a assistência religiosa e descreve as necessidades para o cargo:

Falta-nos alguém que supervisione, que anime e tome a direção geral da casa em minha ausência, que atenda aos que vêm e vão; que goste e sinta a importância e as vantagens de estar no cargo, um diretor piedoso, preparado, experimentado, prudente, firme e constante. (CHAMPAGNAT, 1997, Carta 56, p. 134).

A descrição da função e perfil necessários de um líder é fundamental em uma instituição, contribuindo para o atingimento de sua missão.

4.2.6. Reconhecimento como líder

No quadro a seguir, são apresentadas as respostas dos entrevistados com relação aos momentos em que se sentiu reconhecido no seu papel como líder. Foram agrupadas conforme a frequência em que foram citadas pelos entrevistados.

Quadro 9 – Reconhecimento como líder

Reconhecimento como líder	Citadas por cinco entrevistados
	Ser escolhido para um cargo
	Citadas por três entrevistados
	Confiança
	No dia a dia através das pessoas, <i>feedback</i>
	Citadas por dois entrevistados
	Aprovação de projetos
	Homenagem
	Quando solicitam sua opinião
Valorização do trabalho que foi realizado	

	Citadas por um entrevistado
	Oportunidade de formação
	Respaldo nas decisões

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha para assumir um cargo foi o aspecto mais citado pelos entrevistados como uma forma de ser reconhecido como líder pela instituição. O Entrevistado 2 expressa este aspecto em sua fala com muita emoção ao dizer: *“(...) quando a gestora da área até então indicou meu nome e a instituição aceitou e apostou em mim, mesmo tendo a idade que eu tinha, esse pra mim foi o principal reconhecimento”*. Relacionado a este aspecto vem a questão da confiança no líder, na capacidade em desempenhar seu papel, sua função, em um determinado cargo.

O reconhecimento vindo através das pessoas no dia a dia, nas relações, através do *feedback*, foi citado pelos entrevistados 9, 10 e 12 sendo exemplificado pelas falas a seguir: *“Muitas vezes, a gente reconhece isso no dia a dia e em 360°, os liderados, os pares e os superiores”* (Entrevistado 9), *“(...) o melhor reconhecimento é quando as pessoas mais simples te reconhecem e dizem ‘ah aquilo que tu fez hoje, ou ah aquilo que tu disse, o exemplo que tu deu hoje pra mim fez muita diferença’.*” (Entrevistado 10).

O Entrevistado 10, ao falar sobre o reconhecimento, expressa a importância do trabalho de cada um na instituição, de dividir com a equipe suas alegrias, da consciência de que faz parte de um todo e de que o trabalho é feito de forma conjunta:

“Mas tem muitos casos bonitos aí de reconhecimento, de agradecimento, não diria tanto a mim, mas à instituição, porque a gente acaba representando a instituição. Claro que a gente faz sempre a diferença na vida de uma pessoa, de outra, por um fato, por outro, mas enfim a gente representa uma instituição que é muito maior que a gente (...) dividir os agradecimentos com quem fez o trabalho de fato, acho que isso é o mais importante. Ninguém faz nada sozinho nesse complexo em que nós vivemos aqui.” (Entrevistado 10)

Ter seus projetos aprovados, ser homenageado, solicitar sua opinião sobre algum tema ou decisão a ser tomada e ser valorizado por um trabalho que foi realizado, foram itens destacados por dois entrevistados em cada um deles, como pode ser exemplificado através de algumas falas: *“Todas as ocasiões em que eu sou chamada a dar uma opinião, a assessorar eu me sinto reconhecida”*

(Entrevistado 2), “(...) então eu acho que isso é uma forma de reconhecimento, quando tu sente que tem as tuas reivindicações apoiadas, teus projetos aprovados”

(Entrevistado 6), “(...) e eu sempre me lembro daquele dia que ele disse: ‘Parabéns! Hoje eu te agradeço em meu nome e em nome dos Irmãos Maristas’, eu nunca esqueci disso. Isso foi reconhecimento realmente do trabalho realizado”

(Entrevistado 8).

Outro aspecto visto como reconhecimento é a oportunidade de poder participar de alguma formação citada pelo Entrevistado 2, e o respaldo que recebe da instituição nas decisões que assume citado pelo Entrevistado 6. Este reforça que considera importante o respaldo que tem de sempre tratar os gestores sem distinção entre Irmãos e Leigos. “(...) respaldo primeiro de que eu devo tratar sempre Irmão e Leigo da mesma forma. A orientação que eu tenho é que eu não devo fazer distinção das formações. Gestor é gestor não importa se ele é Leigo ou se ele é Irmão” (Entrevistado 6).

Sabe-se que a identidade de liderança não é estática e sua construção está baseada nas interações nos diferentes contextos (DERUE e ASHFORD, 2010; KOMIVES et al, 2005), sendo a internalização pessoal do poder, o reconhecimento relacional e o endosso social, níveis que se complementam nesta construção. As falas dos entrevistados nesta categoria, indicam o reconhecimento recebido através das relações com as pessoas e com a instituição, evidenciando conexão com o referencial teóricos.

4.2.7. Característica de Champagnat e dos líderes hoje

No quadro a seguir são apresentadas as respostas dos entrevistados com relação às características de liderança que percebem em Champagnat, fundador do Instituto Marista, e quais delas percebem estar presentes nos líderes de hoje. Foram agrupadas conforme a frequência em que foram citadas pelos entrevistados.

Quadro 10 – Características de Champagnat e dos líderes hoje

	Características do líder Champagnat	Percebidas nos líderes hoje
Citadas por quatro ou mais entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> * Convicções, clareza do projeto, visão de futuro. * Fé e mística, confiança. 	* Percepção das características citadas em alguns líderes somente.
Citadas por três entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> * Firmeza com doçura. * Persistência. * Formação de seguidores. 	* Responsabilidade com a missão.
Citadas por dois entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> * Coerência, discurso e prática. * Ousadia, audácia. * Servidor. 	<ul style="list-style-type: none"> * Persistência. * Ausência de definição do líder marista, características. * Percepção sobre os que têm convicção.
Citadas por um entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> * Objetividade. * Empatia. * Humildade. * Simplicidade. * Presença. * Carisma. * Resiliência. * Empreendedorismo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ousadia. * Gestão de pessoas. * Ausência de discurso alinhado com a prática. * Falta de audácia na tomada de decisões. * Simplicidade dos Irmãos. * Necessidade de alinhamento entre os Leigos. * Falta de visão da liderança como serviço. * Crescimento na formação dos aspectos institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados em sua totalidade identificaram Champagnat como um grande líder não somente no seu tempo, mas exemplo de liderança nos dias de hoje, citando várias características que percebiam nele e que consideravam importantes em um líder.

As características mais citadas foram as convicções que Champagnat tinha, a clareza do seu projeto e a visão de futuro. Em uma de suas cartas enviadas a um bispo que solicitava Irmãos para uma escola, Champagnat escreve que *“todas as dioceses do mundo entram em nossos planos”* (CHAMPAGNAT, 1997, Carta 112, p. 243), demonstrando seu interesse e sonho de conquistar todos os espaços de missão.

O exemplo de convicção e clareza é evidenciado pelo Entrevistado 1 ao relatar as características de Champagnat:

“Primeiro, eu acho que é uma pessoa de convicções, ele tinha clareza do projeto que ele queria, tinha clareza de quem eram os interlocutores, os destinatários que ele queria atender e foi buscando os meios pra que isso se efetivasse”.

A fé e a confiança também foram destaque. Confiança em Deus, na missão que queria conquistar e nas pessoas que ele envolvia conforme relato do Entrevistado 10:

“Eu vejo Champagnat como um grande líder da sua época e eu diria que ele seria um grande líder hoje também com essas mesmas características de pessoa humana que ele era de extremamente confiar nas pessoas e de pedir que às pessoas que o ajudassem. Ele também sabia muito deliberar as coisas nas mãos de outras pessoas, de confiar naquilo que elas faziam, acho que isso era importante”.

A partir da pesquisa documental, é possível verificar a confiança que Champagnat depositou nos dois primeiros jovens que escolheu para iniciar o instituto, dedicando-se à educação de crianças, mesmo eles ainda não sabendo ler e escrever.

A firmeza e exigência que Champagnat tinha com os Irmãos, relacionada à ternura e cuidado, foi identificado por três entrevistados, conforme descreve o Entrevistado 2:

“(...) uma firmeza com doçura. Ele era um líder firme, ele bancou o que tinha que bancar nos desafios da época dele, mas ele não perdia a doçura, a gentileza, o bom trato com as pessoas e eu acho isso tão fundamental hoje em dia. (...) então, ele poderia exigir, mas ele dava todas as condições para aquilo”.

O carinho de Champagnat com os Irmãos, a forma de tratá-los como filhos, foi expresso em muitas cartas, como pode ser exemplificado na carta enviada ao Irmão Barthélemy, em janeiro de 1831: “Não tenha dúvida: Eu considero a todos vocês como meus queridos filhos em Jesus e Maria e vocês me chamam com o carinhoso nome de pai; por isso trago a todos bem no fundo de meu coração.” (CHAMPAGNAT, 1997, Carta 19, p. 58). O jeito como Champagnat tratava os Irmãos e orientava para que se tratassem entre si é descrita por Furet (1987) como advertência fraterna, pontuando as falhas de forma caridosa.

A forma como Champagnat envolvia as pessoas na missão, a capacidade de engajá-las, formando verdadeiros seguidores, é reconhecida por três entrevistados conforme observa-se no relato a seguir:

“(...) você é um bom líder no momento em que você consegue potencializar os talentos daqueles que estão contigo. Aquele líder centralizador que faz tudo sempre sozinho, que não conta com os outros e que não potencializa o talento dos demais, esse líder já não corresponde mais. Acho que

Champagnat fez isso, ele fez com que aqueles irmãos pudessem potencializar o seu talento e assim ele constituiu com muita responsabilidade todos na missão.” (Entrevistado 4)

Dois entrevistados destacaram a coerência, a ousadia e o serviço. “Acho que ele era uma pessoa coerente entre aquilo que ele expressava, aquilo que ele vivenciava, mesmo com as dificuldades que ele ia passando.” (Entrevistado 1)

As características citadas por um entrevistado foram: objetividade, empatia, humildade, simplicidade, presença, carisma e empreendedorismo.

A relação entre a humildade e o poder foi descrita pelo Entrevistado 2 como uma característica fundamental de Champagnat, e é citada como uma das três virtudes do Instituto Marista: a simplicidade, a humildade e a modéstia.

“Hoje olhando um líder e o sentido da humildade que é do poder não te tornar melhor que os outros. Ele era padre e morava como todo mundo enquanto ele podia ter uma moradia diferente. E aí trazendo isso para os nossos tempos, eu sou líder, eu poderia ter privilégios, o poder te coloca num outro lugar, mas tu não precisas disso (...) é uma característica que eu vou levar pra minha vida, se eu for líder em um outro lugar, e foi dele que eu consolidei isso como traço fundamental para uma liderança. Por que o poder não te torna melhor, ele duplica os teus desafios. Tu tens o dobro de respostas que tu tens que dar, mas tu não te tornas melhor”.

Ao serem indagados, se percebiam estas características presentes nos líderes de hoje, a maioria dos entrevistados relataram que em alguns líderes sim e em outros não. Em especial identificaram a persistência e a responsabilidade com a missão, conforme relata o Entrevistado 4:

“Mas eu vejo assim que todos eles, ou a grande maioria, não diria todos, mas a grande maioria tem uma responsabilidade com a missão, tem uma preocupação com a sua sustentabilidade, com a sua qualidade, com a sua dimensão institucional que não é só acadêmica, mas é também pastoral, é do zelo e cuidado com as pessoas, é a aprendizagem das crianças, é comprometimento com a qualidade”.

Foi ressaltado por dois entrevistados que a identificação da liderança baseada nas características de Champagnat precisa ficar mais clara para os líderes de hoje, buscando o desenvolvimento das mesmas nos posicionamentos do dia a dia, conforme relata o Entrevistado 2:

“Como a gente não tem um perfil delineado de líder marista e a gente não trabalha para ter pessoas assim ainda, embora a instituição esteja avançando nisso, é natural que nós não tenhamos. Acho que nós não temos todos(...). Aí é uma questão de encontro dos teus valores com os

valores da instituição, nem com todo mundo, talvez, que conheça e compreenda esse modelo ideal de liderança esse encontro vai acontecer. E se não acontecer ambos têm que ser honestos. A instituição com a pessoa e a pessoa com a instituição”.

A importância da identificação com a cultura institucional, do encontro dos valores pessoais com os valores da instituição é descrito, no campo teórico, por Murad (2007), Schein (2009) e Green (2014).

O Entrevistado 9 reforçou a falta de visão da liderança como serviço, destacada como uma característica presente em Champagnat: “(...) acho que falta muito ainda a ideia de que liderança é serviço, que é responsabilidade, é maior dedicação à causa dos outros, acho que isso caracteriza o líder”. Outras características como a ausência do discurso alinhado com a prática e a falta de audácia na tomada de decisões também foram salientadas por um entrevistado.

O Entrevistado 12 ressaltou o crescimento da Rede Marista na formação dos seus liderados no que se refere aos aspectos institucionais, contribuindo para o processo de identificação:

“(...) aí na medida que o instituto e os empreendimentos, a sede e as estruturas corporativas, têm essa função entre outras de buscar essa orientação e apoiar os empreendimentos, e todo instituto de ter acesso a informações, partilhar e entender, é um primeiro passo pra começar a vivenciar; e depois ser um multiplicador dessas questões também”.

Resgatar as características de liderança presente em Champagnat e apresentar para os líderes, hoje, como um modelo de identificação para as práticas de gestão, é um dos caminhos para o desenvolvimento e realização da missão.

4.2.8. Contribuições da instituição para visão de liderança

No quadro a seguir são apresentados os principais achados das entrevistas com relação às contribuições da instituição para a sua visão de liderança. Foram agrupadas conforme a frequência em que foram citadas pelos entrevistados.

Quadro 11 – Contribuições da instituição para a visão de liderança

Contribuições da instituição para a visão de liderança	Citadas por cinco entrevistados
	Formação
	Citadas por dois entrevistados
	Desafio para liderar
	Importância da oração
	Exemplos
	Citadas por um entrevistado
	Visão de mundo
	Posicionamento
	Papel do afeto
	Moderação na competitividade
	Dinâmica do tempo / Escuta

Fonte: Elaborado pela autora.

O fator mais citado pelos entrevistados foi a formação proporcionada pela instituição, tanto na questão técnica, profissional, como na questão pessoal e institucional. *“Acho que o trabalho na instituição marista tu complementa essa questão da liderança com valores que são de uma sociedade do bem, que leva ao crescimento pessoal, não só profissional e técnico.”* (Entrevistado 11).

A possibilidade de construir um itinerário orientando os Irmãos no processo de formação como gestor e como líder, foi apontado por um dos entrevistados como algo importante e que precisa ser aprofundado:

“(...) a instituição favoreceu que eu desenhasse esse itinerário e me apontava ‘quem sabe tu vai por aqui, precisamos de ti ali’ (...) Claro, creio que o instituto poderia ter hoje outras ferramentas, no mínimo um perfil de cada um, mapear onde o Irmão quer dedicar o seu trabalho, por quantos anos, qual é a formação para tal e isso hoje nós não temos, é uma lacuna, deveria ter.” (Entrevistado 4)

O desafio de liderar após assumir um determinado cargo ou função, foi citado por dois entrevistados, em que a visão de liderança foi se ampliando e modificando suas vidas conforme relata o Entrevistado 5:

“Então eu acho que desde o primeiro momento em que fui convidada a vir trabalhar aqui (...) e eu sempre fui muito desafiada aqui (...) Eu fiz parte de momentos fantásticos aqui dentro, me proporcionou muitas coisas boas e que mudou inclusive o rumo da minha vida como um todo”.

A oração sempre esteve muito presente na vida de Champagnat, desde a sua infância, nos ensinamentos passados pela sua família, e no decorrer do seu processo de formação, no seminário, até tornar-se padre. Costumava rezar antes de

tomar suas decisões e deixou como legado para os Irmãos Maristas a prática da oração. A importância da oração foi citada por dois entrevistados, que não são Irmãos, como um dos aspectos que passou a fazer parte de sua prática como líder. Conforme expressa o Entrevistado 6:

“Essa coisa de começar todas as reuniões fazendo uma oração te dá uma paz, uma condição de trabalho diferente de tu chegar assim num ambiente alucinado e começar e terminar uma reunião. Ela não te deixa tão tenso, ela te ajuda nisso também. (...) Acho que essa coisa da liderança de ter a espiritualidade na gestão”.

A oração é uma das formas de cultivar a espiritualidade. Murad (2007) e Green (2014) descrevem a importância da identificação do líder com o carisma da instituição, com suas práticas e jeito de ser, unindo espiritualidade e gestão.

O exemplo, em especial dos Irmãos Maristas, foi citado por dois entrevistados, pelo jeito de ser e fazer a gestão, que acabou influenciando a caminhada pessoal e profissional destes entrevistados, conforme reforça o Entrevistado 8:

“Eu acho que os exemplos e as atitudes que eu fui vendo. (...) Eu nunca estudei gestão e nunca estudei para gestão, mas eu acho que tem um jeito muito deles. A gente vai sendo colocado nisso sem se dar conta, mas é desafiador tu mexer com as pessoas. Como eu digo, eles têm esse jeito, eles vão lá conversam contigo, eles te estudam, ‘vamos ver o jeito dessa que assumiu lá, aí eles vêm, conversam contigo, te ouvem, te conhecem, veem como isso se relaciona na comunidade, esse senso de comunidade. Acho que isso tudo me fez acreditar nessas coisas”.

As contribuições da instituição para a visão de liderança citadas por um entrevistado foram: a ampliação da visão de mundo, *“da questão social, da questão das necessidades de comunidades em situação de vulnerabilidade, na questão da criança, jovem, no mundo da educação, no jeito de intervir no mundo pela educação.”* (Entrevistado 1); o desenvolvimento da forma de se posicionar diante do outro e do grupo; o papel do afeto no processo de liderança; a mudança da visão com relação à competitividade *“(...) aqui ela é diferente, não é eu ser melhor que os outros é eu ser melhor em relação a mim mesmo (...) é eu ser mais líder do que eu fui ontem”* (Entrevistado 4); a dinâmica do tempo dando mais espaço para a escuta *“(...) algumas coisas no mundo de hoje tu tem que ter um ritmo mais rápido. Não é passar por cima, mas tem que ter uma virada de chave mais rápida (...) então eu também aprendi a ouvir mais, a escutar mais as pessoas”* (Entrevistado 3).

4.2.9. Elementos fundamentais para um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas

A fim de responder a um dos objetivos da pesquisa, que é construir e apresentar as premissas que devem ser consideradas em um programa de desenvolvimento de lideranças maristas, foi solicitado aos entrevistados que pontuassem os elementos fundamentais para compor um programa como este. No quadro a seguir, são apresentadas as respostas agrupadas conforme a frequência em que foram citadas pelos entrevistados.

Quadro 12 – Elementos fundamentais para um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas

Elementos fundamentais para um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas	Citadas por quatro ou mais entrevistados
	Conhecimento institucional
	Comportamental, relacional
	Conhecimento técnico / Práticas de gestão
	Citadas por dois entrevistados
	Perfil do líder marista
	Identificação de talentos
	Liderança como serviço
	Experiências dentro e fora da rede, intercâmbio de gestores
	Citadas por um entrevistado
	Experiências na área social
	Processo de acompanhamento e avaliação
	Comunicação
	Estratégia
	Ética e moral
	Empatia
Definição do que se quer para propor as entregas	

Fonte: Elaborado pela autora.

As falas dos entrevistados abrangem três dimensões: o conhecimento institucional, a dimensão comportamental ou relacional, e o conhecimento técnico relacionado a práticas de gestão.

O Entrevistado 10 exemplifica na sua fala a importância do gestor ter o conhecimento institucional e além disso acreditar na proposta oferecida pela instituição:

“Primeiro conhecer a instituição em que ele está e quais são os princípios dessa instituição (...) eu acho muito importante na formação do gestor é ele também acreditar nessa proposta, porque se ele não acredita nessa

proposta fica muito difícil ele convencer alguém a trabalhar de acordo com essa instituição”.

O Entrevistado 8 ao abordar sobre o conhecimento institucional ressalta que:

“(...) essa questão dos valores eu acho que ela é o nosso fio condutor. A formação de líderes maristas passa sim por essa questão sólida na formação de valores (...) Como fazer com que todos os gestores sejam líderes, líderes no sentido de levarem o carisma adiante”.

O conhecimento institucional citado envolve conhecer a sua cultura. Os autores Murad (2007), Green (2014), Collins e Porras (1998) e Schein (2009) escrevem sobre a importância da identificação do líder com a cultura institucional, na qual os valores estão presentes e precisam ser compreendidos e vivenciados.

O Entrevistado 1 pontua que *“(...) a dimensão relacional e humana precisa estar presente nos aspectos de liderança, então as atitudes que se tem que ter com a equipe, seja entre pares, seja com os liderados, seja com os superiores”.* O Entrevistado 6 reforça alguns aspectos que precisam ser abordados na formação comportamental, relacional, orientando para a forma *“como a pessoa ser um líder, como ele dá um feedback, como deve ser um líder servidor, como formar equipe, como ouvir as pessoas e dar feedback para elas, como ter um nível de exigência junto com a questão do cuidado com as pessoas”.*

Cabral e Seminotti (2009), Charan (2008), Komives et al. (2005) e Mintzberg (2001) descrevem sobre a influência do líder no relacionamento entre as pessoas, sobre a capacidade de mobilizá-las e sobre a forma como os processos são conduzidos, caracterizando o jeito de liderar de cada um.

A importância da formação de lideranças voltada para práticas de gestão fica exemplificada através do relato do Entrevistado 2:

“(...) eu acho que práticas de gestão, aí sim uma área técnica, mas não técnica numa área que eu atuo, mas técnica em área de gestão mesmo. Que é a lacuna de grande parte das lideranças, porque, quando vê, a gente é diretor. Não faz um caminho para ser. Então habilidades de gestão mesmo, porque aí entra tudo, entra o conhecimento das políticas institucionais, o conhecimento do uso dos recursos financeiros, de orçamento, aquelas coisas que são metas, que são mais administrativas, são importantes também.”

O Entrevistado 6 reforça esta ideia em seu relato:

“(...) eu acho que tem a formação técnica que, ao meu ver, a gente tem ela pouco estruturada. É um pouco de iniciativa de cada um, é conforme como cada gestor apoia. Então eu acho que a gente tinha que ter uma coisa um pouco mais institucionalizada, por exemplo, um programa de desenvolvimento que estabelecesse para cada cargo um mínimo de formação que tem que ter e em quais áreas das competências técnicas. Então, assim, como administrar o tempo, como conduzir uma reunião, como fazer um processo de contratação de pessoas, um processo de avaliação, um processo de demissão, como tomar decisão sobre um orçamento. Coisas bem pontuais e bem técnicas assim. Parece que a gente fala, fala, mas parece que as pessoas não sabem como fazer. Acho que a gente tem que achar um jeito de ser não só o que nós queremos, mas como nós queremos.”

A necessidade de *“identificar qual seria o perfil de um líder marista, que competências, que habilidades, que questões atitudinais se espera de um líder marista”* (Entrevistado 1), foi pontuada por dois entrevistados.

Fleury e Fleury (2001) escrevem sobre o significado de competência, salientando que seu desenvolvimento ocorre através da aprendizagem individual, em grupo e na organização. Isto reforça a importância de um programa de desenvolvimento de lideranças pautado sobre as competências desejadas, de acordo com a identidade da instituição.

A identificação de talentos, de pessoas que tenham características e que possam assumir cargos de liderança, foi apontada por dois entrevistados conforme expressam os relatos:

“(...) identificar quem tem um potencial de liderança e ajudar a desenvolver pra quando precisa fazer certas sucessões, a gente não fazer de modo às vezes traumático e intempestivo, embora também eu creio que nunca a gente vai ter uma pessoa 100% pronta, 100% preparada. Também as pessoas vão se abrindo pra novas experiências (...) mas acho que, à medida que a gente consegue ir sendo proativo nesse processo, ele vai ajudando a fazer processos mais fluidos e às vezes menos impactantes no sentido negativo” (Entrevistado 1)

“(...) conseguir identificar as pessoas certas no lugar certo, porque muitas vezes a gente insiste com uma coisa, e a pessoa tem um potencial pra outra, então não adianta. Trabalhar com essas lideranças, com aquilo que elas conseguem fazer que é da sua essência. E quando a gente fala em formação de lideranças, tu tens que aproveitar o máximo aquilo que a pessoa tem facilidade” (Entrevistado 5).

Outros elementos citados por dois entrevistados é conceber a liderança como serviço e proporcionar a realização de experiências dentro e fora da Rede Marista, possibilitando um intercâmbio entre os gestores.

Também foi considerado fundamental para o Programa, na percepção dos entrevistados, “proporcionar experiências em situações de maior vulnerabilidade social” (Entrevistado 1); ter um processo de acompanhamento e avaliação dos líderes; “ter um módulo de comunicação, a habilidade comunicacional, mais do que a comunicação como ciência” (Entrevistado 2); “ter um módulo de estratégia pra saber pra onde a instituição tá indo, qual o meu papel como líder, onde é que eu devo fazer a instituição chegar” (Entrevistado 2); empatia; ética e moral, trazendo presente a coerência entre o que se faz e o que a instituição propõem; e definir o que se quer e então propor as entregas conforme explicita o Entrevistado 3:

“(...) pra ter um programa de desenvolvimento assertivo, de liderança ou de liderados em qualquer que seja a instituição, ainda mais no nosso caso, tu tem que primeiro definir o que tu quer (...) eu sei qual é o programa de capacitação, desenvolvimento que eu tenho que ter pra aquela pessoa. De quanto em quanto tempo eu tenho que reciclar essa pessoa. O que eu tenho que dar pra essa pessoa pra ela poder me dar o que eu quero que ela entregue.”

A fala do entrevistado 3 revela a importância de contemplar no Programa de Desenvolvimento de Lideranças, um plano de desenvolvimento individual, orientando os líderes sobre o caminho do seu aperfeiçoamento, seja ele interno ou externo à instituição.

4.3. Síntese das discussões e recomendações à Rede Marista

A descrição das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) essenciais para um líder mais pontuadas foram as questões técnicas e relacionais. O líder foi destacado como exemplo, referência, sendo coerente e o principal incentivador, inspirador, motivador e influenciador das pessoas.

Salientou-se a importância do diálogo, escuta, empatia, flexibilidade, transparência, respeito, confiança, autonomia, de ser firme, de ser um líder servidor, trabalhar de forma conjunta, tendo presente a corresponsabilidade de todos na missão. As características citadas como importantes em um líder se repetem ao relatarem sobre a relação que estabelecem com seus liderados, pares e superiores, e se assemelham às características de liderança identificadas em Champagnat.

Na descrição de sua autopercepção como líderes, ficou claro que precisam levar em consideração a equipe. A importância do desenvolvimento e cuidado de cada um dos seus membros, a confiança estabelecida, a visão de futuro e as decisões compartilhadas.

A influência do outro na construção de sua identidade de liderança, através do reconhecimento do seu papel, reforça o quanto as interações provocam mudanças nos liderados e nos seguidores, por isso a importância de um Programa de Desenvolvimento que contemple vivências que possibilitem a troca de experiência e o *feedback*. Percebe-se a falta de processos organizados e contínuos de *feedback* na instituição, que contribuam para a sua autopercepção como líder e subsidie o desenvolvimento de suas equipes.

Outra questão importante a ser levada em consideração é que os líderes se encontram em estágios diferentes de desenvolvimento, pois o ser humano está em constante crescimento. Os líderes reconhecem a caminhada a ser feita e a necessidade de processos contínuos de formação. Nos desafios da relação com os liderados, com os pares e superiores, foi pontuada a necessidade de capacitação dos novos colaboradores com relação à missão da instituição e à formação continuada, bem como garantir a permanência destes profissionais.

Dentre os desafios da liderança na Instituição Marista pontuados destacam-se:

- Perceber a complexidade da instituição, a necessidade do conhecimento das diferentes áreas de atuação e legitimação do espaço de cada um a fim de garantir sua importância e abrangência, trabalhando em rede. Ter clareza da missão e visão, buscando uma sintonia, um olhar para o futuro de forma mais integrada e podendo trabalhar de forma conjunta. Estimular a integração e a troca de experiências entre os gestores, de diferentes empreendimentos.
- Compreender a cultura da instituição e as crenças do fundador, e estas servirem de base para as decisões cotidianas e para a condução dos liderados. É necessário formar os líderes para se apropriarem deste aspecto, sensibilizando a equipe para o conhecimento e a vivência da identidade da instituição, seu carisma.
- Ter um olhar atento para a gestão de pessoas como tarefa fundamental do líder, responsável em mobilizar, influenciar e proporcionar

vivências entre os indivíduos. Olhar para o lado pessoal e profissional e ter flexibilidade para lidar com pessoas que possuem jeitos de ser únicos e trabalham de formas diferentes, divergindo das ideias sem que isto atinja as relações interpessoais;

- Necessidade de uma preparação das pessoas para assumirem cargos de gestão, de formar novas lideranças para cargos estratégicos, independentemente de serem Irmãos Maristas ou Leigos, a partir da identificação de talentos. Isto reforça a importância do estabelecimento de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças na instituição.

- Buscar o equilíbrio entre as necessidades do mercado e a missão propriamente dita que têm um caráter mais humanista e missionário; ou seja, manter a identidade, a cultura institucional e poder se adequar às necessidades do mercado, garantindo a sustentabilidade da instituição. A visão mais humanista da instituição diminui a competitividade tão presente no mercado.

- Discutir questões de gênero, em especial a presença da mulher em cargos de liderança, refletindo sobre as contribuições que cada um traz para a instituição e conduzindo, a partir daí, mudanças nas políticas e no comportamento organizacional.

- Um ponto de constante atenção deve ser o alinhamento do discurso à prática dos líderes, já que estes servem como exemplo aos demais, sendo também inspiração de novos líderes.

A construção da identidade de liderança envolve as dimensões pessoal, relacional e institucional, categorias definidas *a priori* neste estudo. A importância da família, em especial os pais, como modelos e exemplos de líderes, para a construção de sua autoestima, autoconfiança e autoconceito, estão presentes na dimensão pessoal. A influência das pessoas de referência, como família, Irmãos Maristas, gestores, professores, e dos diferentes grupos, como também da equipe de trabalho, estão presentes na dimensão relacional e contribuem para o reconhecimento do papel do indivíduo como líder. A interação e identificação com a instituição marista como formadora estão presentes na dimensão institucional que vai se construindo com o autodesenvolvimento e as influências estabelecidas pelas pessoas que nela estão.

Percebe-se que a Instituição Marista se preocupa tanto com as questões técnicas, profissionais, quanto com a dimensão pessoal, oferecendo e incentivando a formação de seus profissionais. Isto foi citado como um aspecto que contribuiu para se tornarem líderes e para ampliar a visão de liderança dos entrevistados. Contudo, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas precisa contemplar um processo de avaliação, envolvendo as três dimensões: pessoal, relacional e institucional.

Destacou-se a necessidade de construir um itinerário formativo de liderança para os Irmãos Maristas, traçando seu perfil e possibilidades de caminho a seguir, bem como definir os papéis dos Irmãos Maristas e Leigos, pois como gestores ambos ocupam uma mesma função e precisam ter o mesmo olhar por parte da instituição.

O reconhecimento como líder pode ser categorizado tanto na dimensão relacional, quanto na dimensão institucional. Na dimensão relacional, através do reconhecimento presente no *feedback* das pessoas, no dia a dia, na confiança depositada no líder e quando solicitam sua opinião. Na dimensão institucional, através do endosso coletivo presente quando são escolhidos para assumir um cargo, quando os projetos são aprovados e quando recebem uma oportunidade de formação.

Champagnat foi reconhecido como um grande líder da sua época e exemplo a ser seguido pelos líderes de hoje, em especial pelas suas convicções, confiança, firmeza, persistência, coerência, ousadia, colocando-se à serviço e preocupando-se em formar seguidores do projeto que queria empreender. As características de Champagnat que mais foram identificadas nos líderes de hoje foram a responsabilidade com a missão e a persistência.

Neste sentido, percebe-se a necessidade de definição de um perfil de líder marista baseado nas características de liderança de Champagnat, a ser desenvolvido nos líderes que fazem parte da instituição. Falta uma orientação sobre o papel da liderança, sobre formar e gerir a equipe, sobre as formas de se relacionar com os pares e com as diferentes áreas de atuação da Rede. Sentem necessidade de um modelo ideal de liderança e diretrizes a serem seguidas, reforçando a visão da liderança como serviço, do discurso alinhado com a prática e da audácia na tomada de decisões.

As contribuições da instituição para a visão de liderança estão presentes no investimento e no desafio de novos gestores para liderarem processos; no exemplo e influência dos Irmãos Maristas, no jeito de ser e fazer a gestão, de cultivar a espiritualidade através da oração; na ampliação da visão de mundo; na forma de se posicionar diante das pessoas; na mudança da visão da competitividade; na dinâmica do tempo com espaço para escuta. A aprendizagem com relação à dinâmica do tempo, tendo o discernimento de aliar necessidades e possibilidades, foi destacada também na relação com os superiores.

Os aspectos mais citados pelos entrevistados para compor um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas abrangem três dimensões: o conhecimento institucional, a dimensão comportamental ou relacional, e o conhecimento técnico relacionado a práticas de gestão. Outros elementos fundamentais foram destacados pelos entrevistados para fazerem parte do Programa como: proporcionar a realização de experiências dentro e fora da Rede Marista, possibilitando um intercâmbio entre os gestores; realizar experiências em situações de maior vulnerabilidade social, por fazer parte de uma das áreas de atuação da Rede; realizar um processo contínuo de avaliação das lideranças; desenvolver a habilidade comunicacional; refletir sobre a estratégia da instituição e o papel do líder neste processo; empatia; ética e moral relacionado à coerência; e definir o objetivo de onde se quer chegar com este desenvolvimento e então propor as entregas e o caminho a ser percorrido.

Visando retomar as recomendações à Rede Marista que emergem deste estudo empírico, apresenta-se, a seguir, um quadro-resumo, destacando as categorias analisadas a que elas atendem.

Quadro 13 – Recomendações à Rede Marista

Recomendações à Rede Marista	Categorias relacionadas
Estabelecer processos organizados e contínuos de <i>feedback</i> na instituição, que contribuam para a autopercepção do líder e subsidie o desenvolvimento de suas equipes.	5.2
Propor formação continuada dos profissionais e buscar formas de retenção de talentos.	5.2 5.5
Discutir questões de gênero, em especial a presença da mulher em cargos de liderança, refletindo sobre as contribuições que cada um traz para a instituição.	5.3

Construir um itinerário formativo de liderança para os Irmãos Maristas, traçando seu perfil e possibilidades de caminho a seguir.	5.8
Garantir o equilíbrio entre as questões humanistas e tecnicistas, ou seja, manter a identidade, a cultura institucional e poder se adequar às necessidades do mercado, garantindo a sustentabilidade da instituição.	5.3 5.5
Definir um perfil de líder marista baseado nas características de liderança de Champagnat. Apresentar diretrizes a serem seguidas com orientação sobre o papel da liderança, sobre formar e gerir a equipe, sobre as formas de se relacionar com os pares e com as diferentes áreas de atuação da Rede.	5.5 5.7
Formar novas lideranças para cargos estratégicos a partir da identificação de talentos.	5.9
Elaborar um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas que contemple: * descrição das competências essenciais para um líder; * dimensões do conhecimento técnico, comportamental e institucional (conhecimento e a interação com a cultura institucional); * olhar atento para a gestão de pessoas; * vivências que possibilitem a troca de experiência e o <i>feedback</i> ; * processo de avaliação envolvendo as três dimensões: pessoal, relacional e institucional; * conhecimento da abrangência da instituição, estimulando a integração entre os empreendimentos, o intercâmbio entre os gestores e o trabalho em rede; * experiências em situações de maior vulnerabilidade social; * resgate de histórias de vida, de aspectos que fortaleceram o autoconceito; * interação com os outros e o reconhecimento do seu papel como líder; * visão de liderança como serviço, do discurso alinhado com a prática e audácia na tomada de decisões; * cultivo da espiritualidade; * desenvolvimento de habilidades comunicacionais; * reflexão sobre a estratégia da instituição e o papel do líder no processo; * plano de desenvolvimento individual; * um processo contínuo de formação.	5.1 5.2 5.3 5.4 5.5 5.6 5.7 5.8 5.9

Fonte: Elaborado pela autora.

Elaborar um Programa de Desenvolvimento envolve compreender a construção da identidade de liderança, onde elementos que compõem a dimensão pessoal, relacional e institucional estão presentes. Com base nestas dimensões, proporcionar o resgate de histórias de vida, de aspectos que fortaleceram seu autoconceito, proporcionar a interação com os outros e o reconhecimento do seu papel como líder e proporcionar o conhecimento e a interação com a cultura institucional, ampliando sua visão de liderança e possibilitando a sua identificação. É fundamental compreender que esta construção é contínua e, por isso, o programa precisa estar fundamentado no processo e não somente em questões pontuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao contexto atual em que se buscam gestores cada vez mais alinhados e identificados aos princípios das instituições, a Rede Marista percebeu a necessidade de desenvolver seus líderes para diferentes frentes de atuação. Para desenvolver essa identificação, é preciso, antes de tudo, conhecer a forma como a identidade de liderança é construída. Assim, surge o interesse pelo tema abordado neste estudo.

O presente trabalho teve como objetivo geral *analisar as principais características que constituem a identidade das lideranças na Rede Marista, nas dimensões pessoal, relacional e institucional*. A partir dos resultados observou-se que a família, em especial os pais como modelos e exemplos de líderes, estão presentes na dimensão pessoal; a influência de pessoas de referência e de grupos, no decorrer da vida, estão presentes na dimensão relacional; e a interação e identificação com a instituição marista estão presentes na dimensão institucional. A construção da identidade de liderança ocorre com a interação constante entre essas três dimensões.

Com relação ao objetivo específico de *compreender como se expressam os princípios do fundador na identidade de liderança nos dias de hoje*, foi possível verificar que os líderes percebem o fundador do Instituto Marista, Marcelino Champagnat, como exemplo e modelo a ser seguido, valorizando e percebendo a necessidade de aprimorar os conhecimentos sobre a identidade da instituição, pautando as decisões do dia a dia nos princípios institucionais.

A partir dos relatos dos entrevistados, foi possível *conhecer os principais desafios e necessidades enfrentadas pelas lideranças maristas, considerando os aspectos pessoal, relacional e institucional* tais como: perceber a complexidade da instituição a fim de que se possa trabalhar cada vez mais integrado e em rede; compreender a cultura institucional; ter um olhar atento para a gestão de pessoas; preparar novas lideranças, entre outros.

Tudo isso foram aspectos que fundamentaram a *construção e apresentação de premissas ou elementos fundamentais que devem ser considerados em um Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas*.

O presente estudo permite fazer algumas recomendações à Rede Marista as quais destacam-se:

- Estabelecer processos organizados e contínuos de *feedback* na instituição, que contribuam para a autopercepção do líder e subsidie o desenvolvimento de suas equipes.
- Garantir o equilíbrio entre as questões humanistas e tecnicistas, ou seja, manter a identidade, a cultura institucional e poder se adequar às necessidades do mercado, garantindo a sustentabilidade da instituição.
- Definir um perfil de líder marista baseado nas características de liderança de Champagnat. Apresentar diretrizes a serem seguidas com orientação sobre o papel da liderança, sobre formar e gerir a equipe, sobre as formas de se relacionar com os pares e com as diferentes áreas de atuação da Rede.
- Propor formação continuada dos profissionais e formar novas lideranças para cargos estratégicos a partir da identificação de talentos.

Apesar deste trabalho responder aos objetivos propostos, sabe-se que existem algumas limitações como por exemplo o fato da coleta de dados primários contar apenas a autopercepção dos líderes.

Por fim, sugere-se ampliar esta pesquisa, em ao menos dois estudos futuros: a) incluir a percepção dos liderados sobre os líderes que participaram desta pesquisa; b) fazer um novo estudo sobre o papel da mulher em cargos de liderança na instituição marista, resgatando a presença deste gênero na vida do Instituto, e verificar a forma como é reconhecida e ocupa os espaços de gestão. Esta temática surgiu ao longo da coleta de dados e verifica-se que a mesma está latente na instituição e na sociedade.

REFERÊNCIAS

- ANELE, R. F. C. **Os desafios do executivo ao inserir-se na cultura marista: um estudo nas organizações educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul.** 2013. 130 p. Dissertação de Mestrado (Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2013. [Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral]
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, J. **Vida de José Bento Marcelino Champagnat.** São Paulo: Loyola, 1989.
- BAUMAN, Z. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.
- BECKER, D. N. **Identidade de líderes em organizações intensivas em conhecimento.** 2013. 154 p. (185). Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. [Orientador: Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha]
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, Jan./Mar., 2001.
- CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da SBDG**, Porto Alegre, n. 4, p. 18-28, set., 2009.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar., 1997.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHAMPAGNAT, M. **Cartas.** São Paulo: SIMAR, 1997.
- CHARAN, R. **O líder criador de líderes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHARAN, R.; CONATY, B. **A arte de cultivar líderes: como se tornar um mestre na criação de talentos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. **HSM Management**, São Paulo, n. 7, a. 2, p. 32-42, mar./abr., 1998.
- COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA. **Missão educativa marista: um projeto para nosso tempo.** 3. ed. São Paulo: SIMAR, 2003.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOL, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2008.

DERUE, D. S.; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A Social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 35, p. 627-647, 2010.

DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ERIKSON, E. H. **Identidade, juventude e crise**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, 2001.

FREITAS, H et al. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FURET, J. B. **Ensinos do Bem-aventurado Champagnat**. Curitiba: Educa, 1987.

FURET, J. B. et alii. **Guia das escolas para uso das casas dos Pequenos Irmãos de Maria**: Documento do 2º Capítulo Geral do Instituto Marista. São Paulo: Loyola: SIMAR, 2009.

FURET, J. B. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat**. São Paulo: Loyola: SIMAR, 1999.

GASPAR, K. S. **Lideranças femininas em uma instituição financeira de natureza cooperativa: análise das condições que viabilizam as mulheres chegarem a cargos de liderança executiva**. 2016. 131 p. Dissertação de Mestrado (Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2016. [Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral]

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, D.; SENGE, P. **O foco triplo: uma nova abordagem para a educação**. Rio de Janeiro: objetiva, 2015.

GREEN, M. **A educação marista a partir de 1993: sua vitalidade e seu potencial para a criação de uma nova realidade**. Curitiba: Champagnat, 2014.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Em torno da mesma mesa: a vocação dos leigos maristas de Champagnat**. Roma: CSC Gráfica, 2009.

KOMIVES, S. R. et al. Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory. **Journal of College Student Development**, v. 46, n. 6, p.593-611, nov./dez., 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul., 2005.

MINAYO, M. C. S. **Caminhos do pensamento**: epistemologia e método. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

MURAD, A. **Gestão e Espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2007.

PADILLA, A.; HOGAN, R.; KAISER, R. B. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The Leadership Quarterly**. p. 176–194, 2007.

REDE MARISTA. **Plano Estratégico 2015-2022**: documento de referência. CMC, Porto Alegre, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBERTS, J. **Teoria das organizações**: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SAMMON, S. D. **Um coração sem fronteiras**. São Paulo: Loyola, 2000.

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

SENGE, P. M. et al. **A quinta disciplina – caderno de campo**: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

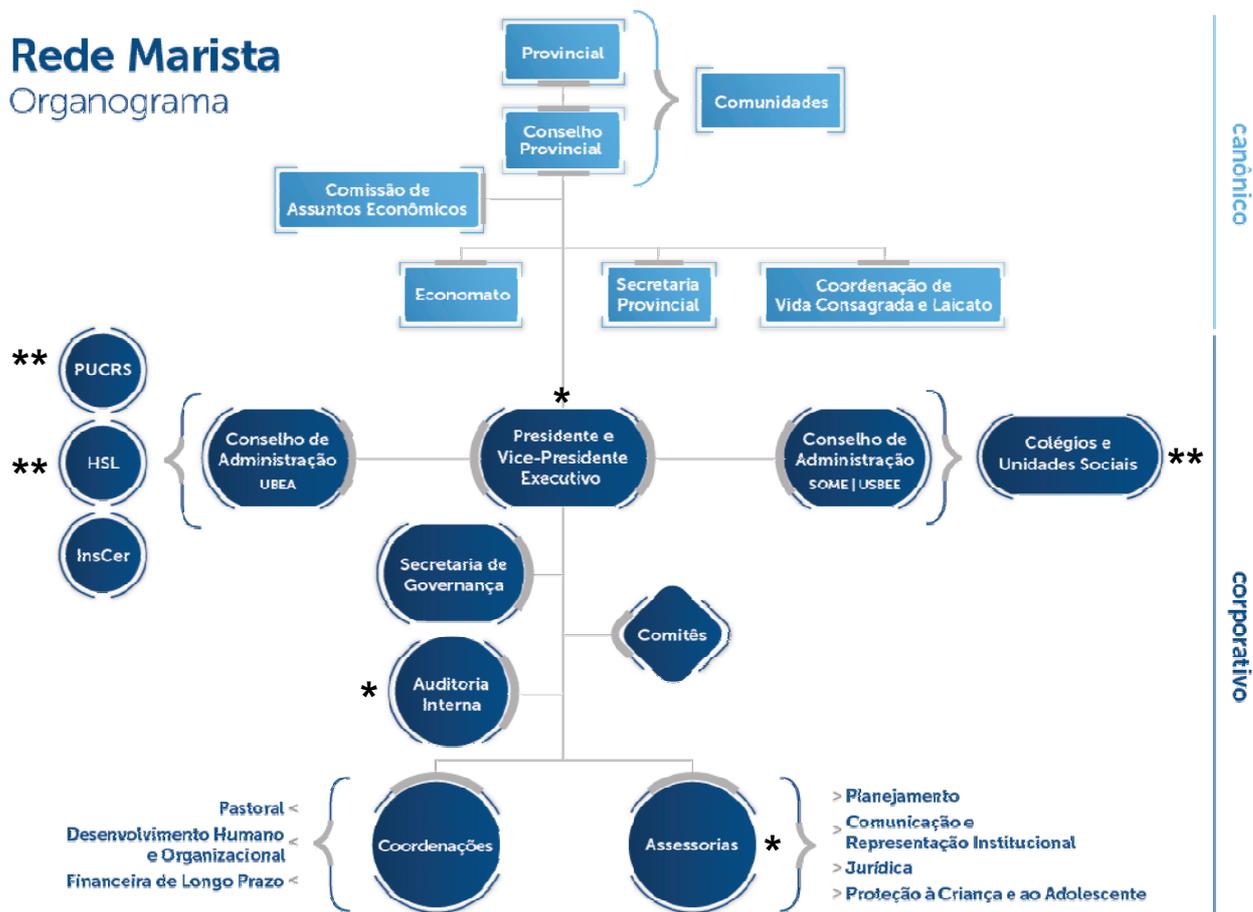
TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURÚ, E. A dança da missão. Carta do Superior-Geral dos Irmãos Maristas. Roma, 2015.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL. **Projeto Educativo do Brasil Marista: nosso jeito de conceber a Educação Básica**. Brasília, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2.ed., 2001.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA REDE MARISTA



* Área onde atua um dos entrevistados que compõe a Estrutura Corporativa da instituição.

** Empreendimento onde foram entrevistados três líderes.

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante:

Meu nome é Aline da Cunha e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão da professora Patrícia M. Fagundes Cabral, que tem por objetivo analisar as principais características que constituem a identidade das lideranças na Rede Marista, nas dimensões pessoal, relacional e institucional.

Sua participação será através de uma entrevista individual. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (51) 99064767, e-mail alinedac@gmail.com ou pela Unisinos, no fone 35911122, ramal 3712.

Atenciosamente,

Aline da Cunha (mestranda)

Matrícula: nº 1706827

Local e data

Dra. Patrícia M. Fagundes Cabral (Professora Orientadora)

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Dados pessoais:
 - a) Nome:
 - b) Sexo:
 - c) Idade:
 - d) Gestor Religioso ou Leigo:
 - e) Empreendimento que atua:
 - f) Tempo de atuação na Rede Marista:
 - g) Cargo atual:
 - h) Tempo de atuação como gestor na Rede Marista:
2. Que características você considera importantes em um líder?
3. Como você se percebe como líder?
4. Quais os maiores desafios que você encontra sendo um líder na instituição marista?
5. Na sua história de vida, que aspectos contribuíram para você se tornar um líder? Dê exemplos.
6. Quem foram as pessoas e grupos que influenciaram a sua caminhada como líder?
7. Como você avalia a sua relação com seus liderados? Quais os maiores desafios nessa relação?
8. Como você avalia a sua relação com seus pares? Quais os maiores desafios nessa relação?
9. Como você avalia a sua relação com seus superiores? Quais os maiores desafios nessa relação?
10. Cite uma situação em que você se percebeu reconhecido em seu papel como líder.
11. A partir do que você conhece sobre Champagnat, quais as características de líder que ele apresentava?
12. Você observa estas características presente nos líderes maristas hoje? Quais?
13. De que forma a instituição marista contribuiu para sua visão de liderança?
14. Que elementos você considera fundamental para compor um programa de desenvolvimento de lideranças maristas?