

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

CLARA RIMOLO ANELE

**A IMPLANTAÇÃO DE UMA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM
COLÉGIOS MARISTAS:
Equilíbrios e Tensões entre a Tradição e a Modernidade**

Porto Alegre

2020

CLARA RIMOLO ANELE

**A IMPLANTAÇÃO DE UMA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM
COLÉGIOS MARISTAS:
Equilíbrios e Tensões entre a Tradição e a Modernidade**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio do Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Cristina Ghisleni

Porto Alegre

2020

A578 Anele, Clara Rimolo

A implantação de uma nova estrutura organizacional em Colégios Maristas: equilíbrios e tensões entre a tradição e a modernidade/Clara Rimolo Anele; Orientadora Ana Cristina Ghisleni. – Porto Alegre: UNISINOS, 2020.
142 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional.

1. Educação básica. 2. Gestão Educacional. 3. Estrutura organizacional. 4. Gestão. 5. Governança. 6. Rede Privada de Educação. I. Ana Cristina Ghisleni. II. Título.

CDU 37.07

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Patrícia Saldanha CRB10/1666

Aos meus amados netos, Rafaella, Alice e Bruno, que me
presenteiam com novas razões para amar, sorrir, brincar,
dançar e cantar.

Eles são a dádiva de Deus em minha VIDA!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me guiar, me iluminar, e por me fortalecer na caminhada da vida.

Aos meus pais, Biagio e Giuseppina, e à minha irmã, Conceição, *in memoriam*. Ao João e à Carmelita, pela vida e por terem me educado, priorizando valores de família, honra, respeito, amor ao trabalho e fé. Ao meu esposo, Roberto; aos meus filhos, Giovanni e Roberto; às minhas noras, Carla e Naiara; e aos meus netos, Rafaella, Alice e Bruno, pelo amor, incentivo, apoio e compreensão.

Aos professores que cruzaram minha trajetória, pelo aprendizado, especialmente àqueles que tocaram e transformaram minha vida por meio de seus ensinamentos e atitudes, acreditando que um mundo melhor só é possível pela busca e construção do conhecimento.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), pela oportunidade de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Educacional. Aos professores Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho e Dr. Lúcio Jorge Hammes, por aceitarem o convite para as bancas de qualificação e de defesa, bem como por dedicarem seu conhecimento para contribuir na construção desta pesquisa.

À minha orientadora, Dra. Ana Ghisleni, que – com profissionalismo, olhar atento, exigente e ao mesmo tempo cuidadoso; com seu carinho e questionamentos – enriqueceu o desenvolvimento desta dissertação.

À Província Marista Brasil Sul-Amazônia, da Rede Marista, que oportunizou a realização deste mestrado e que tem sempre me proporcionado novos desafios no dia a dia. Aos Irmãos Maristas, por contribuírem no meu crescimento pessoal, profissional e espiritual e por possibilitarem a vivência marista junto a eles, sendo fonte de inspiração o exemplo de nosso fundador, São Marcelino Champagnat.

À Superintendência e Gerência Educacional dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, da qual faço parte com muito orgulho, pelo incentivo incondicional

e pela oportunidade de aprofundar meus conhecimentos. Às direções e aos colegas dos dois colégios maristas pesquisados, que prontamente abriram suas portas para a realização da pesquisa.

À Isadora Correa, à Aline Nardes, ao Eric Wietzke e à Karina Reis, pelo cuidado, pela atenção e pelo apoio no desenvolvimento da pesquisa.

À minha incansável equipe da Administração de Pessoas, que esteve sempre presente, animando-me e dando-me apoio. Aos amigos do coração, pela parceria, pelos momentos de escuta, paciência e compreensão.

“Para prosseguir, se faz necessário olhar o passado com gratidão; viver o presente com paixão; e abraçar o futuro, juntos, com esperança.”

Ir. Inácio Nestor Etges. Provincial/Presidente da PMBSA.

RESUMO

Esta pesquisa tem como tema o estudo da implantação de uma nova estrutura organizacional em colégios maristas, abordando equilíbrios e tensões entre a tradição e a modernidade. A partir dessa inquietação, gerou-se a pergunta de pesquisa: como a nova estrutura organizacional implementada na Rede Marista contribuiu para uma gestão mais eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais? O objetivo geral da pesquisa foi analisar como a nova estrutura organizacional contribuiu para a gestão e o planejamento dos processos nos âmbitos administrativo, pedagógico e pastoral, em dois colégios maristas, através de uma abordagem qualitativa e quantitativa de natureza descritiva, tendo como estratégia o estudo de caso. A coleta de dados se deu por pesquisa documental, por entrevistas semiestruturadas e pela aplicação de questionários, além de coleta de dados em sistema eletrônico referente a três indicadores internos. Buscou-se descrever, sob uma perspectiva comparativa, os principais pontos que diferenciam a estrutura organizacional anterior da nova estrutura; e analisar como a mudança para a nova estrutura organizacional se refletiu na gestão, no planejamento e nos indicadores internos do planejamento estratégico. Os colégios analisados foram escolhidos por terem sido os primeiros a alterar a estrutura organizacional e o modelo de gestão, e por possuírem o maior número de estudantes dentre os colégios maristas da localidade onde foi desenvolvido o estudo. Para atingir os propósitos do trabalho, foram estudados os conceitos de estrutura organizacional, gestão escolar, governança corporativa, planejamento, e eficiência e eficácia. O referencial teórico fundamentou-se nos autores: Daft (2008), Murad (2012), Lück (2007), Oliveira (2015), Andrade e Rossetti (2009), Sander (2007), Gil (2010), dentre outros. Os resultados desta pesquisa indicam uma melhora dos processos administrativos e pedagógicos a partir da nova estrutura organizacional. Entretanto, por meio das análises, observa-se uma oportunidade de maior integração e inter-relação desses processos com as dinâmicas pastorais. Como proposta de intervenção, o estudo propôs desenvolver o alinhamento dos processos, de forma a torná-los mais exequíveis, além de sugerir uma ênfase nos processos pastorais, promovendo a necessária aproximação pedagógico-pastoral e administrativa.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Gestão. Governança. Educação Básica. Redes privadas de educação.

ABSTRACT

This research has as its theme the study of the implantation of a new organizational structure in Marist schools, approaching balances and tensions between tradition and modernity. From this concern, the following research question was generated: how the new organizational structure implemented in the Marist Network contributed to more efficient administrative, pedagogical, and pastoral processes? The main objective of this study is to analyze how the new organizational structure contributed to the management and planning of processes in the administrative, pedagogical and pastoral spheres in two Marist schools, through a qualitative and quantitative approach of a descriptive nature, having as a strategy the case study. The gathering of data included documentary research, through semi-structured interviews and questionnaires application, in addition to data collection in an electronic system related to three internal indicators. The study sought to describe, through a comparative perspective, the main points between the previous structure and the new organizational structure; and to analyze how the changes to the new organizational structure reflected on the management, planning and internal indicators of strategic planning. The analyzed schools were chosen because they were the first ones to change the organizational structure and the management model, and because they had the largest number of students among the Marist schools in the city in which the study was conducted. In order to achieve the aforementioned goals, the concepts of organizational structure, school management, planning, corporate governance, and efficiency and effectiveness were studied. The theoretical framework was based on the following authors: Daft (2008), Murad (2012), Lück (2007), Oliveira (2015), Andrade and Rossetti (2009), Sander (2007), Gil (2010), among others. The results of this research suggest an improvement in administrative and pedagogical processes, both in theory and in practice, based on the new organizational model. However, according to the analysis, there is an opportunity for greater integration and inter-relation between these processes and pastoral dynamics. As an intervention proposal, the study suggested to develop the alignment of processes, in order to make them more feasible, in addition to emphasis on pastoral processes, promoting a necessary articulation between pastoral-pedagogical and administrative matters.

Keywords: Organizational Structure. Management. Governance. Basic Education. Private education networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco partes da organização definidas por Mintzberg <i>et al.</i> (2006).....	25
Figura 2 - Interligações entre as dimensões organizacionais.....	26
Figura 3 - Organização do Brasil Marista	74
Figura 4 - Organograma da Província Marista do Rio Grande do Sul (2011/2012)...	78
Figura 5 - Organograma do empreendimento Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista (ampliação de parte da Figura 4).....	78
Figura 6 - Organograma da Província Marista Brasil Sul-Amazônia	80
Figura 7 - Mapa Estratégico da Rede Marista (2015-2022)	82
Figura 8 - Organograma do Empreendimento da Estrutura Executiva – Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista (alterado em 2017)	83
Figura 9 - Mapa Estratégico do PE da Rede de Colégios lançado em 2012.....	85
Figura 10 - Mapa estratégico do empreendimento Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, após revisão (2017)	86
Figura 11 - Mapa Estratégico do Colégio 1 revisado em 2017.....	87
Figura 12 - Mapa Estratégico do Colégio 2 revisado em 2017.....	88
Figura 13 - Proposta de ações para intervenção baseada no mapa estratégico da Rede de Colégios e Unidades Sociais (2017).....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abrangência e diversidade da categoria dos conceitos	34
Quadro 2 - Percurso metodológico.....	52
Quadro 3 - Descritores e filtros utilizados para refinar a busca	55
Quadro 4 - Número de trabalhos encontrados na busca de acordo com descritores e filtros selecionados.....	56
Quadro 5 - Produções selecionadas para análise a partir da busca no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.....	57
Quadro 6 - Produções realizadas na Rede Marista.....	68
Quadro 7 - Síntese das categorias.....	91
Quadro 8 - Principais pontos dos documentos da estrutura anterior e da nova estrutura organizacional	92
Quadro 9 - Área de atuação dos respondentes do questionário	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos respondentes do questionário	99
Gráfico 2 - Gênero dos respondentes do questionário	99
Gráfico 3 - Formação acadêmica dos respondentes do questionário	100
Gráfico 4 - Tempo de serviço dos respondentes do questionário	100
Gráfico 5 - Resposta à pergunta do questionário “Que melhorias você percebe na gestão do Colégio a partir da implantação das duas vice-direções (vice-diretor administrativo e vice-diretor educacional)?”	103
Gráfico 6 - Gênero dos entrevistados.....	104
Gráfico 7 - Idade dos entrevistados.....	104
Gráfico 8 - Formação acadêmica dos entrevistados	105
Gráfico 9 - Tempo de trabalho dos entrevistados na Rede Marista	105
Gráfico 10 - Tempo de trabalho dos entrevistados como gestores	106
Gráfico 11 - Absorção da folha de pagamento (dados do Power BI)	111
Gráfico 12 - Estudantes fidelizados (dados do Power BI)	112
Gráfico 13 - Estudantes captados (dados do Power BI).....	112

LISTA DE SIGLAS

AIP	Avaliação Institucional Participativa
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONSED	Conselho Nacional de Secretários da Educação
DHO	Desenvolvimento Humano e Organizacional
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
GQT	Gestão de Qualidade Total
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDERJ	Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
INSCER	Instituto do Cérebro
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MPE	Manual do Planejamento Estratégico
PAE	Plano de Ação Educacional
PE	Planejamento Estratégico
PEBM	Projeto Educativo do Brasil Marista
PEM	Patrimônio Espiritual Marista
PGE	Prêmio Gestão Escolar
PNEG	Programa Nacional Escola de Gestores
PMBSA	Província Marista Brasil Sul-Amazônia
PMRS	Província Marista do Rio Grande do Sul
PJM	Pastoral Juvenil Marista
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica
QBEI	Questionário de Bem-estar Institucional
RDBU	Repositório digital da Biblioteca da Unisinos
SA	<i>Performance Manager</i>
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Rio de Janeiro
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação e Minas Gerais
SOME	Sociedade Meridional de Educação
SWOT	<i>Strenghts, Weakness, Opportunities and Threats</i>
USBEE	União Sul Brasileira de Educação e Ensino
UBEA	União Brasileira de Educação e Assistência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Minha Trajetória e a Escolha do Tema	14
1.2 Tema e Problema	21
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Estrutura Organizacional	24
2.1.1 Organograma	28
2.2 Gestão Escolar	28
2.2.1 Mudanças no Modelo de Administração e de Gestão Escolar: Gestão Estratégica e Gestão Participativa	31
2.3 Governança Corporativa	33
2.4 Planejamento	35
2.5 Eficiência e Eficácia	39
3 METODOLOGIA	43
3.1 As Escolhas Metodológicas	43
3.2 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados	47
3.2.1 Pesquisa Documental.....	48
3.2.2 Entrevista	49
3.2.3 Questionário	49
3.2.4 Pesquisa em Sistema Eletrônico	50
3.3 Sujeitos da Pesquisa	51
3.4 Proposta de Intervenção	54
4 ESTADO DO CONHECIMENTO	55
4.1 Contribuição de Estudos Anteriores	55
4.1.1 Trabalhos com Foco na Rede Marista Considerados no Levantamento	67
5 O INSTITUTO MARISTA NO MUNDO: OS PRINCÍPIOS, OS FUNCIONAMENTOS E OS COMPROMISSOS PRESENTES NOS DOCUMENTOS	72
5.1 A Contextualização da Pesquisa	72
5.1.1 Do Fundador – Marcelino Champagnat.....	72
5.1.2 O Instituto Marista no Mundo	73

5.1.3 Maristas no Brasil e no Rio Grande do Sul.....	74
5.1.4 O Novo Modelo Organizacional e de Governança Marista.....	75
6 ESTUDO DOS DADOS	91
6.1 Equilíbrios e Tensões entre a Tradição e a Modernidade.....	92
6.2 Gestão	98
6.3 Planejamento	103
6.4 Eficiência e Eficácia nos Processos.....	110
6.5 Intervenção	114
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS.....	124
APÊNDICE A – REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS.....	132
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GESTOR(A) ESCOLAR)	134
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (COORDENADORES E PROFESSORES), VERSÃO 1.....	136
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (COORDENADORES E PROFESSORES), VERSÃO 2.....	138
APÊNDICE E – CARTAS DE ANUÊNCIA	139
APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)..	141

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, abordo a minha trajetória e a escolha do tema; bem como contextualizo e defino o problema, o objetivo geral e os específicos.

1.1 Minha Trajetória e a Escolha do Tema

A Primeira Guerra Mundial foi um marco na história da humanidade. Foi a primeira guerra do século XX e o primeiro conflito em estado de guerra total, que se configura quando uma nação mobiliza todos os seus recursos para viabilizar o combate. Estendeu-se de 1914 a 1918 e foi resultado das transformações que aconteciam na Europa, as quais fizeram diferentes nações entrar em choque. Meus avós, ambos combatentes italianos, lutaram defendendo seu país. Muitas histórias eu ouvi: eles contavam que, no início de 1914, a Itália abandonou a Tríplice Aliança, da qual fazia parte; e, em função das promessas territoriais que recebeu, o país entrou no conflito ao lado da Tríplice Entente. Para mim, ainda pequena, foi difícil esse entendimento, porque eu pensava: “como um país pode lutar por determinada causa e depois trocar de lado?”

O resultado da Primeira Guerra Mundial foi dramático. Uma geração de jovens cresceu traumatizada com seus horrores. Ouviam que 10 milhões de mortos eram o saldo de um conflito político-militar. Meus avós que lutaram, e que apenas se feriram, juraram que nenhum de seus filhos iria lutar e prestar serviço militar; diziam que já haviam dado a sua parte à Itália – pelo que sofreram e lutaram na guerra.

Meu pai nasceu em 1914, na Itália, na cidade de Morano Calabro. Ao completar 16 anos, veio de navio, com seu irmão mais velho, para Rio Grande e, em seguida, para Porto Alegre, deixando sua mãe, pai e irmãs na cidade natal. Na capital gaúcha, trabalhou com comércio de verduras e legumes. Em 1940, adquiriu uma padaria no bairro Azenha, mantendo o negócio até sua morte, em 1994. Minha mãe, também italiana, nasceu em Morano Calabro no ano de 1920. Veio para Porto Alegre em fevereiro de 1936 e casou-se com meu pai em 1942.

Sou filha caçula desse casal de italianos, Biagio e Giuseppina. Eles tiveram quatro filhos, todos nascidos em Porto Alegre. Meu pai, um comerciante, e minha mãe, dona de casa, ambos com estudos básicos (apenas o ensino fundamental), sonhavam em ver seus filhos formados e acreditavam que, ao longo da vida, seus

descendentes cresceriam e seriam pessoas de caráter, com valores significativos, honestas, leais, e profissionais competentes e responsáveis.

Meus pais incentivaram-me para os estudos; e, desde pequena, senti o prazer de ser professora, pois, desde as brincadeiras com amigas e com bonecas, eu desempenhava esse papel. Minha característica como aluna, desde meus primeiros passos na educação infantil e nos anos iniciais, foi a facilidade de me relacionar com outras crianças e de fazer amizades. Fui aluna de escola privada, confessional; gostava de estudar e de ter sucesso nos resultados finais.

Escolhi ser professora; e, se tivesse de iniciar tudo de novo, faria a mesma escolha. Concluí em 1972 o Curso Normal, que habilitava para o magistério; e, desde então, sou professora. A Educação e a docência sempre me encantaram e provocaram uma série de pensamentos e indagações que me fizeram buscar essa profissão. Atuei como docente no Ensino Fundamental na Prefeitura Municipal de Porto Alegre por 27 anos, em uma escola na periferia. Lá vivenciei várias funções, além da regência de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio. Fui secretária escolar, vice-diretora e diretora. Também exerci o magistério em uma escola pública estadual do Rio Grande do Sul, atuando como professora de Ensino Médio com disciplinas profissionalizantes. Foram muitos anos de experiência na Educação, e assim fui construindo minha formação e enriquecendo meu aprendizado.

Considerando a complexidade da atuação do professor, fui aprimorando minhas competências e minha atuação na docência, na educação de crianças e jovens. Meu percurso acadêmico e profissional sempre esteve alinhado com a Educação, proporcionando-me uma visão sistêmica da área pelas diferentes funções exercidas – na docência e na direção de escola. Quanto a esse aspecto, Perrenoud (1999) aponta que no decorrer de nossa experiência e de nossa formação é que construímos e armazenamos o conhecimento, que nada mais é do que uma representação da realidade. Porém, “[...] as competências manifestadas por nossas ações, não são apenas conhecimentos, mas elas integram, utilizam ou mobilizam tais conhecimentos.” (PERRENOUD 1999, p. 8).

Apesar de ter cursado bacharelado em Ciências Contábeis, que incluía inúmeros componentes curriculares da administração, complementei a formação nesse contexto com a graduação em disciplinas da área educacional, na modalidade esquema 1, retornando, assim, para a formação pedagógica. Essa formação foi complementada com uma pós-graduação em Avaliação Educacional, um MBA em

Gestão Educacional e um MBA em Gestão de Recursos Humanos. Nesse sentido, vivenciar o cotidiano das escolas por que passei e as formações que realizei foram cada vez mais me fortalecendo para o exercício na educação.

Em tal percurso, também foram importantes o meu autoconhecimento, os questionamentos e a avaliação da minha prática, considerando os componentes cognitivos e afetivos que permeiam o fazer docente. Segundo García, é necessário que o professor tenha consciência das suas teorias:

[...] cada professor – dizem Handal e Lauvas – possui uma “teoria prática” sobre o ensino que subjetivamente constitui o fator que com maior importância determina a sua prática educativa, e assim o processo de formação deve tentar “melhorar a sua articulação consciente, procurando elaborá-la e torná-la susceptível de mudança. (GARCÍA, 2005, p. 158).

Apreendi que o ato de ensinar é complexo, envolvendo quatro elementos – professor, estudante, conhecimento e gestão – numa relação dinâmica e imprevisível; e é fundamental que reconheçamos essa relação como algo apreensível que gera conhecimento em permanente transformação, a partir da reflexão que amplia seus sentidos e significados. Segundo Paulo Freire (2002, p. 52), “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para sua própria produção ou a sua construção.” Assim fui trilhando minha caminhada na Educação, interagindo com os estudantes e propiciando um ambiente para que eles construíssem sua própria aprendizagem.

Quando estava prestes a me aposentar na Prefeitura Municipal de Porto Alegre, fui admitida no Colégio Marista Rosário como auxiliar de disciplina; e, um ano depois, iniciei na área de Recursos Humanos, contexto em que atuo há 18 anos. Assim aconteceu a minha transição da escola pública para a escola privada confessional.

Foi então que as discussões sobre processos educacionais, relações, aprendizagem, liderança, ética e tantos outros assuntos começaram a fazer parte do meu dia a dia de forma mais intensa e sistemática, impulsionando-me a buscar uma formação específica na área de Recursos Humanos, a fim de subsidiar minhas práticas e ter um contato mais aprofundado com a área administrativa das instituições de ensino. Foi uma experiência nova que me motivou: aprimorei a minha trajetória profissional com estudos, pesquisas e formações; acompanhei as reuniões das equipes técnica, administrativa e pedagógica do colégio, procurando provocar um olhar para a prática e para o desenvolvimento dos colaboradores; e participei como membro

da Equipe Líder de Planejamento Estratégico do Colégio Marista Rosário na elaboração do planejamento estratégico, a partir de 2012. Assim, fiquei mais envolvida no cotidiano com questões administrativas, pedagógicas, pastorais e estratégicas.

Quanto às questões pastorais, identifiquei-me com a missão marista como mãe e educadora. Em uma ocasião, fui convidada a participar de um retiro espiritual, cujo tema central era o papel do irmão e do leigo marista, e nele assumi o compromisso e formalizei minha opção de seguir e tornar Jesus Cristo conhecido e amado, como fez o fundador do Instituto Marista, São Marcelino Champagnat. Sonhei com a participação de minha família em uma fraternidade marista, chamada Movimento Champagnat da Família Marista, e concretizei esse sonho há 10 anos. Cada vez fui me envolvendo mais em eventos, celebrações, jornadas, reuniões administrativas e pedagógicas, bem como na associação de pais e mestres, da qual participo há 35 anos, desde que meus filhos foram estudar no Colégio Marista Rosário.

Nesse momento, surgiu em mim o desejo de compreender, de aprender e de buscar mais informações e formações atinentes à gestão educacional, à administração estratégica e à gestão escolar. Há seis anos, atuo como coordenadora da Área de Gestão de Pessoas dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, estimulando o estudo e a vivência dos valores institucionais aliados aos valores pessoais. Como gestora na área administrativa e educacional na educação básica privada, confessional, acredito no domínio de conhecimentos que constitui uma sabedoria e uma prática reflexiva própria; entendo que grande parte do êxito do processo educacional acontece dentro da escola, na relação entre professor e estudantes por meio do ensino-aprendizagem. Segundo o Projeto Educativo do Brasil Marista (PEBM),

Na condição de educadores, todos somos chamados a exercer a liderança profissional e pastoral. Participamos de programas de formação continuada em serviço, a fim de qualificar nossa competência pessoal e profissional, buscar juntos as estratégias mais apropriadas na educação dos estudantes de hoje e aprofundar a nossa compreensão do caráter específico da espiritualidade e da educação católica marista. (UMBRASIL, 2010, p. 73).

A escola desempenha papel fundamental em todo o processo de formação de cidadãos aptos para viverem na sociedade, e os educadores são os articuladores do conhecimento e de experiências, construídos na formação inicial, na formação continuada e no exercício da docência. Ao analisar o que estudei no magistério, nas graduações e especializações, percebi o quanto é importante buscar novos aprendizados, lendo, pesquisando e aprendendo sempre. Quantos foram os novos

conhecimentos aprendidos nos MBAs e na prática profissional, em sala de aula, na regência, como gestora educacional e de RH, como diretora de escola...!

Um dos momentos mais relevantes de minha trajetória profissional foi na gestão do colégio municipal, em que, além da parte pedagógica, aprendi a administrar e gerir uma escola. Acredito que todo gestor escolar deve ter claras as suas responsabilidades e entregas, suas competências essenciais e técnicas.

Ao tentar escrever sobre mim, vejo que, a partir das vivências do cotidiano, posso aprender e amadurecer. A cada dia tento melhorar, aprender, evoluir, dar sentido à minha existência. O que penso hoje, certamente, é diferente do que pensava no passado, visto que as coisas vão mudando de geração para geração; a verdade não é única, absoluta; ela também está sempre se aperfeiçoando, acompanhando novas pesquisas, novos paradigmas. Assim também aconteceu comigo: não posso ficar parada no tempo, senão ele certamente me deixará para trás.

Durante essa caminhada, posso salientar o quanto ainda preciso crescer no que diz respeito aos desafios e às competências dos gestores, principais responsáveis em levar adiante a proposta da instituição, tanto nos aspectos que dizem respeito à gestão quanto nos pontos relacionados à missão marista. A partir da identificação com a missão, a visão e os valores institucionais, o gestor é estimulado a desenvolver competências para garantir o atingimento de metas e resultados. Nesse sentido, vi no Mestrado Profissional em Gestão Educacional (MPGE) uma grande oportunidade de crescer e aprimorar os conhecimentos. Iniciar essa formação me trouxe inúmeros benefícios intelectuais, além de ajudar na minha carreira profissional. O curso de MPGE estimulou a minha reflexão teórica e a prática da pesquisa, que aprendi através de metodologia científica, tão bem trabalhada pelos professores doutores que atuam na Unisinos.

Estudar, produzir, pesquisar, aplicar conhecimento e aprender, sempre de modo conciliado com a realização profissional, é um grande diferencial para minha vida profissional. Assim, o mestrado aprofundou o meu aprendizado, ampliando o conhecimento e minha bagagem sobre o tema de meu interesse, processo por meio do qual construí conhecimentos sobre aspectos específicos da educação. Assim é a vida – um eterno processo, aberto a mudanças, inquietações e inovações.

A cada dia, sobre gestores e educadores recaem algumas novas exigências. Mais do que nunca, esses profissionais devem estar sempre atualizados e bem informados – não apenas quanto aos fatos e acontecimentos do mundo, mas,

principalmente, em relação aos conhecimentos curriculares e pedagógicos e às novas tendências educacionais.

Dentre todos os desafios enfrentados nessa caminhada no contexto da Educação, a questão da nova estrutura organizacional implementada na Rede Marista – incluindo sua contribuição no planejamento, na gestão e na eficiência dos processos administrativos, educacionais e pastorais – é uma das que mais me desafia e inquieta profissionalmente. Há alguns anos, a Instituição Marista vem percebendo, como outras instituições, a necessidade de profissionalização e qualificação nos seus processos de gestão; e é nisso que reside o meu tema de interesse.

A gestão educacional, segundo Lück (2012, p. 35), corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenar as escolas em específico, em sintonia com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Apresenta-se, assim, como um modelo que necessita de planejamento para poder proporcionar à escola as condições necessárias à formação do cidadão do futuro.

Neste contexto, tem-se destacado a gestão escolar participativa e estratégica, que valoriza a importância de reconhecer a cultura organizacional e pessoal, a promoção do planejamento estratégico, a necessidade de engajamento das pessoas em todos os processos e a utilização de ferramentas que contribuam para a análise de resultados. Com base nisso, a Rede Marista percebeu a necessidade de se reorganizar perante uma nova estrutura organizacional. Assim, partir de 2012, iniciou a implantação de um novo modelo de estrutura organizacional, de gestão e de governança.

Presenciando essa mudança, percebi inquietações que nasceram e foram se acentuando durante meu percurso profissional na Instituição. Percebi a existência de equilíbrios e, ao mesmo tempo, de tensões entre a tradição e a modernidade. Logo, fui impulsionada a buscar o Mestrado Profissional, pois acreditava que algumas dessas inquietações só poderiam ser esclarecidas com a realização de um trabalho de pesquisa que tivesse foco na reflexão sobre o papel da equipe gestora, as suas relações e a sua articulação, bem como sobre o acompanhamento do processo pedagógico. Nesse percurso, observo que é difícil olharmos para nós mesmos, dizer quem somos e revelar como foi constituída a nossa identidade, trazendo à memória as imagens do que se passou.

Com base em levantamentos bibliográficos e estudos, foi então estruturado este trabalho, em que foi investigado o impacto do novo modelo marista nas áreas

de estrutura organizacional, gestão, governança, planejamento, e eficiência e eficácia. Para as especificidades da investigação, foram buscadas estratégias metodológicas a fim de compreender de que forma a nova estrutura organizacional se diferenciou da anterior, em relação aos processos e às políticas institucionais; como a construção de diretrizes institucionais apoiou a condução dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais; de que forma o modelo de planejamento, como ferramenta de atuação na gestão, interferiu na atuação dos gestores; e de que modo as mudanças no modelo de gestão refletiram nos indicadores internos do planejamento estratégico. As buscas pelas produções mais recentes sobre a temática estão sistematizadas no estado da arte. No que tange aos referenciais teóricos, a proposição busca apoio principalmente em Lück, Dalf, Sander, Murad e Mintzberg. Como fontes de busca de dados, foram realizadas pesquisa documental, entrevista, questionário e análise de indicadores estratégicos no sistema eletrônico institucional.

Essas mudanças na gestão foram implantadas principalmente por meio do Projeto Educativo do Brasil Marista (PEBM), em que se entende que

A gestão da Rede Marista de Educação Básica e de suas escolas abrange e integra os aspectos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos e pastorais, implicados na efetivação da missão educativa. Considerando as especificidades e interdependência desses aspectos, adotamos um modelo de gestão que engloba procedimentos de gestão estratégica e de gestão compartilhada. (UMBRASIL, 2010, p. 71).

Cabe pontuar que, considerando que tal conceito perpassa as práticas da gestão desenvolvidas nos colégios, é fundamental analisar as evidências do cotidiano escolar e as estratégias metodológicas empregadas pela gestão na busca da concretização dos objetivos propostos. Tais análises envolvem perceber se as mudanças na estrutura organizacional refletiram nos resultados administrativos e financeiros, que se valem, especialmente, de ferramentas do planejamento estratégico; enquanto os aspectos político, pedagógico e pastoral se orientam mais pela gestão compartilhada aliada à gestão estratégica.

Diante do exposto, foi necessário analisar se essa nova estrutura organizacional implantada nos Colégios da Rede Marista contribuiu para o processo de gestão, planejamento, eficiência e eficácia dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais. E assim surgiu a pergunta desta investigação: como a

nova estrutura organizacional implementada na Rede Marista contribuiu para uma gestão mais eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais?

A relevância desse tema reside na discussão do modelo – pela sua atualidade e pertinência – e na resultante proposta de qualificação, que será apresentada para os gestores dos colégios e da estrutura executiva por meio de uma intervenção circunscrita, inicialmente, a dois colégios da Rede Marista.

Neste capítulo, além de abordar a minha trajetória e a escolha do tema, a seguir, contextualizo e defino o problema, o objetivo geral e os específicos. No segundo capítulo, discuto o referencial teórico atinente ao tema, que abrange: estrutura organizacional, gestão escolar, governança corporativa, planejamento, e eficiência e eficácia. No Capítulo 3, descrevo a metodologia da pesquisa, as escolhas metodológicas, os instrumentos de coleta e análise de dados, os sujeitos da pesquisa e a proposta de investigação. No quarto capítulo, aprofundo meus conhecimentos sobre contribuições de estudos anteriores e trabalhos com foco na Rede Marista. No Capítulo 5, descrevo o campo empírico através de uma pesquisa documental sobre a rede de ensino pesquisada, com foco na nova estrutura organizacional e de governança. No sexto capítulo, apresento o conjunto de dados, sua organização e sua análise, de acordo com os objetivos específicos, chegando à proposição de uma intervenção. No Capítulo 7, exponho as considerações finais relacionadas aos elementos resultantes da pesquisa.

1.2 Tema e Problema

Frente ao contexto e às novas diretrizes apresentadas até aqui, o tema abordado por este trabalho incluiu o estudo da implantação de uma nova estrutura organizacional em colégios maristas, com vistas a discutir equilíbrios e tensões entre a tradição e a modernidade. A partir desse tema, emergiu a pergunta de pesquisa: como a nova estrutura organizacional implementada na Rede Marista contribuiu para uma gestão mais eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais?

A esta pergunta de pesquisa, agregam-se os objetivos elencados a seguir.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a nova estrutura organizacional implementada na Rede Marista contribuiu para a gestão e o planejamento dos processos (nos âmbitos administrativo, pedagógico e pastoral) em dois colégios maristas, considerando os fundamentos da estrutura analisada e dos princípios maristas de Educação, bem como as suas implicações nas relações estabelecidas no âmbito da gestão educacional.

Para abordar adequadamente cada área investigada, respeitando suas especificidades, realizo o seguinte percurso conceitual e de compreensão¹:

- a) **Estrutura organizacional:** de que forma a nova estrutura organizacional se diferenciou da anterior em relação aos processos e às políticas institucionais?
- b) **Gestão:** de que forma a construção de diretrizes institucionais apoiou a condução dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais?
- c) **Planejamento:** de que forma o modelo de planejamento, como ferramenta de atuação na gestão, interferiu na atuação dos gestores (direção e vice-direção das escolas analisadas)?
- d) **Eficiência e eficácia nos processos:** de que modo as mudanças no modelo de gestão refletiram nos indicadores internos do planejamento estratégico?

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar, sob uma perspectiva comparativa, os principais pontos entre a estrutura anterior e a nova estrutura organizacional de duas escolas da Rede Marista;
- b) Analisar a nova estrutura organizacional das escolas da Rede Marista e seu impacto nos processos administrativos, pedagógicos e pastorais de duas escolas integrantes da Rede;

¹ Cabe salientar, no entanto, que os itens apresentados estão, durante toda a pesquisa, estritamente vinculados à pergunta central apresentada.

- c) Demonstrar como as mudanças na estrutura organizacional refletiram nos resultados, mediante análise dos indicadores internos do planejamento estratégico, considerando especificamente os itens relativos à absorção da folha de pagamento, à fidelização e à captação dos estudantes;
- d) Elaborar, a partir das análises realizadas, uma proposta de intervenção vinculada à estrutura já existente, capaz de superar algumas insuficiências observadas durante o processo da pesquisa realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, exponho meus conhecimentos sobre os temas trabalhados na pesquisa, fundamentando as ideias desta investigação a partir de referências bibliográficas. Início conceituando e descrevendo diversos aspectos sobre estrutura organizacional. Em seguida, abordo os seguintes temas: gestão escolar, governança corporativa, planejamento, e eficiência e eficácia.

2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é o sistema formal de atividades e relacionamentos de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam os recursos para atingir os objetivos organizacionais. Cury (2000, p. 104) define a organização como um conjunto de “[...] unidades sociais (agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.” Afirma Cury (2000) que a estrutura é o arranjo dos elementos constituídos de uma organização – é a forma como se apresentam e se integram esses elementos. Assim, as estruturas organizacionais possuem um importante papel no resultado final das organizações.

A estrutura organizacional constitui o elo entre as orientações estratégicas da organização e a sua forma de atuação no mercado. Pode ser definida como a forma como a autoridade é atribuída através das relações de dependência hierárquica e de cooperação, incluindo a forma como as atividades são especificadas e distribuídas – e, ainda, o modo como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações.

Mintzberg *et al.* (2006) sugerem que toda organização possua cinco elementos: cúpula estratégica, tecnoestrutura, assessoria de apoio, linha intermediária e núcleo operacional. Na cúpula estratégica, estão as pessoas com a responsabilidade global da organização. O *chief executive officer* (presidente) e outros gestores de alto nível são encarregados de assegurar que a organização cumpra a missão de modo eficaz e chegue a resultados positivos.

Já a tecnoestrutura e a assessoria de apoio são partes constituídas por analistas responsáveis por planejar, treinar e desenhar fluxos de trabalho. Cabe a esse grupo a formatação do núcleo operacional, bem como a definição dos

processos, as especificações do produto e a formalização do comportamento. Nesse âmbito, a assessoria de apoio é a área especializada que tem a função de apoiar a organização e dar suporte às suas operações.

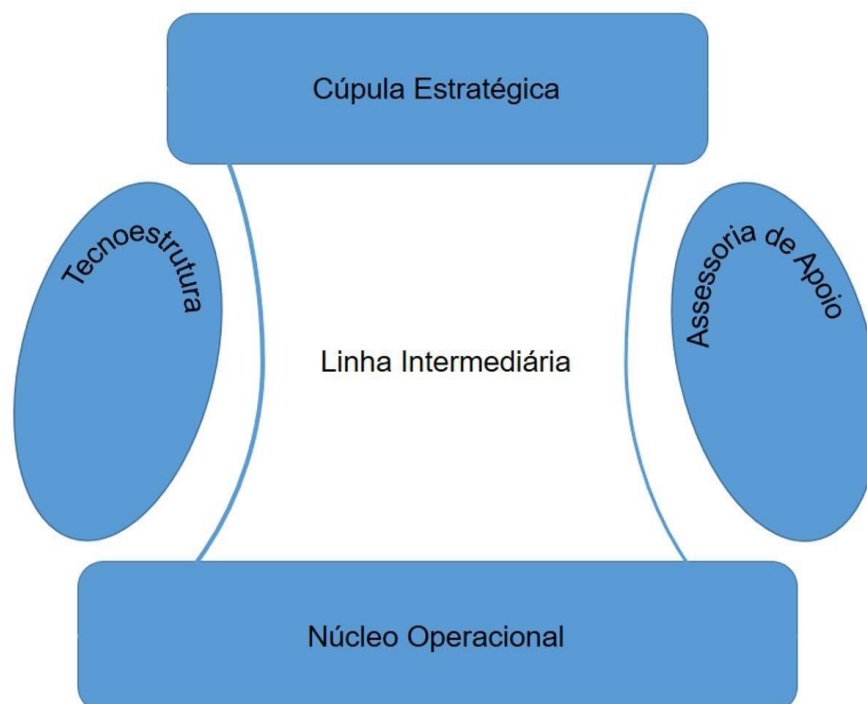
Quanto ao núcleo operacional, essa categoria abrange as pessoas que realizam o trabalho básico da organização. É onde ocorre a transformação primária de insumos em produtos, de modo que os *inputs* transformam-se em *outputs*.

Por sua vez, fazem parte da linha intermediária os gerentes, que são responsáveis pela implementação e pela coordenação da organização, bem como pela mediação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. A linha intermediária representa o ponto de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. O gerente, nesse contexto, executa várias tarefas no fluxo de supervisão direta acima e abaixo dele.

Por fim, o núcleo operacional transforma os *inputs* em *outputs*. É responsável pela entrada de matéria-prima, pela sua transformação no produto final da organização.

A Figura 1 apresenta as cinco partes da organização definidas por Mintzberg *et al.* (2006). No topo, aparece a cúpula estratégica, que é ligada ao núcleo operacional, exibido na parte de baixo da figura pela linha intermediária, ao centro. Nas laterais, aparecem a tecnoestrutura e a assessoria de apoio.

Figura 1 - As cinco partes da organização definidas por Mintzberg *et al.* (2006)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Mintzberg *et al.* (2006).

Os cinco componentes estão inter-relacionados e, com frequência, prestam-se a mais de uma função do subsistema. Para Daft (2008, p. 16), “[...] os cinco componentes da organização podem variar em tamanho, importância, dependendo do ambiente da organização, da tecnologia e outros fatores.”

Segundo Daft (2008, p. 16), as dimensões organizacionais podem ser de dois tipos: estrutural e contextual. As dimensões estruturais fornecem rótulos para descrever as características internas de uma organização. Elas criam a base para mensurar e comparar organizações. Já as dimensões contextuais caracterizam a organização como um todo, incluindo seu porte, tecnologia, ambiente e metas; elas extrapolam as fronteiras da organização. Diante disso, para entender as organizações, deve-se examinar tanto as dimensões estruturais como as contextuais.

A Figura 2 é baseada em Daft (2008), sendo uma representação das interligações entre as diversas dimensões organizacionais.

Figura 2 - Interligações entre as dimensões organizacionais



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Daft (2008, p. 17).

As dimensões estruturais são as características internas de uma organização; são compostas por formalização, especialização, hierarquia de autoridade, centralização, profissionalismo e coeficientes de pessoal.

A *formalização* diz respeito à documentação escrita, incluindo procedimentos, descrições de trabalho, procedimentos, manuais de política e regulamentações. Já a *especialização*, também chamada divisão de trabalho, é o grau em que as atribuições organizacionais estão subdivididas em trabalhos separados. A *hierarquia de autoridade* descreve quem se reporta a quem, bem como a amplitude de controle de cada gerente. No organograma, a hierarquia é retratada por linhas. Por sua vez, a *centralização* refere-se ao nível hierárquico que possui poder para tomar a decisão. Para Daft (2008, p. 17), “[...] quando a tomada de decisão é mantida no nível alto, a organização é centralizada. Quando as decisões são delegadas para o nível baixos da organização, ela é descentralizada.”

Ainda segundo o autor, compõem as dimensões contextuais das organizações o tamanho, a tecnologia organizacional, o ambiente, as metas e a estratégia, e a cultura organizacional. O *tamanho* é a magnitude da organização. Normalmente é medido como um todo, considerando-se número de empregados, instalações e estrutura. Eventualmente, esse tamanho é medido pelo total de bens e vendas. A *tecnologia organizacional* refere-se a técnicas, ferramentas, sistemas e ações da organização. Por sua vez, *as metas e a estratégia* definem o propósito, o foco e as técnicas competitivas. Especificamente, a *estratégia* é um plano, uma direção, um curso de ação para o futuro, cujo principal papel é mapear o curso de uma organização para alcançar metas e resultados positivos e satisfatórios. Por fim, a *cultura* é o conjunto implícito de valores, comportamentos, crenças e normas compartilhados com os empregados.

Para qualquer organização, uma estrutura apropriada é aquela que facilita respostas eficazes aos problemas de coordenação e motivação, evoluindo à medida que a organização cresce e se diferencia, podendo ser gerenciada e modificada através do processo de desenho organizacional. Para Chiavenato (2001), a partir do momento em que uma ou mais pessoas trabalham juntas para alcançar determinado objetivo, e são determinadas as funções que devem ser realizadas, esses elementos, juntos, formam uma organização; e cada instituição tem sua própria estrutura organizacional.

Segundo Chiavenato (2001),

A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado. [...]. Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia. (CHIAVENATO, 2001, p. 351).

Assim, evidencia-se que, para cada tipo de situação e organização, é necessário um modelo próprio, considerando as características do ambiente organizacional.

2.1.1 Organograma

Para uma melhor interpretação da estrutura da organização, é normalmente feita a sua representação gráfica, o organograma. Esse desenho permite visualizar rápida e facilmente os diversos órgãos componentes da estrutura, a via hierárquica, as comunicações formais e a interdependência entre as partes.

O organograma é uma ferramenta de gestão que pode ser encontrada nas organizações. Chiavenato (2001, p. 251) define-o como “[...] o gráfico que representa estrutura formal da empresa.” Esse recurso define os seguintes aspectos: estrutura hierárquica, contendo diversos níveis da organização; órgãos que compõem a estrutura formal; e cargos e canais de comunicação que interligam os órgãos. Para Oliveira (2011), estruturas formais são as planejadas e representadas por um organograma; já as informais são oriundas da interação social espontânea entre as pessoas.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p. 103), o organograma é a representação gráfica simplificada de uma estrutura organizacional, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. Os organogramas de uma organização apresentam-se nas formas horizontais, verticais e circulares. Nesse sentido, Cury (2010), de modo objetivo, afirma que o organograma é a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. É composto por órgãos que compreendem cargos preenchidos por pessoas com perfil profissional e psicológico adequados aos papéis que representarão.

2.2 Gestão Escolar

A educação é considerada condição necessária para a formação dos indivíduos, sem a qual não se alcançam níveis mais elevados de desenvolvimento

de pessoas e cidadãos. (LÜCK, 2006). Dentre as dimensões presentes na esfera educacional, está a gestão, que, segundo Murad (2007, p. 155), “[...] é a competência e a arte de gerir processos e liderar pessoas em vista da missão de qualquer organização.” Gestão é uma expressão que vem ganhando corpo no cenário educacional desde os anos 1930. Vem acompanhada de uma mudança de paradigma de administração para gestão, que ocorre no contexto das organizações e dos sistemas de ensino, como parte de um esforço fundamental para a mobilização e articulação do talento humano e da sinergia coletiva. Tais aspectos voltam-se ao esforço competente de promoção da melhoria do ensino brasileiro e de sua evolução. (LÜCK, 2006, p. 35).

Gestão não é um termo substituto de administração. Seu conceito supera-o, pois se “[...] assenta na mobilização do elemento humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas.” (LÜCK, 2007, p. 27). De forma menos integral, a administração é vista como um processo racional de organização comandado e controlado mediante uma visão objetiva e de influência, estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, incluindo também o emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista, para que os objetivos organizacionais sejam realizados. (LÜCK, 1997).

A partir dessa ótica – não de substituição, mas de superação –, a administração passa a ser um dos elementos da gestão: a gestão administrativa corresponde à administração de recursos e do tempo. (LÜCK, 2007). A gestão, desta forma, envolve um sentido e uma prática mais abrangentes, englobando os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo, sendo sua lógica “[...] orientada pelos princípios democráticos.” (LÜCK, 2007, p. 36).

Segundo Murad (2012), a gestão

[...] começa com os resultados pretendidos e organiza os recursos da instituição para atingi-los. É o órgão para tornar a organização capaz de produzir resultados fora dela mesma. Portanto, o foco da gestão e sua responsabilidade correspondente consiste em tudo o que afeta o desempenho da instituição e seus resultados, dentro ou fora, sob o controle da organização ou além dela. [...] ser gestor(a) não é somente tomar conta da situação, mas continuamente refletir sobre seus desempenhos, seus clientes, seus concorrentes e o real benefício que ela traz para a sociedade. (MURAD, 2012, p. 35).

A gestão, no contexto da Educação, constitui uma área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino, apresentando-se como meio de estabelecer unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional. A gestão educacional se refere ao sistema de ensino, sendo mais abrangente e ampla; já a gestão escolar se refere à escola. Os profissionais que atuam na gestão escolar são: diretores, vice-diretores, supervisores, coordenadores e orientadores educacionais; por sua vez, superintendências, departamentos e divisões de gestão educacional são responsáveis pelo âmbito macro de gestão de sistemas de ensino. (LÜCK, 2017, p. 14-15).

A gestão visa [...] a melhoria das ações e dos processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos estudantes e sua formação [...]. Em suma, aperfeiçoa-se e qualifica-se a gestão para maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos estudantes. A boa gestão é [...] identificada [...] por esses resultados. (LÜCK, 2017, p. 16).

De acordo com Lück (2007), são os sistemas e redes de ensino que devem assegurar a formação dos gestores para que possam adquirir competências e habilidades necessárias ao desenvolvimento de práticas que reflitam no seu trabalho e, conseqüentemente, nos resultados obtidos. Nesse contexto, a gestão escolar corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenar as escolas em específico, em sintonia com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implantação de políticas e projetos pedagógicos das escolas. Assim, todo modelo gerencial necessita de planejamento para poder proporcionar à escola as condições necessárias à formação do cidadão do futuro. (LÜCK, 2012).

A gestão escolar é compreendida, nessa perspectiva, como um novo modelo de administrar, sendo democrática e humana na ação e no envolvimento com o coletivo, por meio de discussão e diálogo. Para Libâneo (2008), a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e objetivos de uma organização. Gestão é a atividade que põe em ação o sistema organizacional.

Desta forma, a gestão escolar consiste num sistema de organização interno da escola; é um modelo educacional elaborado pelas instituições de ensino, envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares. Trata-se do elemento prioritário no escopo de ações que visam a impulsionar e coordenar diferentes dimensões das habilidades, dos talentos e da competência educacional.

Ela envolve um contingente imenso de informações e atividades. Em meio a isso, é preciso capacidade de análise para descobrir a melhor forma de gerenciar todos os processos escolares, assegurando a excelência do ensino e a eficiência da gestão.

Uma referência da gestão da escola é o diretor, que, no desempenho de suas funções, exerce influências, positivas ou negativas, sobre os setores e as pessoas constituintes da organização escolar. Também lhe cabe influenciar o ambiente de trabalho escolar e, conseqüentemente, o desempenho de toda a equipe, contribuindo para a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem. (LÜCK, 2000).

Segundo Paro (2010), da figura do diretor deve emanar

[...] um tipo especial de poder estabilizado denominado 'poder legítimo', ou seja, aquele em que a adesão dos subordinados se faz como resultado de uma avaliação positiva das ordens e diretrizes a serem obedecidas". Apenas nessa [...] acepção pode-se dizer que a autoridade se insere numa forma democrática de exercício do poder, na medida em que a obediência ocorre sem prejuízo da condição de sujeito daquele ou daqueles que obedecem. (PARO, 2010, p. 40).

Lück (2000, p. 16) acrescenta que cabe ao diretor “[...] a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal.” Ainda, a ação do diretor escolar está limitada à sua concepção sobre educação, sobre gestão escolar e sobre seu próprio papel profissional na liderança e na organização da escola. (LÜCK, 2006, p. 15).

Com base nisso, é possível constatar que a gestão escolar possui inúmeras responsabilidades, não se limitando somente ao campo administrativo da escola. Tal processo também é responsável não só pelo fazer pedagógico, mas também por todas as atividades desenvolvidas na escola que possam proporcionar um rendimento do processo de ensino-aprendizagem.

2.2.1 Mudanças no Modelo de Administração e de Gestão Escolar: Gestão Estratégica e Gestão Participativa

Nos últimos anos, houve uma grande evolução na área da gestão escolar. Segundo Colombo (2004), as instituições de ensino não se deram conta de que não estavam preparadas para o processo de mudança, e a dificuldade de sobreviver em

um novo contexto social e econômico provocou as escolas a buscarem novos caminhos. Uma certeza fez-se clara: o modelo tradicional de administração escolar não estava mais atendendo às necessidades das instituições de ensino. A partir disso, tais instituições têm empreendido esforços expressivos na gestão das escolas, com o objetivo de alavancar a competitividade e sustentar o alcance de metas.

Nesse contexto, destaca-se a gestão estratégica como um modelo para suprir níveis elevados de competitividade, mostrando-se como uma visão sistêmica, estruturada e intuitiva que visa a alavancar o processo de planejamento desejado pela instituição como um todo. (BONHEMBERGER; MENTGES, 2016, p. 215). A gestão estratégica, segundo Mintzberg *et al.* (2006, p. 41), “[...] se refere à maneira como as organizações usam graus de liberdade para manobrar entre seus ambientes.” Nesse cenário, é orientado aos gestores que analisem o macroambiente que rodeia a organização e norteie a tomada de decisão, sendo necessária uma avaliação detalhada dos recursos e das capacitações que foram incorporados para a execução de uma determinada tarefa. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; PORTER, 2009).

Além disso, a gestão estratégica tende a ser mais participativa em razão da complexidade dos problemas atuais e da necessidade de uma interdisciplinaridade para resolvê-las. Quanto mais participativa a gestão estratégica, maior a probabilidade de novas ideias e criatividade se desenvolverem na organização. (BONHEMBERGER; MENTGES, 2016, p. 216).

No entanto, para exercer uma gestão participativa, é importante que o gestor divida as funções e responsabilidades, descentralizando as ações e atuando de maneira menos verticalizada, não mais sob o mando do diretor, a fim de tornar o trabalho mais produtivo. (DALCORSO, 2012). Desta forma, estará mudando um paradigma em que o líder era o grande centralizador dos processos de decisão. É fundamental que ele possa construir a autoconfiança da equipe através de motivação, encorajamento, cuidados e reconhecimento. Ainda, o gestor deve ser visto como um empreendedor que conhece as questões internas da organização e está atento aos cenários e desafios externos, com compromisso de garantir sustentabilidade. (UMBRASIL, 2010, p. 77).

Nesse ponto, segundo Murad, os gestores de hoje precisam inspirar os saberes dos liderados:

As organizações modernas apresentam um novo tipo de colaboradores que cresce cada vez mais. São denominados de trabalhadores do conhecimento, ou seja, pessoas que detêm um saber específico, que as qualifica de maneira própria. Sabem mais do seu trabalho do que suas chefias; senão seriam desnecessárias. [...] Os trabalhadores do conhecimento precisam, acima de tudo, de desafios, conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo, e ver resultados. [...] Aí está o segredo do gestor: trabalhar em grupo, redefinir em equipe a tarefa, mas sempre gerenciar para o desempenho. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específico de cada. (MURAD, 2012, p. 41).

Segundo Lück (2011), não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente. Ou a gestão é considerada um processo que atinge a todos os segmentos da instituição, ou restringe-se a alguns, sendo desconsiderados os resultados e, conseqüentemente, inexistindo a possibilidade de desenvolvimento institucional. Portanto, a forma como as instituições funcionam está relacionada à maneira como as pessoas são, ao modo como pensam e interagem. Para atingir qualidade na educação, é preciso buscar fundamentos na gestão participativa, uma vez que esta interfere no contexto escolar, tanto na organização quanto no envolvimento dos sujeitos, considerando a “[...] necessidade do envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar na construção de espaços de discussão e tomada de decisões.” (SOARES, 2012).

Assim, somente quando todas as pessoas que fazem parte da instituição estão alinhadas com a estratégia e dispostas a apoiá-las é que se podem obter bons resultados e se destacar em seu meio de atuação. Envolver as pessoas, motivando-as a executarem a estratégia, através da promoção de uma cultura de confiança e comprometimento, é a grande tarefa da gestão.

2.3 Governança Corporativa

Outro conceito importante, ao se considerar a boa prática administrativa, é o de governança corporativa, que se refere

À maneira pela qual as sociedades são dirigidas e controladas, incluindo regras explícitas e táticas [...]. Trata-se de um tema que exige abordagem multidisciplinar [...]. Em última instância, a Governança Corporativa visa criar, nas empresas, um ambiente no qual as pessoas procurem voluntariamente cumprir as regras e tomar decisões no melhor interesse comum de longo prazo da organização. (SILVEIRA, 2015).

Com base em tal conceito, a governança deve abarcar a ideia da proposição de planejamento, diretrizes e processos. A governança corporativa é uma construção, sendo praticamente impossível explicá-la num único conceito. As tentativas de delimitá-la giram em torno de concepções tais como: guardiã de direitos, sistema de relações, estrutura de poder ou sistema normativo. Andrade e Rossetti (2009) procuraram balizar questões-chave nessas definições, descritas no quadro abaixo:

Quadro 1 - Abrangência e diversidade da categoria dos conceitos

Valores	Sistemas de valores que regem as corporações, em suas relações internas e externas.
Direitos	Sistema de gestão que visa a preservar e maximizar o máximo retorno total de longo prazo dos proprietários, assegurando justo tratamento aos minoritários e a outros grupos de interesse.
Relações	Práticas de relacionamento entre acionistas, conselho e direção executiva, objetivando maximizar o desempenho da organização.
Governo	Sistema de governo, gestão e controle das empresas que disciplina suas relações com todas as partes interessadas em seu desempenho.
Poder	Sistema e estrutura de poder que envolve a definição da estratégia, as operações, a geração de valor e a destinação dos resultados.
Normas	Conjunto de instrumentos derivados de estatutos legais e de regulamentos que objetiva a excelência da gestão e a observância dos direitos de <i>stakeholders</i> que são afetados pelas decisões dos gestores.

Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p. 141).

Mais do que expressos nesses conceitos, os princípios da governança corporativa devem estar presentes nos mais diversos códigos de boas práticas, por representarem a base ética da governança. Assim sendo, têm como atributo essencial a universalidade, o que permite a aceitação e administração das diferenças na cultura, nas instituições e nos marcos regulatórios existentes entre os países. (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Na opinião desses autores, as mais importantes dimensões da governança corporativa, dos valores que lhe dão sustentação e amarram concepções, práticas e processos de alta gestão são: *disclosure* (transparência), *fairness* (senso de justiça, equidade), *accountability* (prestação responsável de contas) e *compliance* (obediência às leis).

Em relação ao âmbito escolar, como já citado, as mudanças e exigências advindas da globalização instigam a busca pelo aprimoramento de estruturas organizacionais, por práticas e metodologias inovadoras de gestão, principalmente através de uma administração profissional capaz de conduzir a organização ao sucesso, garantindo assim a sua sustentabilidade perante a sociedade. A governança

corporativa é um sistema de gestão que propõe o uso eficiente dos recursos, bem como o uso de mecanismos de transparência e prestação de contas, auxiliando o administrador educacional em suas funções, objetivando a construção de um padrão de excelência educacional e possibilitando um ensino de qualidade. É um modelo pautado nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, bem como de qualidade da educação. (VILELA; VELOSO, 2014).

2.4 Planejamento

O ato de pensar estrategicamente é o momento em que, analisando e se relacionando com o ambiente, uma organização cria a consciência de suas oportunidades e ameaças. Segundo Oliveira (2015), o processo de planejar envolve um *modo de pensar*; um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem e onde fazer. Toda a atividade de planejamento nas organizações, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do seu impacto no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas pode ser definido como o propósito do planejamento, o qual possibilita avaliar as implicações futuras de decisões presentes. De acordo com Oliveira (2015, p. 5), “[...] o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação [...]”. (OLIVEIRA, 2015, p. 5).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Para sabermos se a estratégia foi bem-sucedida, são necessárias evidências que demonstrem o sucesso obtido a partir de determinadas ações. Nesse contexto, o planejamento tem influência direta na qualidade do processo decisório nas organizações.

Além de um requisito burocrático, o planejamento é uma oportunidade para que a organização repense sua missão, bem como a participação dos colaboradores, professores e coordenadores em seu cumprimento. Dessa forma, toda a equipe pode trabalhar coletivamente em prol da mesma missão, sendo constantemente lembrada do contexto e do papel de cada um no planejamento.

Isso possibilita que cada membro da equipe direcione seu próprio trabalho para o objetivo que toda a organização tem em comum, facilitando a realização do que foi proposto e aliando todo o plano com a missão e os valores.

Ao confrontar a realidade da organização com as intenções da equipe e elaborar um plano de ação, o planejamento provoca um questionamento que ajuda a gerar soluções para concretizar os ideais, ao mesmo tempo em que traz esses objetivos para o dia a dia da organização. Envolver as pessoas que fazem parte das instituições educacionais privadas no processo de construção das estratégias é fundamental, pois, além de isso tornar o processo participativo, faz com que elas se responsabilizem por aquilo que está sendo construído e que será realizado na prática.

Neste sentido, Cavalcanti (2008) afirma que o pressuposto para o êxito do planejamento estratégico está na legitimidade, garantida somente com a participação, a qual, por sua vez, deve garantir o máximo possível de informação para a condução do processo, englobando todos da organização. Segundo o autor, é importante que os componentes representem todas as funções desenvolvidas na organização.

Para Baptista (1995), o planejamento participativo é uma nova forma de pensamento que envolve alguns componentes essenciais: uma modificação do modo de apreender a realidade, o vislumbramento de um horizonte multidimensional, a perspectiva de modificações contínuas das estruturas organizacionais e a compreensão das partes em relação ao todo. Como pontua Bethlem (2009, p. 56),

[...] nos processos de formulação, planejamento e implantação de estratégias, é preciso considerar a influência dos valores dos indivíduos que compõem a organização e da própria organização sobre a escolha das estratégias a serem seguidas pela empresa.

Neste sentido, ainda conforme o autor, essa influência torna necessário certo cuidado por parte da instituição, sobretudo na adoção de conceitos e técnicas. No caso das instituições de ensino, isso se intensifica, visto que tais entidades estão sujeitas a receber públicos de culturas diferentes que se incorporaram à instituição.

Ainda sobre a ideia de atividade sistêmica, que deve envolver toda a organização, observo que o planejamento estratégico, conforme pesquisa desenvolvida por Rigby e Bilodeau (2013), está entre as ferramentas que geram maior satisfação àqueles que a utilizam. Desse modo, pode ser adaptada à realidade escolar para auxiliar na realização de projetos, tendo em vista o alcance da missão da escola.

Planejamento estratégico pode ainda ser entendido com todo esforço disciplinado e consistente destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientando-se para resultados, com forte visão de futuro. (LÜCK, 2000). O planejamento estratégico passa por um processo analítico, dando ensejo ao estabelecimento de estratégias compatíveis com os anseios da organização. É caracterizado pela articulação do pensamento estratégico com as ações estratégicas, combinando criatividade, aceitação de mudanças e metas institucionais, em consonância com os objetivos das equipes de trabalho, desde o desenvolvimento da ideia à consumação do planejamento e dos resultados. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Oliveira (2014, p. 4) explica que “[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado [...].” Na busca de meios efetivos para isso, o autor reforça que o planejamento influencia a qualidade do processo decisório nas empresas. De acordo com esse autor,

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2014, p. 17).

Segundo Lück (2000), é preciso levar em consideração alguns elementos do planejamento estratégico, dentre eles, as informações sobre os elementos internos e externos da escola; a análise de implicações futuras e globais de decisões atuais e de ações locais; a exploração de alternativas de ação; a aplicação de pensamento inovador e criativo; a construção de referencial avançado; a visão estratégica; e a objetividade, a simplicidade e a clareza. O planejamento estratégico, quando bem realizado, pode trazer grandes resultados, pois habilita os gestores a descobrirem questões estratégicas ocultas e a tomarem mais e melhores decisões. Contribui ainda para a qualidade das decisões e para um melhor entendimento dos desafios enfrentados pela instituição. (MANKINS; STEELE, 2008).

Por conseguinte, realizar o planejamento estratégico participativo, mais que buscar planejar, estabelecer estratégias e realizar diagnósticos, constitui-se num repensar a instituição de ensino. Mobilizar as pessoas para a participação nesse

processo é importante, no sentido de compartilhar responsabilidades e, principalmente, partilhar um olhar para a instituição. Conforme Dalcorso (2012),

O melhor plano é aquele que, em todos os níveis de decisão, quer do planejamento quer da execução, evidencia concepções claras e facilmente entendidas. E quando as pessoas se veem como parte de um 'exército', lutando pela mesma causa ou missão, é que essas concepções se tornam claras e simples. (DALCORSO, 2012, p. 69).

Dentre as ferramentas para a elaboração do planejamento estratégico, tem-se o *Balanced Scorecard* (BSC). Foi a ferramenta escolhida e utilizada pelos colégios maristas para gerenciar seus processos e resultados, sendo uma metodologia voltada à gestão estratégica. O BSC é um método que busca esclarecer, comunicar e alinhar a estratégia à organização, por meio da tradução da visão, da missão e da estratégia das empresas, em um conjunto abrangente de objetivos e medidas de desempenho tangíveis que servem de base para os sistemas de medição. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) descrevem o BSC como um conjunto de indicadores que proporciona aos gestores uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa. Ainda segundo os autores, a ferramenta inclui indicadores financeiros, que mostram o resultado das ações do passado e os complementa com indicadores operacionais, relacionados à satisfação dos clientes, a processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz a missão e a estratégia em uma série de medidas de desempenho que servem para a organização medir a situação em que se encontra em relação ao almejado. O BSC fornece a orientação de que as instituições precisam para redistribuir seus recursos humanos e financeiros, deslocando melhorias pontuais em processos vitais que já estejam funcionando de maneira satisfatória, e concentrando-se nos processos mais críticos para a implantação da estratégia.

Lima, Cavalcanti e Ponte (2003) salientam que muitas empresas passaram a utilizar o *Balance Scorecard* a fim de buscarem um modelo de análise focado nos resultados, e não somente em indicadores de qualidade, como era o foco da Gestão da Qualidade Total (GQT). Esse modelo possibilita verificar a relação de causa e efeito entre os indicadores operacionais, financeiros e estratégicos, proporcionando uma visão atual e futura do negócio, sendo, desta forma, mais preventivo. De modo

geral, o BSC é reconhecido como um dos mais eficientes modelos de avaliação de desempenho empresarial e de gestão estratégica.

2.5 Eficiência e Eficácia

As mudanças na organização das atividades educacionais nas últimas décadas fizeram, ainda fazem, com que as instituições busquem mais agilidade, eficiência e também uma postura mais responsiva frente à sociedade contemporânea, que é mais complexa, diversificada e dinâmica. Esse processo está relacionado à busca pela sustentabilidade – que requer o alinhamento entre os objetivos e as metas institucionais. Tal situação mostra que os processos de mudança são inevitáveis para as instituições que pretendem continuar existindo.

Se o objetivo da instituição é realizar a mudança, é fundamental mudar o ponto de orientação, ou seja, possibilitar que as pessoas olhem para dentro, a fim de ter consciência das ‘verdades’ que consideram óbvias, da maneira como constroem e dão significado ao conhecimento e às expectativas com relação às escolhas feitas nas suas vidas. Mas também é fundamental que as equipes olhem para fora, explorando novas ideias e formas de pensar e interagir, conectando-se com o mundo exterior e compartilhando visões com relação à organização e à comunidade mais ampla. (SENGE *et al.*, 2005).

Segundo Sander (2007, p. 73), há quatro modelos específicos de gestão da educação relacionados ao critério de desempenho administrativo: eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

O modelo de administração para a eficiência, durante o período econômico da Revolução Industrial, era uma definição da escola clássica de administração, conforme os princípios que norteavam as normas gerais de organizações e gestões inseridas no início do século XX. Nesse período, as instituições educacionais eram idealizadas como sistemas fechados conduzidos por engenheiros da produção industrial, em que a atuação administrativa tinha como suporte, em primeiro lugar, o conceito de eficiência. (SANDER 2007, p. 75).

Eficiência, segundo Idalberto Chiavenato (1994), é uma medida normativa da utilização de recursos no processo de alcance dos resultados; é a relação entre custos e benefícios que se volta aos métodos: trata-se da melhor maneira de executar as ações com objetivo de utilizar os recursos da forma mais racional

possível. Por sua vez, eficácia é uma medida de alcance dos resultados. Desta forma, toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência ao mesmo tempo. (CHIAVENATO, 1994, p. 70). O autor ainda afirma que:

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem-feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis). (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

Da mesma forma, Dalf (1999) aborda os conceitos de eficiência e eficácia referindo-se à organização. Ele diz que a eficiência organizacional se estende aos trabalhos internos da organização e envolve o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto, sendo a relação entre as entradas e as saídas. O autor considera eficiente a organização que apresenta um determinado nível de produção com menor utilização de recursos. No que diz respeito à eficácia organizacional, é um conceito abrangente que envolve o grau em que a organização realiza seus objetivos, considerando diversas variáveis tanto do nível organizacional como do departamental, avaliando a extensão em que os objetivos foram alcançados. No entanto, é difícil medir a eficácia organizacional: às vezes, ela pode estar associada à eficiência. (DALF, 1999, p. 39).

Sander (2007) assim delinea o conceito de eficiência:

Eficiência (do latim *efficientia*, ação, força, virtude de produzir) é o critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo. Na história do pensamento administrativo, a noção de eficiência está associada aos conceitos de racionalidade econômica e produtiva operacional, independente de seu conteúdo humano e político e de sua natureza ética. (SANDER, 2007, p. 76).

Desta forma, a eficiência se preocupa com os meios, inserindo-se nas operações internas da organização e consolidando maneiras adequadas de resolver os problemas que surgem, de cumprir com as responsabilidades, resolvendo os problemas com o menor custo. (CASTRO, 2006). Logo, quem se preocupa com os fins, com o cumprimento dos objetivos, é a eficácia, que tem foco nos aspectos externos da organização. É uma medida do rendimento global que se consolida pela ocorrência em

fazer o que precisa ser feito, em obter resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento, aumentando os resultados da empresa. (CASTRO, 2006).

Além de eficiência e eficácia, temos a efetividade, um terceiro e mais complexo conceito especialmente válido para a administração pública. A efetividade, na área pública, diz respeito ao resultado concreto, ou às ações que fizeram acontecer esse resultado (fins, objetivo e metas), sendo a relação entre os resultados e o objetivo. Esse modelo afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício. É mais abrangente que a eficácia (indica se o objetivo foi atingido), já que mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. (CASTRO, 2006).

O modelo de administração para a efetividade é uma derivação conceitual da administração para o desenvolvimento, da ecologia administrativa, da teoria da contingência e do desenvolvimento institucional, bem como de distintas experiências práticas na administração pública e na gestão da educação durante as décadas posteriores à II Guerra Mundial. Segundo Sander (2007, p. 80), “Efetividade (do verbo latino *efficere*, realizar, cumprir, concretizar) é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade.”

O quarto e último modelo de gestão da educação é a relevância, sendo sua preocupação principal “[...] o desenvolvimento humano sustentável e a promoção da qualidade de vida na educação e na sociedade, através da participação cidadã.” (SANDER, 2007, p. 80). Assim, se um objeto educacional não tiver eficácia e eficiência, ele não exhibe mérito; se não tiver efetividade e relevância, ele não exhibe valor; e se, por conseguinte, um objeto educacional não tiver eficiência, eficácia, efetividade e relevância, ele não exhibe qualidade. (SCRIVEN, 1991 apud DAVOK, 2007).

De forma geral, a eficiência organizacional se relaciona com os trabalhos internos da organização e envolve a busca pela sustentabilidade – que requer o alinhamento entre os objetivos e metas institucionais. A eficiência se preocupa com os meios, com a utilização de recursos no processo de alcance dos resultados, consolidando um modo de agir adequado, com vistas a resolver os problemas que surgem e de cumprir as responsabilidades – o foco deste estudo. Já a eficácia se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização. Assim, no contexto de eficiência em gestão escolar, considera-se que há uma “boa gestão” quando ela é eficiente e eficaz no alcance das metas – resultando em bom desempenho com indicadores estratégicos. Nesse sentido, os

indicadores estratégicos são, em termos quantitativos, a medida de sucesso em relação à realização de um objetivo estratégico. (PMRS, 2012a).

Aureo Kerbes (2018) destacou alguns indicadores de boas práticas de gestão para as escolas privadas: Gestão Pedagógica; Clima Organizacional; Gestão Administrativa e Qualificação Profissional, cada um com subindicadores. Cito alguns para exemplo, respectivamente: análise dos resultados educacionais e processos de avaliação; reconhecimento social da escola e dos diretores com liderança; retenção de estudantes e gestão financeira; e capacitação técnico-profissional e formação continuada.

Na Rede Marista, os indicadores também são descritos em quatro perspectivas: Desenvolvimento Humano; Processos Internos; Sustentabilidade; e Imagem Institucional e Relacionamento. Cada perspectiva apresenta objetivos estratégicos. Por sua vez, cada objetivo é uma elaboração do que será feito para atingir a visão da Rede, sendo relacionado a atitudes empregadas para qualificar a instituição, e pode ser avaliado por meio de indicador específico, como satisfação dos professores, motivação dos estudantes, absorção da folha de pagamento, estudantes fidelizados e captados. (PMBSA, 2015).

Este capítulo apresentou os conceitos envolvidos nesta investigação, os quais fundamentam a análise dos dados coletados e a proposta de intervenção. A seguir, abordo a metodologia do estudo, descrevendo os instrumentos de coleta, os sujeitos da pesquisa e a proposta de intervenção.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresento as proposições metodológicas selecionadas para esta pesquisa, com o objetivo de delinear os passos percorridos na investigação e os procedimentos mais adequados à análise dos dados coletados.

3.1 As Escolhas Metodológicas

Segundo Gil (2011), a pesquisa tem um carácter pragmático; é um “[...] processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico [...]”. Seu objetivo fundamental é possibilitar respostas aos problemas sobre os quais não se dispõe de informações suficientes. É desenvolvida a partir de conhecimentos disponíveis e da utilização de métodos e técnicas de investigação científica. Ao encontro disso, 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.” Assim, a seguir, apresento o caminho trilhado para este estudo, com base na literatura que explica a pesquisa científica.

Esta pesquisa abrangeu um estudo empírico, cuja metodologia foi delineada a partir de um estudo de caso, em uma abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza aplicada. No seu desenvolvimento, os dados foram levantados a partir da revisão de literatura e da análise documental, bem como de entrevistas semiestruturadas com gestores, questionários e análise de indicadores estratégicos.

A utilização da metodologia qualitativa se justifica 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, a pesquisa foi descritiva, e o procedimento técnico investigativo, como já citado, foi o estudo de caso, incluindo análise dos dados coletados. Nesse sentido, realizo uma descrição das ferramentas usadas para coleta e análise dos dados e dos sujeitos da amostra.

De acordo com Gil (2010, p. 27-28), do ponto de vista de seus objetivos, “[...] as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e explicativas.” Dessa forma, a escolha pela pesquisa descritiva, que envolve o uso de técnicas de coleta de dados, questionários e observação sistemática, assume,

em geral, a forma de levantamento. Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa se caracteriza como aplicada. Segundo Silva e Menezes (2005, p. 20), “[...] a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”

Conforme os objetivos, e tomando como referência a proposição de investigar dois colégios maristas, a pesquisa foi realizada nos Colégios 1 e 2, os quais são voltados para a educação de crianças e adolescentes. Ambas as instituições foram as primeiras de Porto Alegre a alterarem a estrutura organizacional e o modelo de gestão, possuindo o número maior de estudantes dos colégios Maristas da Capital. As especificidades de cada contexto foram observadas e respeitadas.

O objetivo do procedimento metodológico foi delinear o caminho percorrido na investigação. É o método que permite ao pesquisador atingir os objetivos da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 65), “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso como estratégia de pesquisa é o método que abrange desde uma lógica de planejamento até a coleta e a análise dos dados, incorporando abordagens específicas, sendo considerado uma técnica de pesquisa abrangente. Yin (2001, p. 39) ainda explica que “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto em vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.”

Nesse âmbito, Leite (2008, p. 100) define que “[...] os tipos de pesquisas qualitativas mais comuns são decorrentes de pesquisas teóricas, pesquisas exploratórias documentais e outras que possuam caráter de investigação, lógica ou histórica.” Algumas características básicas identificam os estudos denominados “qualitativos”. Segundo essa perspectiva, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.

Para Leite (2008, p. 100), “[...] uma das características da aplicabilidade dos métodos qualitativos são as situações em que se necessita realizar classificações comparativas e que se pretende identificar proporção, grau ou intensidade de um determinado fenômeno.” Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o

fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Assim, vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 269), essa característica de se preocupar em “[...] analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano [...]” é típica da metodologia qualitativa. Além disso, a abordagem qualitativa não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, pois permite que a criatividade leve os pesquisadores a propor trabalhos que investiguem novos enfoques. Conforme Bogdan e Biklen (1994, p. 49), “A abordagem de investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia que nada é trivial, que tudo tem potencial para construir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo.”

A abordagem qualitativa é também denominada naturalista, “[...] porque o investigador frequenta os locais em que naturalmente se verificam os fenômenos nos quais está interessado, incidindo os dados recolhidos nos comportamentos naturais das pessoas” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 17) e em suas interações com o meio e com os demais – contexto em que constroem seus repertórios de significado.

Importante ressaltar que a construção do conhecimento científico na investigação qualitativa requer a participação dos sujeitos. Por isso, enfatizo as três características da investigação qualitativa, a partir de Bogdan e Biklen (1994):

Na investigação qualitativa a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal. Os dados são recolhidos em situação e complementados pela informação que se obtém através do contacto directo. Os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto. Os locais têm que ser entendidos no contexto da história e das instituições a que pertencem. 2) Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos. 3) O significado é de importância vital na abordagem qualitativa. Os investigadores que fazem uso deste tipo de abordagem estão interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas. (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 47).

Diante disso, como se trata de uma pesquisa realizada em um campo empírico educacional, fez-se necessária a opção pela abordagem qualitativa, já que foram investigados os contextos em que se inserem os sujeitos envolvidos.

A valorização dessa fase inicial de coleta de dados garante qualidade à análise dos dados, uma vez que o pesquisador pode discernir o que é relevante ou não para a pesquisa bibliográfica e, ainda, manter o foco da pesquisa. Segundo Gil

(2002, p. 44), “[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, construído principalmente de livros e artigos científicos.” Assim, o pesquisador tem à disposição fontes abundantes de conhecimentos sistematizados.

Desta forma, para desenvolvimento da pesquisa qualitativa, neste trabalho, foi feita uma análise documental. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e aplicados questionários para investigar como a adoção da nova estrutura organizacional e de gestão influenciou na atuação dos gestores e nos processos administrativos, pedagógicos e pastorais, no contexto de dois colégios da Rede Marista. Segundo Gil (2010), esse método baseia-se em diversos tipos de documentos, caracterizados por serem documentos institucionais.

A abordagem predominante na pesquisa foi a qualitativa. No entanto, cabe salientar que esta dissertação também incluiu no seu desenvolvimento o que denominamos pesquisa quantitativa, por abordar índices atinentes a folha de pagamento, captação e fidelização de estudantes, de 2012 até 2019. Esses números são analisados por meio de uma abordagem quantitativa, na medida em que tão somente extraímos dados do sistema eletrônico que evidenciam os avanços obtidos dos processos implementados. Para os autores Silva e Simon (2005), esse tipo de pesquisa só tem sentido quando há um problema muito bem definido, além de informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento, entendido aqui como o foco da pesquisa e/ou como aquilo que se quer estudar. Nesse sentido, é possível estabelecer medidas quantitativas que reforçam as construções qualitativas propostas pela pesquisa. Assim, não se trata de eixos divergentes de análise, mas de enfoques diferenciados, porém complementares, capazes de revelar, com diferentes ênfases, os movimentos pretendidos e obtidos nos processos de gestão analisados.

Desta forma, para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa, foi realizada pesquisa no sistema eletrônico da instituição, coletando informações sobre três indicadores internos do planejamento estratégico: 1) absorção da folha de pagamento, no eixo Sustentabilidade; 2) fidelização de estudantes; e 3) captação de estudantes – estes últimos no eixo Imagem Institucional e Relacionamento.

De modo geral, a proposta foi analisar como a nova estrutura organizacional interferiu na atuação dos gestores e contribuiu para uma gestão mais eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais dos contextos investigados, envolvendo as mudanças no planejamento, na gestão, na eficiência e eficácia dos

processos. Ao considerar a complexidade e a integração dos enfoques quantitativo e qualitativo, busco uma reflexão sobre os conceitos abordados, os documentos, as opiniões e os indicadores, identificando e explicando as relações e implicações existentes entre as diferentes estruturas organizacionais. Essa abordagem permitiu explorar a potencialidade dessa nova estrutura e de suas articulações, além de revelar multidimensionalmente a sua contribuição para a gestão e o planejamento da Rede Marista.

3.2 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados

Para a pesquisa realizada, foram escolhidos os seguintes instrumentos de coleta: pesquisa e análise documental da Rede Marista; entrevista semiestruturada e questionário; e análise de indicadores estratégicos. Além disso, para comparação dos principais pontos divergentes entre o modelo tradicional e a nova estrutura organizacional e de gestão das escolas da Rede Marista, foi construída uma tabela comparativa a partir da pesquisa documental. Em relação à sua interferência na atuação dos gestores, foram realizadas, como já citado, entrevistas semiestruturadas com os gestores das duas escolas (diretor e vice-diretores). Quanto ao seu impacto nos processos administrativos, pedagógicos e pastorais, foi enviado um questionário aos coordenadores e professores das duas escolas. Ademais, para demonstrar como as mudanças na nova estrutura organizacional refletiram nos resultados, foram analisados indicadores internos do planejamento estratégico de 2012 até 2018, após a implementação do modelo, os quais foram coletados no sistema eletrônico da instituição.

A análise das informações qualitativas foi realizada pela técnica de Análise de Conteúdo, uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, ajudando a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão profunda de seus significados, por meio de estratégias metodológicas que extrapolam uma simples técnica de leitura e análise de dados. O conteúdo analisado por essa técnica pode incluir qualquer material proveniente de comunicação verbal ou não verbal, como cartas, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, gravações, entrevistas, fotografias, vídeos etc. A partir da organização do conteúdo, é necessário, então, processá-lo para facilitar a análise, processo que se dá pelos seguintes métodos: preparação das informações; unitarização ou

transformação do conteúdo em unidades; categorização ou classificação das unidades em categorias; descrição; e interpretação. (MORAES, 1999).

Para os dados quantitativos, apresento os valores em forma de gráficos, com vistas a facilitar a compreensão dos resultados apresentados.

3.2.1 Pesquisa Documental

No entendimento de Gil (2002, p. 45-47), “[...] a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.” O autor faz questão de diferenciar as análises documentais das pesquisas bibliográficas, cujas principais fontes são os materiais impressos localizados nas bibliotecas. Nesse sentido, o autor acredita que a pesquisa documental pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes ao estudo de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudo qualitativo, merecendo, portanto, atenção especial.

Desse modo, devido ao fato de esta pesquisa estar baseada em dois colégios da Rede Marista, tornou-se imprescindível a coleta e a seleção de dados a partir de documentos institucionais. Ainda, o estudo baseou-se na análise da nova estrutura organizacional e do modo como tal processo contribuiu para a gestão, o planejamento e a eficiência e eficácia dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais. A seguir, descrevo os documentos analisados, sob uma perspectiva comparativa, bem como as principais diferenças entre o modelo anterior e o novo modelo, separados pelos eixos Canônico e Corporativo, e Colégios e Unidades Sociais.

Dentre os documentos educacionais, estão: “Projeto Educativo do Brasil Marista – PEBM” (2011); “Tessituras do Currículo Marista: Matrizes Curriculares de Educação Básica” (2014); “Regimentos Escolares” (2015); Diretrizes da Ação Evangelizadora da Província Marista do Rio Grande do Sul (2011); “Evangelizar na Rede Marista” (2015), e “Patrimônio Espiritual Marista” (2012).

Já os documentos administrativos incluem: “Manual do Planejamento Estratégico” (2012); “Plano Estratégico da Rede Marista 2015-2022” (2015); “Documento de Referência de Governança Corporativa da Rede Marista” (2017); “Sistema de Cargos, Carreiras e Performance” (2017); “Revisão do Planejamento

Estratégico dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista” (2017); e “Guia Administrativo *Vade-mécum*” (sem data).

3.2.2 Entrevista

Entre as diferentes técnicas de pesquisa, Ribeiro (2008) expõe que a entrevista é a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto. Permite conhecer atitudes, sentimentos e valores implícitos ao comportamento dos participantes, podendo ir além das descrições de ações e incorporar novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

A técnica de entrevista semiestruturada, segundo Marconi e Lakatos (2004), é um instrumento básico para a coleta de dados por ser usual na pesquisa qualitativa – principalmente quando o principal interesse do pesquisador é conhecer o significado que os participantes do estudo dão aos fenômenos do seu cotidiano. Os dados são obtidos de forma espontânea e complementados pelas informações provenientes do contato direto com os sujeitos. Desse modo, acredito que se trate de uma metodologia adequada ao meu objetivo de pesquisa, porque há flexibilidade na aplicação da entrevista: é possível partir de um direcionamento geral sem induzir respostas, abordando os temas principais e estabelecendo uma interação com o participante, de modo a tratar do tema investigado.

O propósito principal da entrevista, neste trabalho, foi coletar dados relacionados à seguinte questão: de que forma o modelo de planejamento, como ferramenta de atuação na gestão, interferiu na atuação dos gestores? Assim, foram entrevistados os diretores e vice-diretores das duas escolas analisadas. Como etapas desse processo, fiz contato com cada participante, apresentei o projeto e agendei um encontro para entrevista individual, momento em que lhes apresentei o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice F). A duração das entrevistas, em média, foi de aproximadamente 45 minutos. No Apêndice B, apresento o roteiro das entrevistas.

3.2.3 Questionário

O questionário é uma ferramenta bastante útil para coleta de dados, sendo construído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem

a presença do observador, no intuito de se traduzirem os objetivos específicos da pesquisa em itens bem-redigidos. (LEITE, 2008; GIL, 2011). Neste estudo, foi aplicado um questionário de perguntas abertas enviadas via internet, sem identificação do respondente. O levantamento pela internet, de acordo com Shaughnessy, Zechmeister e Zechmeister (2012), é vantajoso, pois é um método eficiente e de baixo custo; no entanto, apresenta desvantagens relacionadas ao número incerto de respondentes e à falta de controle do ambiente de realização da pesquisa.

Sendo assim, com a devida autorização da superintendência, da gerência educacional e das direções dos colégios (sendo previamente acordada a participação de todos profissionais), fiz contato com os respondentes e informei sobre a pesquisa, apresentando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Em seguida, enviei o questionário por meio da ferramenta *Google Docs*. Essa estratégia permitiu o sigilo do nome dos respondentes. Após o preenchimento do questionário, os participantes enviaram as respostas diretamente para o banco de dados do mesmo sistema, sem precisarem se identificar.

O questionário foi encaminhado para os seguintes profissionais de cada escola:

- a) Um coordenador de pastoral;
- b) Um coordenador pedagógico;
- c) Um coordenador de turno;
- d) Um orientador educacional;
- e) Um professor.

O questionário foi respondido por nove profissionais – um profissional não respondeu. O propósito principal dessa etapa foi coletar dados relacionados à questão: de que forma a construção de diretrizes institucionais apoiou a condução dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais? Nos Apêndices C e D, apresento o modelo do questionário aplicado.

3.2.4 Pesquisa em Sistema Eletrônico

A quantificação abrange um conjunto de procedimentos, técnicas e algoritmos que se traduzem por números úteis ao pesquisador, para que sejam extraídos dados a fim de responder às perguntas estabelecidas como objetivos de seu trabalho. (FALCÃO; RÉGNIER, 2000; GATTI, 2004). Além disso, a combinação

desse tipo de informação com dados oriundos de metodologias qualitativas pode ser pertinente à compreensão de diversos problemas educacionais. (GATTI, 2004). De acordo com a autora,

Estas análises, a partir de dados quantificados, contextualizadas por perspectivas teóricas, com escolhas metodológicas cuidadosas, trazem subsídios concretos para a compreensão de fenômenos educacionais indo além dos casuísmos e contribuindo [...] para planejamento, administração/gestão da educação [...]. Permitem ainda desmistificar representações, preconceitos, “achômetros”, sobre fenômenos educacionais, construídos apenas a partir do senso comum do cotidiano, ou do marketing. (GATTI, 2004, p. 26).

Para coleta de dados quantitativos, portanto, foi realizada uma pesquisa no sistema eletrônico institucional, com o objetivo de coletar informações sobre três indicadores internos do planejamento estratégico: 1) absorção da folha de pagamento, no eixo Sustentabilidade; 2) fidelização de estudantes; e 3) captação de estudantes – estes últimos no eixo Imagem Institucional e Relacionamento.

O propósito principal da apresentação e da análise dos indicadores foi responder à questão: de que modo as mudanças no modelo de gestão refletiram nos indicadores internos do planejamento estratégico? Para tal, foram construídos gráficos descrevendo e comparando valores ao longo dos anos, desde a implementação da nova estrutura organizacional (novo modelo de governança e gestão), em 2012, até o ano concluído mais recente, 2019.

O acompanhamento de tais indicadores nesse recorte temporal foi utilizado como uma forma de monitoramento da eficiência, com o propósito de observar e refletir sobre o comportamento dos indicadores em resposta às mudanças do modelo de gestão e planejamento. Nesse sentido, segundo Lück (2013),

[...] monitoramento é o conjunto de ações de gestão de planos, programas e projetos, baseado na coleta, sistematização, registro, descrição, análise e interpretação de dados, que permite conhecer objetivamente como, até que ponto, e em que medida ocorre o processo planejado, visando a sua efetivação e o conhecimento do processo, de modo a corrigi-lo quando necessário e a contextualizar e explicar os resultados por eles obtidos. (LÜCK, 2013, p. 74).

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa da área de gestão dos colégios investigados foram: o diretor, o vice-diretor administrativo e o vice-diretor educacional, sendo três

entrevistados por escola (totalizando seis entrevistas). Foi aplicada a entrevista semiestruturada, com o objetivo de analisar se e como a implantação do modelo de planejamento, como ferramenta de atuação, interferiu na atuação desses gestores.

Por sua vez, os sujeitos da pesquisa da área de coordenação, orientação e docência foram escolhidos através dos seguintes critérios: vivência anterior e posterior à implantação da nova estrutura organizacional de gestão dos colégios, e maior tempo de trabalho na escola (no cargo). Conforme já referido, a técnica de coleta de dados foi o questionário, que foi enviado a um coordenador de pastoral, um coordenador pedagógico, um coordenador de turno, um orientador educacional e um professor de cada colégio, totalizando, então, dez questionários, com nove devoluções. Nesse sentido, foi relevante coletar informações e ter uma visão sobre a estrutura organizacional, a gestão, o planejamento e a eficiência e eficácia, por meio da opinião de profissionais de diferentes áreas, para poder comparar as respostas e assim qualificar as proposições e intervenções necessárias.

Com o intuito de obter uma visão integral e organizada da metodologia deste estudo, exponho um quadro a seguir que retoma os objetivos propostos, relacionando o desenho metodológico específico para cada um e indicando as fontes de busca, os instrumentos utilizados e o elenco dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 - Percurso metodológico

Problema de pesquisa	Como a nova estrutura organizacional contribuiu para uma gestão mais eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais?		
	Objetivos da pesquisa	Metodologia	Sujeitos da pesquisa
Objetivo geral	Analisar como a nova estrutura organizacional contribuiu para a gestão e o planejamento nos processos (nos âmbitos administrativo, pedagógico e pastoral), em dois colégios maristas, considerando os fundamentos da estrutura analisada e as suas implicações nas relações estabelecidas no âmbito da gestão educacional e dos princípios maristas de educação.	Construção de uma pesquisa qualitativa e quantitativa definida a partir de um estudo de caso, com a intenção de coletar e analisar dados, descrevendo e caracterizando a nova estrutura organizacional, evidenciando sua influência e impacto na nova estrutura organizacional, na gestão, no planejamento e na eficiência da instituição.	Gestores, coordenadores, orientadores e professores dos dois colégios analisados.

Objetivos da pesquisa		Metodologia	Sujeitos da pesquisa
Objetivos específicos	Analisar, sob uma perspectiva comparativa, os principais pontos entre a estrutura anterior e a nova estrutura organizacional de duas escolas da Rede Marista.	Foi realizada uma pesquisa documental, a fim de organizar e apresentar os antigos e os novos processos e diretrizes da Rede que expõem o desenho institucional; tendo também o objetivo de observar e comparar os principais pontos de mudança.	Pesquisa apoiada no referencial teórico; pesquisa nos documentos institucionais.
	Analisar a nova estrutura organizacional das escolas da Rede Marista e seu impacto nos processos administrativos, pedagógicos e pastorais de duas escolas integrantes da Rede.	Foram aplicados uma entrevista semiestruturada e um questionário, buscando analisar, respectivamente, a interferência do novo modelo de planejamento na atuação como gestor e o modo como a construção de diretrizes institucionais apoiou a condução dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais.	Gestores: diretor, vice-diretor administrativo e vice-diretor educacional de cada colégio. Um coordenador de pastoral, um coordenador pedagógico, um coordenador de turno, um orientador educacional e um professor de cada escola.
	Demonstrar como as mudanças na estrutura organizacional refletiram nos resultados, mediante análise dos indicadores internos do planejamento estratégico, considerando especificamente os itens relativos à absorção da folha de pagamento, à fidelização e à captação dos estudantes.	Foram analisados três indicadores do planejamento estratégico (absorção da folha de pagamento, fidelização e captação de estudantes) no sistema eletrônico, comparando-os ao longo dos anos, desde a implantação do novo modelo marista (2012) até o último ano completo (2018/2019).	Análise apoiada nos indicadores do PE, nos eixos Sustentabilidade e Imagem Institucional e Relacionamento.
	Elaborar, a partir das análises realizadas, uma proposta de intervenção vinculada à estrutura já existente, capaz de superar algumas insuficiências observadas durante o processo da pesquisa realizada.	Foram apresentados o conteúdo e os resultados do estudo para as equipes diretivas dos colégios e para a estrutura executiva da Rede, a fim de contribuir para a compreensão do novo modelo marista de gestão.	Investigação e acompanhamento dos processos analisados e proposição de melhorias no modelo já existente.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Proposta de Intervenção

Para a gestão ser considerada “satisfatória”, é necessário lograr bom desempenho nos indicadores, isto é, os resultados devem ser atingidos conforme o esperado. Para isso, é preciso conhecê-los e monitorá-los, estabelecendo metas, sendo seu acompanhamento um processo contínuo que deve ser realizado pela gestão. Além disso, no campo educacional, saliento que os indicadores devem ser tanto quantitativos quanto qualitativos.

Neste trabalho, todas as ações vinculadas à intervenção estão ligadas às análises feitas e aos levantamentos realizados, conforme previsto no desenho metodológico. A avaliação das necessidades de intervenção ocorreu após o levantamento e a análise das entrevistas, dos questionários e da revisão documental. Nesse processo, foram constatadas oportunidades de melhoria, conforme mencionado nos objetivos, e construídas proposições concretas de intervenção.

Desta forma, a partir dos resultados encontrados, atinentes à análise da nova estrutura organizacional e de gestão marista – em que avaliei a influência da sua implantação nas equipes gestoras, nos processos institucionais e nos indicadores internos do planejamento estratégico –, prevejo a apresentação do conteúdo e os resultados do estudo à equipe diretiva e à estrutura executiva da Rede, instrumentalizando-os e instigando-os à reflexão acerca do modelo de gestão adotado.

Nesse contexto, a pesquisa contribui para a compreensão de quais elementos da estrutura organizacional, da gestão e do planejamento estratégico potencializam a atuação dos gestores, os processos institucionais e a eficiência do planejamento estratégico. Sendo assim, entendo que aprofundar os estudos em relação aos resultados desses dois colégios contribuirá para a preparação da gestão dos demais Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, considerando a possibilidade de observar quais elementos da gestão e do planejamento estratégico adotados pelo novo modelo influenciaram nos processos administrativos, pedagógicos e pastorais.

4 ESTADO DO CONHECIMENTO

Neste capítulo, apresento um levantamento bibliográfico a respeito dos estudos realizados acerca do tema da presente investigação, incluindo investigações que envolveram a Rede Marista. Dessa forma, aproximo o estudo proposto às investigações atuais que trazem diferentes abordagens sobre a temática aqui discutida.

4.1 Contribuição de Estudos Anteriores

O estado do conhecimento foi realizado com vistas a explorar a diversidade de produções acadêmicas referentes ao tema desta pesquisa. O objetivo de tal construção foi organizar e ampliar o conhecimento acerca de estudos sobre o assunto da dissertação, sistematizando o que já foi produzido e identificando lacunas e aproximações existentes.

A busca foi realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os descritores usados foram: gestão escolar, modelo de gestão escolar, planejamento educacional e planejamento estratégico. Foram incluídas apenas produções publicadas entre 2015 e 2018. Em alguns casos, foi necessário refinar os resultados através de filtros adicionais. O Quadro 3 sistematiza os descritores e os filtros utilizados para cada descritor.

Quadro 3 - Descritores e filtros utilizados para refinar a busca

Descritor	Filtro temporal	Filtro: área de conhecimento	Filtro: área de concentração
“Gestão escolar”	2015 a 2018	-	-
“Modelo de gestão escolar”	2015 a 2018	-	-
“Planejamento educacional”	2015 a 2018	Planejamento educacional	Planejamento educacional
“Planejamento estratégico”	2015 a 2018	Educação	-

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos descritores e filtros usados para refinar a busca, encontrei o seguinte número de trabalhos (Quadro 4):

Quadro 4 - Número de trabalhos encontrados na busca de acordo com descritores e filtros selecionados

Descritor	Número de trabalhos encontrados (com filtro temporal)	Número de trabalhos encontrados após filtros adicionais
Gestão escolar	267	
Modelo de gestão escolar	13	
Planejamento educacional	437	80
Planejamento estratégico	957	66

Fonte: Elaborado pela autora.

As dissertações e teses selecionadas abordam temas como gestão escolar, modelos de gestão escolar, planejamento no contexto escolar e/ou indicadores de qualidade e eficiência de gestão nesse âmbito. Também foram incluídos estudos com aproximação ao desenho ou à metodologia utilizada. Saliento ainda que foram excluídos trabalhos que se referissem à gestão democrática, pela especificidade do tema e pelo quantitativo de produções envolvido.

Cabe destacar que há escassez de dissertações e teses que se aproximam ao problema e ao tema da minha pesquisa. Nesse sentido, encontrei trabalhos que tratam das mudanças na gestão em áreas públicas e privadas de saúde, comércio e indústria, com enfoques que se distanciam do tema aqui abordado. Mais especificamente, nas buscas feitas, não foi encontrada nenhuma dissertação ou tese que tratasse diretamente do novo modelo de gestão em colégios privados.

Do levantamento organizado, selecionei as seguintes produções para análise (Quadro 5):

Quadro 5 - Produções selecionadas para análise a partir da busca no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Autor	Título	Data da defesa	Instituição	Objetivos
Andraia Nunes Militao	A complexidade da administração/gestão escolar: limites e possibilidades	04/02/2015	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP	Analisar e compreender os processos de administração/gestão vivenciados na escola pública estadual paulista. Para alcançar esse objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos: identificar os conceitos de administração/gestão escolar que embasam a legislação do Estado de São Paulo; identificar em que medida a administração/gestão escolar se concretiza no âmbito da escola; analisar as dificuldades e desafios dos administradores/gestores escolares com vistas à complexidade de sua atuação.
Andrea Silva de Oliveira	Gestão escolar e indicadores de qualidade: o que podemos aprender com a escola Caic Madezatti, em São Leopoldo?	23/02/2015	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS	Compreender de que forma a gestão escolar interfere e/ou colabora na qualidade educacional.
Roberto Carlos Ramos	O processo de construção de um mosaico educacional: reflexões a partir de experiências de gestão em dois contextos desafiadores	24/09/2015	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS	Descrever experiências de gestão em realidades geográficas e culturalmente muito distintas – Mangunde, em Moçambique e Scampia, na Itália – onde os desafios do cotidiano serviram como motivação para projetos inovadores. O objetivo foi identificar características do eu gestor, narrando acontecimentos vividos nesses diferentes contextos, detalhando alguns dos projetos educacionais desenvolvidos.
Juliana Cristina da Silva	A Influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente	14/12/2015	Centro Universitário La Salle, Canoas	Verificar, a partir do olhar dos gestores e docentes, qual é a influência dos gestores das escolas da Rede Municipal de Canoas na promoção do bem-estar docente.

Autor	Título	Data da defesa	Instituição	Objetivos
Fernanda Kleber Birck	Gestão escolar e coaching: Potencialidades e desafios no ensino privado	2016	Centro Universitário La Salle, Canoas	Analisar a experiência do processo de <i>coaching</i> com gestores no contexto educacional, em uma instituição privada. Objetivos específicos: identificar as necessidades de desenvolvimento dos gestores escolares; reconhecer as potencialidades e os desafios do <i>coaching</i> no contexto da gestão escolar; e identificar a visão dos gestores sobre a experiência do <i>coaching</i> .
Filipe Pimenta Carota	A gestão democrática da escola pública no Prêmio Gestão Escolar: concepções e modelos da organização escolar	12/02/2016	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP	Estudar os indicadores de qualidade em gestão escolar dados pelo CONSED e pelo PGE no ano de 2013.
Caroline Rodrigues Silveira	Possíveis relações entre formas de provimento do cargo e percepções de diretores escolares sobre o exercício de suas funções	05/04/2016	Universidade Federal de São Carlos	Analisar as percepções dos diretores de quatro escolas públicas de um município paulista, a fim de compreender sua relação com o modo de provimento do cargo, que, no caso em questão, dá-se por indicação política.
Debora Quetti Marques de Souza	A gestão escolar no contexto atual: impasses do novo gerencialismo	20/07/2016	Universidade Federal de Pernambuco	Analisar a organização da escola a partir do novo gerencialismo na perspectiva da cultura e das relações de poder. Objetivos específicos: caracterizar a gestão escolar concebida na política atual (novo gerencialismo); identificar as manifestações da gestão escolar democrática numa instituição de ensino pública; e verificar os efeitos e impactos da política de premiação por excelência em gestão escolar.
Simone da Silva Batista	Práticas de gestão estratégica e seus efeitos no sucesso escolar: o estudo de caso de uma escola da regional centro sul fluminense	25/10/2016	Universidade Federal de Juiz de Fora	Analisar as práticas gestoras do Colégio Estadual Ministro Raul Fernandes que possam ter contribuído para a melhoria de seus resultados, representados pelos indicadores de IDEB e IDERJ.

Autor	Título	Data da defesa	Instituição	Objetivos
Rutiane Peixoto das Mercês	Concepção do modelo de gestão escolar à luz de princípios éticos baseados em valores cristãos	05/01/2017	Faculdades EST, São Leopoldo	Estudar os postulados referentes à ética, a respeito da maneira como ela é construída fundamentada nos postulados teóricos acerca do modelo de gestão escolar; e demonstrar a possível existência de uma maneira de melhor conduzir uma gestão pautada em valores cristãos, uma vez que, nos dias atuais, muito se tem falado em valores, posto que eles não sejam imutáveis.
Jarbas Dametto	Avaliações em larga escala e a objetivação da qualidade educacional: controvérsias em torno da fabricação discursiva da qualidade na educação básica	20/04/2017	Universidade de Passo Fundo	Refletir sobre a construção da noção de “qualidade educacional” em sua forma predominante no discurso contemporâneo – aquela que remete ao desempenho em avaliações externas padronizadas – e problematizar a inscrição política e epistêmica desse princípio de valoração junto à Educação hodierna brasileira, através do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).
Tania Maranesi	Gestão escolar: concepções e sentimentos que se entrecruzam	25/05/2017	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Compreender o papel das relações entre os integrantes da Gestão Escolar (entre si, e destes com os professores), identificando as concepções que embasam sua atuação e os sentimentos que provocam.
Eduardo Santos Araujo	Gestão escolar na rede estadual de Minas Gerais: desafios da formação administrativa do diretor	22/06/2017	Universidade Federal de Juiz de Fora	Discutir a formação de gestores no âmbito da Superintendência Regional de Ensino (SRE) Metropolitana B, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), com recorte prioritário em Ibitaré-MG; a partir da suposição inicial de que há lacunas na formação do diretor de escola no geral e, mais especificamente, daqueles alocados na rede estadual de Minas Gerais.
Jordana de Souza Silva	A avaliação institucional participativa mediada pela categoria da negociação: a percepção dos gestores escolares	28/06/2017	Universidade Estadual de Campinas	Desvelar, a partir da percepção dos gestores escolares, os aspectos em que a Avaliação Institucional Participativa (AIP) afetou o trabalho das equipes gestoras, no que tange à gestão da qualidade da escola, mediada pela categoria da negociação.

Autor	Título	Data da defesa	Instituição	Objetivos
Valter Pavoni	Um estudo sobre sistema de informações gerenciais como apoio à gestão educacional de cursos de graduação	20/04/2018	Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS	Responder à seguinte questão: na gestão de cursos de graduação em IES privadas, quais informações são relevantes para os coordenadores de cursos, considerando o binômio qualidade/sustentabilidade?
Daiane Ansaloni Mendes	A gestão educacional na interface do Ideb e das avaliações externas: uma análise a partir das percepções de egressos do Programa Nacional Escola de Gestores.	26/06/2018	Universidade Federal de Ouro Preto	Analisar a percepção de egressos do Programa Nacional Escola de Gestores (PNEG) sobre os usos e as implicações dos resultados das avaliações externas e do Ideb no cotidiano de trabalho das escolas.
Marli Dias Ribeiro	Formação de gestores escolares por competências: um estudo das dimensões político-pedagógica, ética e técnica	30/07/2018	Universidade Católica de Brasília	Investigar a relevância da formação continuada oferecida aos gestores escolares e a efetividade dessas formações.
Aureo Kerbes	Gestão Escolar: indicadores de boas práticas em escolas privadas no Brasil	06/12/2018	Centro Universitário La Salle, Canoas	Apresentar indicadores de boas práticas de gestão para as escolas privadas brasileiras.
Nadia Pedrotti Drabach	Processos de provimento, exigências e atribuições para os dirigentes escolares em contextos de reformas gerencialistas	18/12/2018	Universidade Estadual de Campinas	Compreender a relação entre o perfil requerido para dirigentes escolares da Educação Básica obrigatória nas redes estaduais, os processos para sua seleção e as tendências de privatização, via gestão, da educação pública em contextos de reformas gerencialistas, como é o caso das redes estaduais do Rio de Janeiro e Minas Gerais estudadas nessa tese.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ramos (2015) descreve experiências de gestão em realidades geográfica e culturalmente muito distintas – Mangunde, em Moçambique, e Scampia, na Itália. O autor busca identificar características do eu gestor, narrando acontecimentos vividos nesses diferentes contextos e detalhando alguns dos projetos educacionais desenvolvidos. O estudo inclui sugestões a futuros gestores do campo educacional, como a capacidade de inserir-se nos processos para conhecê-los a fundo e, ao mesmo tempo, de afastar-se deles para analisá-los com bom senso. Ramos usa a metáfora do mosaico para expor suas conclusões:

O mosaico foi – e continua sendo - construído e observado num movimento constante de aproximação e afastamento. O segredo está no ver, escutar, sonhar e agir com esperança. Quem sabe, muito mais do que verbos, constituem princípios de ação para quem assume o desafio da gestão educacional. (RAMOS, 2015, p. 157).

Já o trabalho de Oliveira (2015) buscou compreender de que forma a gestão escolar interfere e/ou colabora na qualidade educacional. Foi observado, por meio de um estudo de caso único contemplando uma série de visitas à instituição estudada, que a qualidade da educação oferecida nesse local está fortemente atrelada ao modo como a equipe diretiva conduz os trabalhos, devendo esta orientar os docentes para capacitarem os estudantes, formando-os humanamente. A gestão da instituição analisada é considerada como tendo uma rotina dinâmica, com a figura da diretora como eixo central, sendo sua liderança e sua mediação outros fatores evidentes. Além disso, essa escola tem destaque nos índices de qualidade.

A tese de Militao (2015) usou como objeto de análise a administração/gestão que se realiza no âmbito escolar e descreveu as concepções opostas em relação à administração/gestão escolar, no âmbito da Teoria Geral da Administração e da Administração Escolar. Investigou respostas, dentre outras, às questões: quais os limites e as possibilidades de atuação da administração/gestão escolar no contexto de uma escola estadual paulista? Quais as características que diferenciam a administração/gestão escolar da administração de empresas? Como interagem no espaço de administração/gestão escolar as dimensões técnica, política e pedagógica? Quais as ações dos diretores/gestores para valorização da dimensão pedagógica no interior das escolas? O estudo identificou que prevalece, na política educacional paulista, uma concepção de administração/gestão inconsistente, fragmentada, que oscila entre a gestão democrática e a administração gerencial.

Observou também que existe um limite próprio das demandas a que estão sujeitos os administradores/gestores, sobrecarregados de diversas incumbências do dia a dia da escola; bem como uma centralidade no papel do diretor escolar. As conclusões de Militao (2015) são úteis a este estudo, pois sustentam a ideia da necessidade de descentralização da gestão.

O trabalho de Birck (2016) analisou a experiência do processo de *coaching* com gestores no contexto educacional de uma instituição privada, observando que um dos desafios enfrentados nesse âmbito é a multiplicidade de demandas atribuídas aos gestores.

Silva (2017), por meio de análise documental, observação e entrevistas, verificou que os gestores expressam, muitas vezes, que se sentem engessados pela burocracia; mas têm atuado na perspectiva de uma gestão democrático-participativa, tornando a escola mais reflexiva e encorajando o “vôo dos pássaros”.

Ainda, Maranesi (2017) destacou o fato de que ações com predominância da concepção democrático-participativa, que dão ênfase tanto às tarefas como às relações entre pessoas, são indutoras de sentimentos com tonalidades agradáveis, que podem favorecer o diálogo e, como consequência, o trabalho coletivo. Desta forma, observam-se as demandas múltiplas de gestores e a tendência à gestão democrático-participativa como meio de tornar o trabalho mais coletivo e agradável.

Por sua vez, Silva (2015) mostrou que a gestão escolar também tem influência no bem-estar docente. Ela analisou a influência dos gestores das escolas da Rede Municipal de Canoas (RS) na promoção do bem-estar dos professores, através de análise documental, revisão de literatura, diário de campo e um questionário com perguntas fechadas e uma aberta. Os sujeitos do estudo foram gestores e docentes pertencentes às escolas de Ensino Fundamental da rede. A autora concluiu que fatores como aprendizagem dos estudantes, jornada de trabalho e apoio da família do docente, do discente e da gestão escolar são considerados causas de bem-estar. Além disso, a postura dialógica, afetiva e de escuta do gestor, bem como o compartilhamento das tarefas e responsabilidades, relacionam-se diretamente com as condições de bem-estar.

A dissertação de Costa (2015) aproxima-se do tema de meu estudo por ter sido realizada em um colégio da Rede Marista, visto que a cultura e os valores são os mesmos para toda a Rede. Ele faz menção ao histórico da Instituição e apresenta o seu modelo organizacional. O tema dessa pesquisa é estratégico – o título de seu

trabalho é: “Planejamento Estratégico: processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações”. Especificamente, a pesquisa teve por finalidade analisar como o colégio investigado vinha realizando o desdobramento do planejamento estratégico, tendo como referência o modelo de gestão da Rede e considerando o modo como os diferentes sujeitos participaram e se envolveram nesse processo.

Já Souza (2016) conclui, através de um estudo de caso com dados coletados em documentos, observações, entrevistas e questionários, que a gestão escolar tem relação com a cultura gerencial e visa a objetivos financeiros e economicistas, atendendo às necessidades imediatas do mercado. Essa gestão é considerada “boa” quando é eficiente e eficaz no alcance das metas educacionais, tendo reconhecimento público por meio do recebimento de prêmios.

A dissertação de Kerbes (2018) foi uma pesquisa bibliográfica e documental, com revisão de literatura básica e abordagem qualitativa. Investigou os dados considerando a Análise de Conteúdo, de Bardin (1988 apud KERBES, 2018). O trabalho apresentou os indicadores de boas práticas de gestão para as escolas privadas. O primeiro indicador foi Gestão Pedagógica, com os subindicadores gestão pedagógica: análise dos resultados educacionais; planejamento de ações pedagógicas coletivas; planejamento didático; processos de avaliação; novas tecnologias; desenho e articulação curricular; apoio acadêmico para estudantes com baixos níveis de aproveitamento; e autoestima acadêmica e motivação escolar. Já o indicador Clima Organizacional foi analisado a partir destes subindicadores: disponibilidade e comprometimento do pessoal da escola; ambiente de trabalho com boas relações e bom clima de convivência escolar; reconhecimento social da escola e dos diretores com liderança; reconhecimento da comunidade escolar; planejamento institucional e coletivo; gestão participativa com processos e ações coletivas de tomada de decisão; e autoestima acadêmica e motivação escolar. Por sua vez, o indicador Gestão Administrativa teve os subindicadores: frequência escolar: atração e retenção de estudantes; gestão material da escola: estrutura e infraestrutura da escola; administração de serviços e recursos; planificação estratégica; gestão financeira e contábil; e *marketing*. O indicador Qualificação Profissional foi subdividido nos seguintes subindicadores: gestão escolar e diretores com liderança (acadêmica) e reconhecimento da comunidade escolar; gestão participativa e/ou democrática: processos e ações coletivas de tomada de decisão; capacitação técnico-profissional e formação continuada; gestão de pessoas e processos de RH;

gestão pedagógica: análise de resultados educacionais; uso efetivo do trabalho escolar e cuidado com a autoestima acadêmica; e retenção escolar e reconhecimento social da escola. Desse conjunto, destaco o indicador Gestão Administrativa, especialmente os subindicadores gestão financeira e retenção de estudantes.

Dametto (2017) teve como objeto de estudo a qualidade educacional. O autor debate as diversas concepções historicamente situadas acerca do que poderia ser concebido como “qualidade” em tal contexto. Nesse âmbito, aborda as contribuições de Michael Foucault e descreve os fenômenos político-discursivos que são contemporâneos à noção de qualidade educacional. Além disso, o trabalho inclui uma análise dos discursos produzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), relativos ao Ideb, indicador numérico de qualidade que sintetiza resultado em avaliações externas e rendimento escolar. O autor destaca a fragilidade da concepção da qualidade educacional, expressa pela construção de dispositivos que resultam em efeitos de poder, saber e subjetivação – a exemplo das avaliações em larga escala e de seus desdobramentos discursivos e práticos.

O estudo de Mendes (2018) demonstrou que a grande maioria dos profissionais da Educação “concorda parcialmente” ou “concorda totalmente” que o Ideb tem produzido mudanças nas escolas; e a maioria considera que as avaliações externas contribuem muito para o trabalho no ambiente escolar, afirmando que usa as avaliações externas “frequentemente” ou “sempre”. A autora buscou compreender como os profissionais da Educação – egressos de um programa de gestão oferecido por uma universidade federal – têm percebido o uso das avaliações externas e o Ideb no cotidiano de trabalho. A partir disso, a dissertação confirmou o forte efeito dessas avaliações no trabalho das instituições escolares. Saliento que foi realizada uma abordagem quantitativa, tendo como instrumento um questionário enviado por e-mail.

A dissertação de Batista (2016) buscou analisar as práticas gestoras de um colégio na cidade de Vassouras, no estado do Rio de Janeiro, que possam ter contribuído para a melhoria de seus resultados, representados principalmente pelos indicadores Ideb e Iderj. Foram realizadas pesquisa de campo, pesquisa documental e bibliográfica. O trabalho apresenta o cenário da unidade escolar, seus resultados internos e externos; estratégias implantadas pela Secretaria Estadual de Educação, visando à melhoria dos indicadores educacionais; e ações desenvolvidas pela escola que possam ter contribuído para se alcançarem os resultados. Também é

apresentado o Plano de Ação Educacional, que visou a padronizar práticas e compartilhar possibilidades de ações bem-sucedidas com as outras unidades escolares. Batista avaliou três dimensões: ambiental, ensino-aprendizagem e resultados. A primeira considerou a preservação do patrimônio público, a prevenção do uso de drogas, a prevenção da gravidez na adolescência, a aceitação das diferenças e a prevenção da violência envolvendo os membros da comunidade escolar. A dimensão ensino-aprendizagem incluiu lotação completa do quadro de professores, registro de práticas bem-sucedidas em sala de aula, execução dos planos de curso, frequência dos professores, atratividade das aulas, cumprimento do currículo mínimo, recuperação dos estudantes, frequência geral dos alunos e presença de pais/responsáveis em reuniões de resultados dos estudantes. Por fim, a dimensão resultados foi dividida em resultados internos (aprovação sem dependência, prevenção do abandono, estudantes alfabetizados até o 3º ano) e externos (desempenho na Prova Brasil, no SAERJ e no ENEM e aprovação em curso de nível superior). O trabalho de Batista difere do presente estudo, pois é realizado no contexto público, em um colégio estadual, sendo diferentes os objetivos de avaliação dos resultados.

Por sua vez, Carota (2016) estudou os indicadores de qualidade em gestão escolar fornecidos pelo Conselho Nacional de Secretários da Educação (CONSED) e pelo Prêmio Gestão Escolar (PGE) no ano de 2013. O autor destaca que, na implantação de políticas públicas educacionais, deve-se levar em conta a construção de indicadores de qualidade que priorizem a dimensão social participativa dos modelos de gestão escolar.

Também em relação à gestão escolar em rede pública, a tese de Drabach (2018) explora o tema da privatização da educação no que se refere à gestão nesse contexto. O estudo objetivou compreender a relação entre o perfil requerido para dirigentes escolares da Educação Básica nas redes estaduais, os processos para sua seleção e as tendências de privatização, via gestão, da educação pública. A autora propôs-se a resgatar as características e bases teóricas que sustentam a perspectiva de gestão chamada de Nova Gestão Pública, discutindo sua inserção no contexto da administração pública brasileira – e consequentemente no contexto educacional e escolar.

O estudo de Silveira (2016) também aborda o contexto de escolas públicas e busca compreender, através de entrevista com diretores escolares de um município

paulista, a relação entre a gestão escolar e o modo de provimento do cargo por indicação política. Dentre outros aspectos, o estudo cita o processo de globalização como responsável por inúmeras mudanças sociais, políticas e culturais que alteraram a sociedade e a forma como a educação passou a ser concebida.

Araujo (2017) também aborda as mudanças na configuração das atividades educacionais nas últimas décadas que levaram à necessidade de múltiplas funções do diretor escolar, incluindo atividades que vão desde a gestão pedagógica, perpassando a gestão de pessoas, até a gestão administrativa e a financeira (burocrática). Seu estudo discutiu a formação de gestores no âmbito da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana B da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, especificamente em um município desse estado. Araujo percebeu lacunas na formação do diretor de escola geral e nas competências exigidas para a gestão escolar eficaz, destacando a importância da formação de diretores para o alcance dos objetivos educacionais e propondo um Plano de Ação Educacional (PAE), a fim de minimizar as dificuldades encontradas.

Ribeiro (2018) também tratou da formação continuada oferecida aos gestores escolares. A autora estudou a relevância e a efetividade dessas formações em duas escolas públicas de Educação Básica do Distrito Federal, tendo como tema a formação de gestores escolares por competências. Concluiu, com a pesquisa, que a formação de gestores ainda está vinculada à perspectiva burocrática e administrativa, e sua efetividade não se revela objetivamente. Segundo seu trabalho, nota-se uma desvinculação entre aquilo que é estudado nos cursos e o contexto de trabalho dos gestores. Além disso, Ribeiro conclui que a formação por competências pode configurar novas abordagens ao processo formativo.

Um pouco mais afastadas dos objetivos do presente estudo, destaco as dissertações de Mercês (2016) e Pavoni (2018). Mercês descreve os conceitos teóricos que fazem referência à ética acerca do modelo de gestão escolar, abordando princípios éticos vinculados às caracterizações dos valores cristãos, ligados à gestão espiritualizada e à gestão em suas múltiplas facetas. Nessa perspectiva, segundo seu trabalho, a gestão deve ser abordada pelas instituições como um campo de saber útil ao desenvolvimento de tais entidades. Além disso, a autora analisou a concepção do modelo de gestão escolar, bem como de suas bases efetivas. Já Pavoni aborda quais informações são relevantes para os coordenadores de curso no processo de gestão de cursos de graduação em

instituições de Ensino Superior privadas, considerando o binômio qualidade e sustentabilidade. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando como instrumentos para a coleta de dados entrevistas com gerentes da unidade de graduação investigada e aplicação de questionário *online* aos coordenadores de curso. Foram observados a dificuldade e o esforço dos coordenadores para a busca e o acesso às informações necessárias para suas atividades de gestão. Diante disso, foi proposto um sistema de informações gerenciais com base em dados internos e externos considerados relevantes.

4.1.1 Trabalhos com Foco na Rede Marista Considerados no Levantamento

Na continuidade da discussão do estado do conhecimento, saliento que foram incluídos na pesquisa alguns trabalhos que contribuíram com elementos relacionados ao tema e que foram realizados em escolas da Rede Marista. Tais produções foram buscadas no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU). O descritor utilizado foi “Rede Marista”. Não foi imposto filtro temporal. Além disso, foram incluídos também trabalhos conhecidos por mim previamente.

Os estudos encontrados e descritos foram os de Anele (2013), Truda (2015), Silva (2015), Costa (2015), Dohms (2016), Centenaro (2017), Cunha (2017), Almeida (2018) e Conter (2018) e estão detalhados no Quadro 6.

Quadro 6 - Produções realizadas na Rede Marista²

Autor	Título	Ano	Objetivos
Rogério Francisco Caldas Anele*	Os desafios do Executivo ao inserir-se na cultura marista: Um estudo nas Organizações Educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul	22/05/2013	Investigar quais são os desafios dos gestores leigos, em cargos de alta gestão, frente às mudanças que vêm ocorrendo nas Organizações Educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul.
Fernanda Matos de Borba	Confessionalidade na escola: a relação entre religião e educação no projeto educativo da rede marista	30/07/2014	Apresentar uma pesquisa referente à relação entre religião e educação no projeto educativo da Rede Marista de Educação Básica, desvendando influências e evidências de como a confessionalidade católica se caracteriza e perpassa o projeto educacional do Colégio Marista Pio XII, uma das unidades educacionais da Rede Marista, situado em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. A confessionalidade na escola é o tema do trabalho.
Viviane Marie Leal Truda	Avaliação da aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio de uma escola da Rede Marista e a coerência com os referenciais institucionais	25/02/2015	Compreender como é concebida e praticada a avaliação da aprendizagem dos estudantes, tendo como referência o Projeto Educativo do Brasil Marista e o Regimento Escolar, sob a perspectiva dos diretores, da coordenação pedagógica e da orientação educacional de uma escola marista.
Simone M. da Silva*	A avaliação em larga escala na rede de Colégios Maristas RS	27/02/2015	Problematizar a avaliação em larga escala na Rede de Colégios Maristas RS (RCMRS).
Rui Antonio Piassini*	As relações entre a implementação de mudanças organizacionais da rede marista e a motivação dos professores	27/02/2015	Analisar as relações entre a implementação de mudanças organizacionais propostas pela Província Marista do Rio Grande do Sul e a motivação dos professores para o trabalho.
Gilberto Zimmermann Costa*	Planejamento estratégico: processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações	18/12/2015	Analisar como o Colégio Marista Ipanema vem desdobrando o planejamento estratégico, tendo como referência o modelo de gestão da Rede Marista; descrever o modelo de gestão do planejamento estratégico da rede de Colégios Marista e o processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico do Colégio Marista Ipanema, procurando compreender o nível de participação dos sujeitos nos diferentes segmentos do referido colégio.

² Legenda: *Estudos relacionados ao tema proposto.

Autor	Título	Ano	Objetivos
Karina Pacheco Dohms	Bem-estar institucional em uma escola da Rede Marista	06/01/2016	Investigar o Bem-estar Institucional a partir das respostas de docentes, discentes, gestores e funcionários ao Questionário de Bem-estar Institucional (QBEI), no início e final do ano letivo de 2014, acompanhando a implementação das Matrizes Curriculares e o desenvolvimento de ações oriundas do planejamento estratégico de um colégio marista de Porto Alegre.
Luciano Miraber Centenaro*	Avaliação nos colégios da Rede Marista: uma análise a partir de resultados do ENEM	06/01/2017	Compreender, a partir da percepção dos gestores, a natureza da avaliação e os elementos que influenciam para que os resultados de duas escolas da Rede Marista sejam tão distintos no ENEM neste período, mesmo que estas atendam famílias com perfis socioculturais semelhantes.
Aline da Cunha	Identidade de liderança: um estudo com os líderes estratégicos da Rede Marista	30/08/2017	Analisar as principais características que constituem a identidade das lideranças na Rede Marista, nas dimensões pessoal, relacional e institucional.
Leia Raquel de Almeida	Gestão pedagógica e acompanhamento docente: entre expectativas, práticas e possibilidades	12/01/2018	Contribuir para a qualificação da gestão pedagógica no que diz respeito à proposição de estratégias de acompanhamento docente, que favoreçam práticas pedagógicas reflexivas.
Ana Carolina Brandao Verissimo	O Brincar Livre na Educação Infantil: Da Diversão à Garantia de Direito(S)	27/02/2018	Analisar como as formas do direito ao brincar livre na infância têm sido garantidas na proposta pedagógica da educação infantil, a partir do olhar sobre a rede Marista de Educação na cidade de Porto Alegre/RS.
Clarice da Silva Conter	A prática das assembleias de classe em uma escola da rede marista e sua relevância na concepção da educação integral	13/04/2018	Analisar a prática das assembleias de classe com estudantes do Ensino Fundamental 2, bem como a sua implicação na concepção da educação integral.
Renato Angelino Darui	Educação para a Sustentabilidade	26/04/2018	Identificar as possibilidades de inserção da temática da sustentabilidade no cotidiano escolar do Ensino Fundamental de alguns colégios da Rede Marista de Educação.
Jader Luiz Henz	Evidências do Desenvolvimento de Competências Ético-Estéticas e Políticas em uma Sequência Didática de Estatística na Rede Marista	17/08/2018	Identificar aspectos que evidenciam a intenção de desenvolver competências ético-estéticas e políticas, a partir da realização de uma Sequência Didática de Estatística com turmas do 6º ano do Ensino Fundamental.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos estudos encontrados, aqueles que se relacionam ao tema proposto estão relacionados a seguir.

O estudo de Anele (2013) teve abordagem qualitativa e exploratória, com dados coletados a partir de pesquisa documental e pesquisa de campo, realizando entrevistas semiestruturadas com gestores leigos e religiosos. Os dados foram analisados considerando a Análise de Conteúdo. Foi demonstrado que os principais desafios dos gestores leigos, em cargos de alta gestão, frente às mudanças que vêm ocorrendo nas organizações educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul, são: constatar diferenças na forma de atuar e de decidir entre os gestores leigos e os religiosos; e identificar os possíveis atributos de liderança necessários para que a Instituição tenha sucesso nos próximos anos. Foram estudadas também, entre os professores do Ensino Fundamental (anos finais) e do Ensino Médio de duas unidades da Rede Marista, suas percepções e motivações para o trabalho em relação à implementação de mudanças organizacionais propostas pela Província.

Complementando tais aspectos, o trabalho de Piassini (2015) concluiu que é possível estabelecer relações entre as mudanças organizacionais e a motivação dos professores para o trabalho; e que a qualidade do ensino e da aprendizagem pode ser afetada nesse contexto. Ainda, a motivação para o trabalho é um elemento relativamente sensível aos processos de mudança, e os gestores desempenham papel importante nessa dinâmica.

Quanto à qualidade educacional, dentre outros achados, Silva (2015) constatou que a Rede de Colégios Maristas do RS vem crescendo nos últimos anos em número de estudantes, principalmente nos níveis iniciais, e que aspectos atinentes à identidade da Instituição também estão agregados à constituição cultural das famílias como indicadores de qualidade da educação.

Centenaro (2017) teve como tema a avaliação em larga escala, em especial o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), e os elementos da gestão educacional que interferem nos resultados das avaliações externas, objetivando compreender, a partir da percepção dos gestores, a natureza da avaliação e os elementos que influenciam para que os resultados de duas escolas da Rede Marista fossem tão distintos no ENEM. Dentre outros aspectos, foi verificado que a gestão impacta nos resultados, sendo alguns dos seus elementos: formação contínua adequada, acompanhamento, empoderamento e inovação. Esses elementos auxiliam na qualificação dos processos e, conseqüentemente, na melhoria de resultados.

Em suma, os estudos encontrados a partir dos descritores “gestão escolar”, “modelo de gestão escolar”, “planejamento educacional” e “planejamento estratégico” mostram que a gestão escolar se relaciona com a cultura gerencial, interferindo na qualidade educacional. A gestão é considerada boa quando é eficaz e eficiente em metas educacionais ou em indicadores, havendo a necessidade de parâmetros de avaliação para nortear os trabalhos das instituições de ensino, em busca da qualidade da gestão. Nesse sentido, destaco o indicador Gestão Administrativa, especialmente os subindicadores “gestão financeira” e “retenção de estudantes”, conforme apresentado no estudo de Kerbes (2018), que elencou indicadores de boas práticas de gestão para as escolas privadas.

Além disso, os estudos encontrados abordam as múltiplas demandas dos gestores escolares e o quanto a sua postura influencia na gestão. Nesse âmbito, há uma tendência a uma concepção democrático-participativa, tornando essa gestão mais agradável e coletiva. Também pude perceber que os gestores assumem importante papel na motivação dos professores, na qualidade de ensino e aprendizagem e no desempenho das escolas em avaliações externas (ENEM, por exemplo). Ainda, foram destacados pelo estudo de Silva (2015) o crescente número de estudantes e os indicadores da identidade institucional como medidas de qualidade educacional. Também foi possível observar os métodos mais comumente utilizados nesses estudos: pesquisa documental e de campo, através de entrevistas semiestruturadas e questionários.

Desta forma, percebi a importância da gestão na qualidade educacional e a necessidade de avaliar a boa gestão através de indicadores. No entanto, há ausência de estudos que avaliem indicadores internos, surgindo uma lacuna que pretendo preencher através deste estudo, que objetiva analisar como a nova estrutura organizacional da Rede Marista contribuiu para a gestão, para o planejamento dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais e para a sua eficiência, a qual é avaliada por meio de três indicadores internos que envolvem gestão administrativa: absorção da folha de pagamento (gestão financeira), fidelização e captação de estudantes (imagem institucional).

Prosseguindo com esta proposição, a seguir, apresento uma revisão bibliográfica baseada em um conjunto de documentos maristas.

5 O INSTITUTO MARISTA NO MUNDO: OS PRINCÍPIOS, OS FUNCIONAMENTOS E OS COMPROMISSOS PRESENTES NOS DOCUMENTOS

Neste capítulo, exponho e exploro o campo empírico, resgatando os princípios fundantes do Instituto Marista e percorrendo os principais pontos e alterações da sua trajetória até os dias atuais, principalmente quanto à mudança na estrutura organizacional e de governança, através de uma pesquisa documental. Por fim, apresento os colégios que foram locais de aplicação do presente estudo.

5.1 A Contextualização da Pesquisa

5.1.1 Do Fundador – Marcelino Champagnat

Marcelino Champagnat nasceu em 20 de maio de 1789, em Rosey, no povoado de Marlihes, região rural da França, perto de Lyon. Sua mãe e sua tia serviram de modelos e guias para a afirmação de seus primeiros passos como cristão. Seu ambiente familiar foi construído a partir de princípios e valores religiosos, com fé e oração. Logo começou a despertar em Marcelino a vocação mariana. A formação intelectual do jovem foi bastante complexa; sabe-se que ele se negou a voltar à escola depois de presenciar o professor maltratar um colega da classe.

Aos dezesseis anos de idade, Marcelino ingressou no Seminário Menor de Verrieres, permanecendo no local de 1805 até 1812. Era o maior do grupo e tinha muitas dificuldades cognitivas; porém, com esforço, superou os obstáculos e se preparou para o sacerdócio. Em 1812, Marcelino ingressou no Seminário Maior de Santo Irineu em Lyon, onde recebeu a formação ideológica, filosófica e teológica.

Ao final de seus estudos, com 23 anos, Marcelino Champagnat e alguns colegas seminaristas começaram a esboçar o projeto de uma sociedade de padres, a Sociedade de Maria. Ele estava preocupado com a deterioração da educação do interior da França, nessa época pós-revolucionária em que apenas as grandes cidades tinham escolas. (UMBRASIL, 2012).

Ordenado sacerdote em 22 de julho de 1816, foi nomeado coadjutor paroquial em La Valla. Nesse âmbito, passou a compreender as dificuldades dos habitantes que sofriam com colheitas fracas, mantendo-se por meio de alguns animais de leite e

artesanato familiar. Após seis meses, Marcelino fundou o Instituto Marista. (MARCELINO..., 2010).

5.1.2 O Instituto Marista no Mundo

O Instituto Marista foi fundado na França, no dia 02 de janeiro de 1817, pelo padre Marcelino Champagnat, que deu início à obra ao acolher dois jovens formandos – João Maria Granjon e João Batista Audras – que chegaram ao local para viver em comunidade. Oração, trabalho manual e estudos marcavam a rotina da casa que foi berço do Instituto. A Rede Marista atualmente está presente nos cinco continentes, em 82 países, e tem a atuação de 72 mil irmãos e leigos colaboradores. Atua no atendimento de mais de 650 mil pessoas em suas universidades, hospitais, colégios de educação básica, obras sociais e outros projetos, e acredita ser possível construir um mundo justo e fraterno por meio da educação evangelizadora. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 1986).

O Instituto Marista se caracteriza por ser uma organização de ensino de caráter confessional, sem fins lucrativos, que foi crescendo por sua tradição e seu trabalho na área da educação e da formação dos estudantes. O Governo-Geral do Instituto Marista tem sua sede em Roma. A Casa-Geral é o lugar de comunhão entre todas as comunidades maristas do mundo e residência do Irmão Superior-Geral e de seu Conselho. Inicialmente, a Casa-Geral encontrava-se em L'Hermitage (1825); depois, foi transferida para Saint Genis Laval (1858), sempre na França. Com a expulsão dos irmãos desse país, a sede passou para Grugliasco (1903), norte da Itália.

O terreno onde foi construída a Casa-Geral em Roma (55.000 m²) pertencia aos espaços destinados à “Exposição Universal Romana” (EUR). O edifício, construído de acordo com os critérios e as necessidades da época, foi inaugurado em 1961 e se fundamenta nas bases do que seria o “Ministério da Agricultura e das Florestas”. No edifício central da Casa-Geral residem, atualmente, o Superior-Geral e seu Conselho, além de uma comunidade de irmãos que atendem aos diversos serviços da Administração-Geral. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 1986).

5.1.3 Maristas no Brasil e no Rio Grande do Sul

O Brasil Marista está organizado em três Províncias (Figura 3): Província Marista do Brasil Centro-Norte, Província Marista do Brasil Centro-Sul e Província Marista Brasil Sul-Amazônia (PMBSA). (UMBRASIL, 2015). Do total da presença e atuação, mais de 30% concentra-se no Brasil, em 23 Estados e no Distrito Federal. São quase 30 mil irmãos maristas, leigos e colaboradores que atuam em 99 cidades brasileiras e têm como propósito evangelizar por meio da educação.

Figura 3 - Organização do Brasil Marista



Fonte: UMBRASIL (2015).

A Província Marista Brasil Sul-Amazônia (PMBSA), também chamada de Rede Marista, abrange cinco estados e o Distrito Federal. São os estados: Acre, Amazonas, Mato Grosso, Rio Grande do Sul e Roraima. A instituição tem mais de um século no Rio Grande do Sul e 50 anos em solo amazônico. Suas obras e empreendimentos estão localizados em 24 cidades (16 no Rio Grande do Sul, sete na região amazônica e uma em Brasília). Hoje, atende a 55 mil estudantes, 60 mil educandos e 10 mil colaboradores. Sua Sede Provincial é no Rio Grande do Sul, na cidade de Porto Alegre. (UMBRASIL, 2015b).

A Província está presente no Rio Grande do Sul há 119 anos. Os três primeiros irmãos maristas, Ir. Weibert, Ir. Jean Dominici e Ir. Mare Berthaire, vindos da França, desembarcaram no porto da cidade de Rio Grande no dia 02 de agosto de 1890 e estabeleceram-se em Bom Princípio, adaptando-se mais ao local por ser uma cidade de imigração alemã. O crescimento da entidade ocorreu rapidamente, proporcionando a abertura de 20 escolas nos primeiros cinco anos. (IRMÃOS MARISTAS, 1997).

A PMBSA é composta por três mantenedoras: União Sul Brasileira de Educação e Ensino (USBEE), Sociedade Meridional de Educação (SOME) e União Brasileira de Educação e Assistência (UBEA). Atualmente, os espaços de missão da Província são: colégios pagos, unidades sociais e o complexo formado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), o Hospital São Lucas da PUCRS e o Instituto do Cérebro (InsCer). Comunidades religiosas, centros de eventos e de formação, presidência, gerências corporativas, canônico (irmãos maristas), estrutura executiva, bem como a atuação missionária na região amazônica, também formam a PMBSA.

5.1.4 O Novo Modelo Organizacional e de Governança Marista

De acordo com relatos de Colombo (2004), um novo contexto social e econômico causou desconforto nas escolas, provocando-as a buscarem novos caminhos, sendo necessário alterar seu modelo de administração para que fosse possível alavancar a competitividade e sustentar o alcance de metas. Apoiado nesses conceitos e nas mudanças e perspectivas da área educacional, que caracterizam esta segunda década do início de século e que certamente irão intensificar-se ao longo do tempo, a Rede Marista de Colégios e Unidades Sociais iniciou, em 2012, a elaboração de seu planejamento estratégico, com um horizonte de dez anos. A Rede, ciente da importância da gestão estratégica de seus empreendimentos, percebeu a necessidade da revisão sistemática do planejamento, analisando possíveis mudanças no ambiente interno ou externo da organização, propondo a definição de estratégias, ações, iniciativas e projetos que diminuam as ameaças e ampliem a capacidade competitiva para o cumprimento da sua missão. (PMRS, 2012a, p. 11).

As mudanças na organização das atividades educacionais nas últimas décadas fizeram, e ainda fazem, com que as instituições busquem mais agilidade, eficiência e também uma postura mais responsiva frente à sociedade contemporânea, que é mais complexa, diversificada e dinâmica. Nesse âmbito, a

eficiência é um dos quatro modelos específicos de gestão da educação relacionados ao critério de desempenho administrativo (SANDER, 2007, p. 73), devendo ser analisada em toda organização. (CHIAVENATO, 1994, p. 70). Esse processo está relacionado à busca pela sustentabilidade – que requer o alinhamento entre os objetivos e metas institucionais. Tal situação mostra que os processos de mudança são inevitáveis para as instituições que pretendem continuar existindo.

Desta forma, o novo modelo organizacional da Rede Marista foi desenhado para garantir a sustentabilidade da organização e da sua missão, exigindo o acompanhamento das metas e dos resultados, visto que a estrutura organizacional é o arranjo dos elementos da organização e possui um importante papel no seu resultado final. (CURY, 2000). Assim, o novo modelo da Rede prevê controle, acompanhamento e desenvolvimento de políticas e diretrizes de sustentabilidade. (PMRS, 2012a).

Conforme o Relatório do Triênio 2010-2012 da Província Marista do Rio Grande do Sul (PMRS, 2012b), em setembro de 2011, foram gradualmente implementados o novo modelo organizacional e de governança e o primeiro Plano Estratégico da PMRS. Ambos os processos contaram com ampla participação dos irmãos maristas e das principais lideranças da Província, concentrando esforços para garantir a vitalidade da missão focada nos objetivos da instituição. Para qualificar os momentos de adaptação ao novo, foi promovida uma escuta por meio de pesquisa. Nesse processo, foram levantadas as principais dúvidas que ainda prevaleciam entre os irmãos maristas, proporcionando a compreensão do novo papel dos irmãos e leigos, esclarecendo detalhes e evidenciando a vivência da missão. (PMRS, 2012b).

Esse novo modelo marista de gestão é uma das iniciativas de fortalecimento identitário que vem desde o XXI Capítulo Geral, na Casa Geral Marista de Roma. Desse modo, várias províncias do mundo desenvolvem processos vitais para estarem mais bem preparadas para responder aos novos desafios da vida e da missão marista. Desse Capítulo, o Governo-Geral (Roma) recebeu a recomendação de fomentar, em todos os níveis, estruturas de animação, coordenação e governo que impulsionassem a vitalidade do Instituto Marista e de sua missão. Dessa recomendação nasceu o projeto “Novos Modelos de Animação, Governança e Gestão Corporativa”, com o objetivo de propor princípios, diretrizes e processos para uma melhor organização da missão. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2014).

As recomendações e determinações de novos modelos para uma melhor organização da missão estenderam-se às Províncias Maristas do Brasil. A Província

Marista do Rio Grande do Sul (PMRS) implantou o novo modelo organizacional e de governança a partir de agosto de 2011. Esse modelo estabelece práticas atualizadas de gestão ao incluir novas áreas e funções, acrescentando processos e diretrizes institucionais. Nesse sentido, a reflexão e a construção de novos paradigmas de animação, governança e gestão fazem parte do Instituto Marista e também contribuem para a garantia do desenvolvimento e da sustentabilidade da instituição.

O novo modelo inclui a mudança organizacional e o planejamento estratégico. Como já citado, a estratégia e a cultura organizacional compõem uma das dimensões contextuais das organizações. (DAFT, 2008, p. 19). Segundo o Manual do Planejamento Estratégico (MPE) da Rede,

O planejamento estratégico nada mais é do que um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela instituição, com vistas a obter um nível de otimização na relação da instituição com o seu ambiente, qualificando seu desempenho, delimitando sua área de atuação e concentrando esforços para a execução de objetivos. (PMRS, 2012a, p. 15).

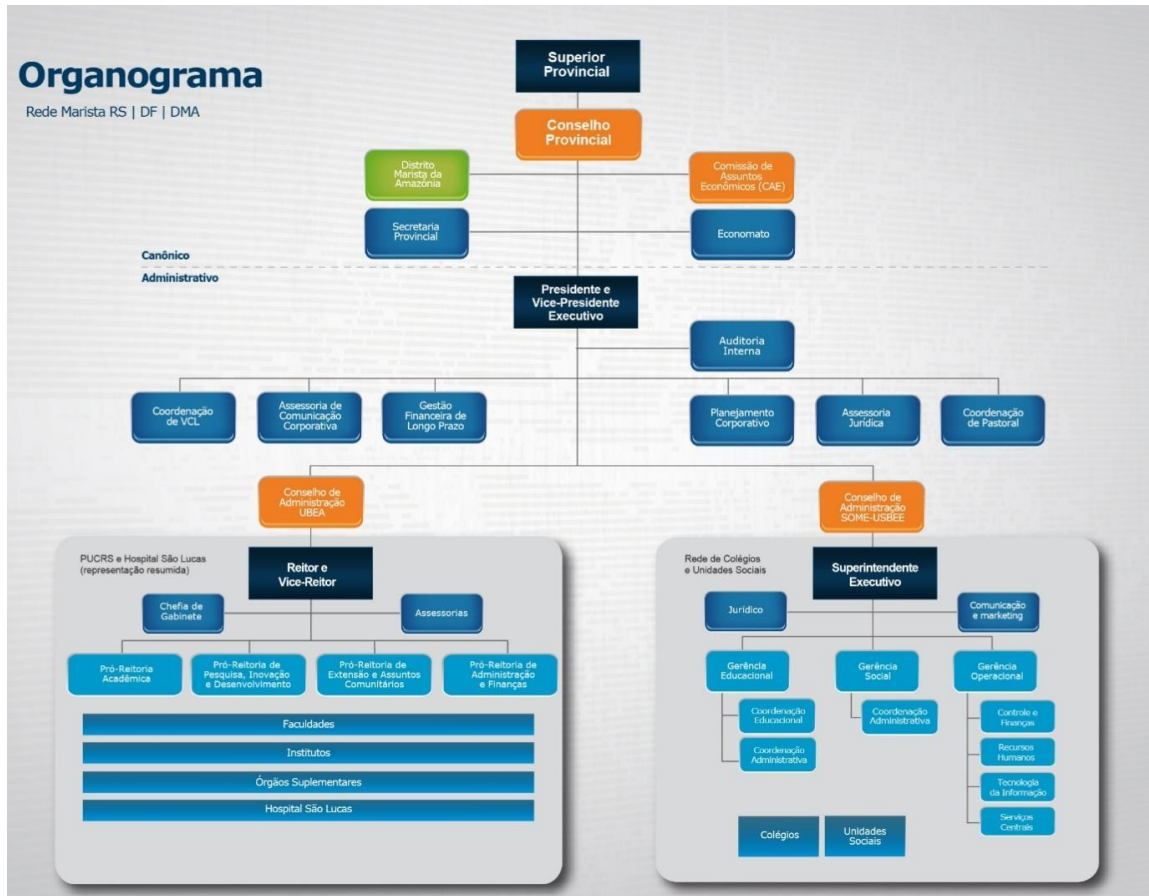
Tal conceito vai ao encontro das perspectivas de Lück (2000) e de Oliveira (2014, p. 17) – já mencionadas anteriormente.

Ainda de acordo com o Manual do Planejamento Estratégico (MPE),

Os desdobramentos se deram em duas iniciativas: o Novo Modelo Organizacional e o Plano Estratégico Provincial. Ambas contaram com ampla participação dos Irmãos e das lideranças da Província. A nova estrutura organizacional, após longo período de reflexão, discussão e discernimento, recebeu um desenho, um organograma que foi aprovado pelo Conselho Provincial e lançado em agosto de 2011. Ao mesmo tempo, foi construído o Plano Estratégico Provincial para o período 2012-2022, em que constam a missão, a visão, os valores institucionais e os objetivos estratégicos de cada empreendimento. (PMRS, 2012a, p. 7).

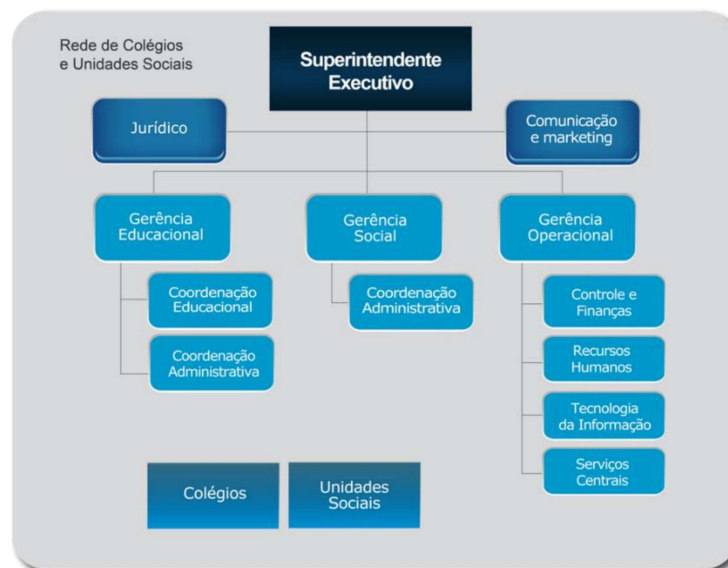
Inicialmente, entre os anos de 2011 e 2012, a aplicação desse novo modelo envolveu a elaboração de um organograma da administração provincial conduzida pelo provincial/presidente e pelo vice-provincial/vice-presidente, e incluiu o surgimento de novas áreas como planejamento e controle integrados, uma visão financeira de longo prazo, orientação, técnicas, entre outros aspectos. (PMRS, 2012a). A seguir (Figuras 4 e 5), reproduzo o organograma da estrutura do modelo de gestão e de governança, sendo o organograma uma representação gráfica simplificada de uma estrutura organizacional. (OLIVEIRA, 2011; LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Figura 4 - Organograma da Província Marista do Rio Grande do Sul (2011/2012)



Fonte: PMRS (2012b).

Figura 5 - Organograma do empreendimento Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista (ampliação de parte da Figura 4)



Fonte: PMRS (2012b).

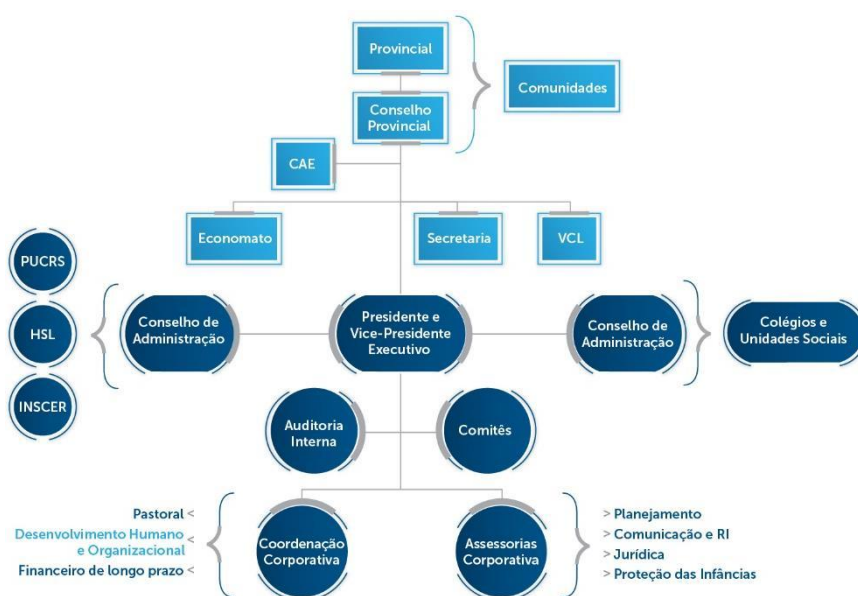
Conforme o Relatório do Triênio 2010-2012 da PMRS, a implantação da nova estrutura organizacional dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista incluiu a estrutura executiva como parte desse empreendimento. Essa estrutura tem na gestão líder o superintendente, seus assessores, gerentes e coordenadores com suas equipes. (PMRS, 2012b). Eles têm como função orientar, apoiar e acompanhar os diretores e vice-diretores dos Colégios e Unidades Sociais. Além dessa mudança estrutural, foi elaborado o planejamento estratégico da PMRS e do empreendimento dos Colégios e Unidades Sociais, contemplando os apelos do XXI Capítulo Geral e da Assembleia Internacional da Missão Marista. Ocorreu também a construção do Projeto Educativo do Brasil Marista (PEBM), que revela que a gestão da Rede Marista na Educação Básica abrange e integra os aspectos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos e pastorais implicados na missão educativa. Nesse âmbito, consideram-se as especificidades e a interdependência de tais aspectos, adotando-se um modelo de gestão que engloba procedimentos de gestão estratégica e de gestão compartilhada.

Em 2015, houve a união da PMRS com o Distrito da Amazônia, aprovada pelo Superior Geral e o seu Conselho, criando-se a Província Marista Brasil Sul-Amazônia (PMBSA), que foi inaugurada em 8 de dezembro de 2015. Essa instalação exigiu a alteração do organograma de administração provincial, conduzida pelo provincial/presidente e pelo vice-provincial/vice-presidente, e incluiu o surgimento de novas áreas e a reorganização de outras.

Em 2017, as mudanças na estrutura organizacional continuaram, com a alteração do organograma de toda a Rede Marista, que incluiu a área, por exemplo, do Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) e da Assessoria Corporativa de Proteção das Infâncias.

A seguir (Figura 6), exibo o organograma da nova estrutura organizacional e de governança da PMBSA.

Figura 6 - Organograma da Província Marista Brasil Sul-Amazônia



Fonte: Assessoria de Comunicação Corporativa da PMBSA.

Para explicar o novo organograma, em 2017, foi criado o Documento Referência da Governança Corporativa. Nele, a dimensão canônica compreende as áreas que dão conta dos elementos previstos nas Constituições e Estatutos do Instituto Marista (aspectos conceituais e normativos): Capítulo Provincial, Conselho Provincial, Provincialato, Secretaria Provincial, Economato, e Coordenação de Vida Consagrada e Laicato. Essas instâncias são responsáveis pela animação e a articulação da vida consagrada dos Irmãos Maristas, dos itinerários vocacionais de leigos maristas de Champagnat e das Comunidades da Província Marista Brasil Sul-Amazônia (Rede Marista).

O documento também aponta que as áreas de atuação da Educação Básica acontecem nos colégios da Rede Marista; são espaços privilegiados de evangelização por meio da educação. Além disso, as áreas sociais maristas buscam garantir os direitos de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, diminuindo as fronteiras objetivas e existenciais. O trabalho das unidades sociais maristas se diversifica conforme as necessidades de cada espaço de atuação, na assistência social e nas unidades sociais.

No âmbito do Ensino Superior, fundamentada nos direitos humanos e cristãos e alicerçada na sólida tradição educativa marista, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) atua de forma alinhada com as demandas da

sociedade, por meio da formação humana e profissional. Primeira universidade marista do mundo e uma das mais tradicionais do país, fundada em 1948, a PUCRS assume o compromisso de gerar inovação e desenvolvimento em todas as suas dimensões, com ensino conectado à pesquisa científica de impacto, oferecendo soluções para transformar a sociedade. (PMBSA, 2017).

A atuação marista se realiza de maneira significativa na atividade pastoral e missionária, nos locais em que está presente a Rede. Com ações formativas, educativas e proféticas, irmãos e leigos(as) são sinais da presença de Jesus Cristo em diversas realidades. Em algumas delas, as iniciativas são realizadas em parceria com a igreja local e organismos eclesiais.

Nesse contexto, as políticas institucionais são documentos emanados da governança corporativa da Rede Marista, com o objetivo de alinhar processos, práticas e padrões nos empreendimentos. As políticas institucionais dão as diretrizes gerais sobre determinada temática e devem ser observadas pela organização como um todo.

O estabelecimento de processos e projetos que contradigam as políticas institucionais deve ser um aspecto de observação e deliberação dos Conselhos de Administração (CADs). Trata-se de um organismo de apoio à governança formado por membros da instância corporativa e canônica e dos empreendimentos, capazes de prover o devido patrocínio ao programa; orientar a instituição quanto à validação e aos encaminhamentos de possíveis descumprimentos do Código de Conduta; e promover a valorização do bom comportamento, a partir do desenvolvimento de políticas institucionais e de ações de educação continuada.

O Planejamento Estratégico da Rede Marista (PMBSA), revisado em 2015, é a tradução das expectativas em relação ao futuro. É a diretriz principal de atuação dos empreendimentos e se desdobra em objetivos, projetos e indicadores que acompanham o desenvolvimento institucional. Para sua elaboração, foram envolvidos 80 gestores dos diferentes espaços da missão. (PMBSA, 2015).

As opções estratégicas são os elementos que balizam a atuação; elas orientam as áreas prioritárias e indicam o contexto em que serão inseridas as principais estratégias para o alcance dos objetivos, por meio de projetos e indicadores. Foram escolhidas, ao longo do processo, quatro opções estratégicas:

- a) Inovação e desenvolvimento,
- b) Atuação em rede,

- c) Formação marista,
- d) Sustentabilidade.

Nesse contexto, a Rede Marista, ciente da importância da gestão estratégica de seus empreendimentos, percebeu a necessidade da revisão sistemática do planejamento, analisando possíveis mudanças no ambiente interno ou externo da organização, propondo a definição de estratégias, ações, iniciativas e projetos que diminuíssem as ameaças e ampliassem a capacidade competitiva para o cumprimento da sua missão. (PMBSA, 2015).

Abaixo, exibo o mapa estratégico da Rede Marista de 2015-2022 (Figura 7). Nele estão contemplados todos os empreendimentos, estabelecendo a visão de forma mais objetiva, com a finalidade de organizar os esforços para o cumprimento da missão.

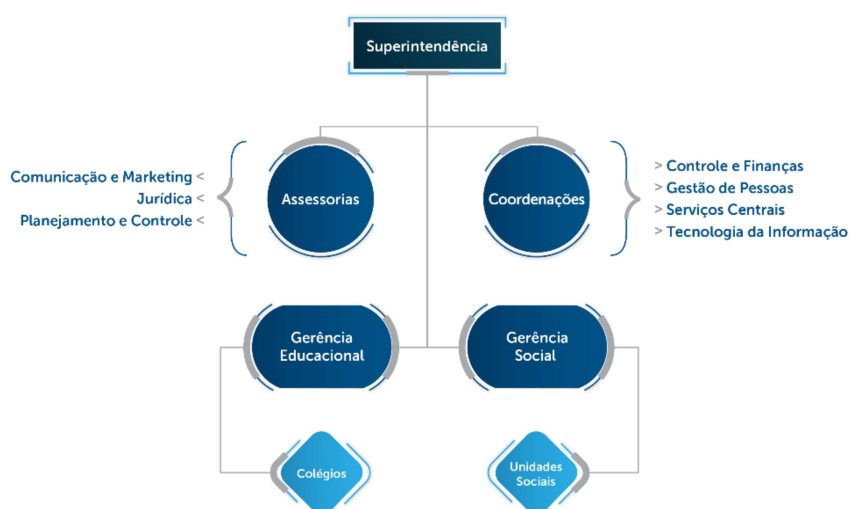
Figura 7 - Mapa Estratégico da Rede Marista (2015-2022)



Fonte: UMBRASIL (2015).

Em 2017, também foram redefinidas as estruturas para a gestão dos Colégios e Unidades Sociais. Houve ainda a extinção da Gerência Operacional e a inclusão da área de Assessoria de Planejamento e Controle. O organograma do empreendimento dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista encontra-se abaixo, na Figura 8.

Figura 8 - Organograma do Empreendimento da Estrutura Executiva – Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista (alterado em 2017)



Fonte: PMBSA (2018).

A PMRS, diante do novo modelo organizacional e de gestão, elaborou o seu planejamento estratégico em 2012, como já citado. Esse plano foi a base para a construção do planejamento da Rede de Colégios, tomando como referência a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da Província até 2022.

O trabalho de elaboração do novo plano estratégico da Rede de Colégios foi desenvolvido agregando muitas mãos, espíritos e mentes, no sentido de construir as bases para um futuro que é feito no dia a dia de cada colégio. O processo de articulação de ideias, discussões e consolidação do novo planejamento foi realizado ao longo de mais de nove meses. (PMRS, 2012a). Nos colégios maristas, durante o processo de planejamento estratégico, foram aplicadas diferentes metodologias e estratégias, que obtiveram resultados diferenciados – inclusive no que se refere ao envolvimento das pessoas que representaram cada empreendimento para a construção do planejamento.

O Manual do Planejamento Estratégico 2012-2022 sinaliza que a Rede de Colégios também utilizou a matriz de postura/SWOT (*strengths, weakness, opportunities and threats*) como ferramenta diagnóstica. A nova realidade exigiu uma postura e um posicionamento estratégicos para alcançar seus propósitos, considerando missão, visão e valores da instituição.

Também foi utilizado o *Balanced Score Card* (BSC), uma ferramenta eficaz voltada à gestão estratégica, com o intuito de gerenciar as estratégias. Essa metodologia está sendo apresentada aos poucos para as pessoas envolvidas no processo, que estão dela se apropriando e utilizando-a em suas práticas. Tal sistemática de acompanhamento e o orçamento estipulado facilitaram a execução das estratégias e projetos.

Segundo o MPE 2012-2022 (PMRS, 2012a), a estrutura do BSC foi adaptada ao modelo de gestão da Rede de Colégios como segue:

- a) a perspectiva financeira passou a ser chamada de Sustentabilidade;
- b) a perspectiva clientes passou a ser denominada Imagem Institucional e Relacionamento;
- c) a perspectiva de aprendizagem e crescimento passou a ser chamada de Desenvolvimento Humano, Conhecimento e Aprendizado;
- d) a perspectiva de processos internos se manteve. (PMRS, 2012a).

Assim foi construído o mapa do BSC da Rede de Colégios.

A visão sistêmica das definições estratégicas, além de considerar missão, visão e valores, foi composta por macro-objetivos estratégicos, indicadores e metas, projetos estratégicos e estratégias.

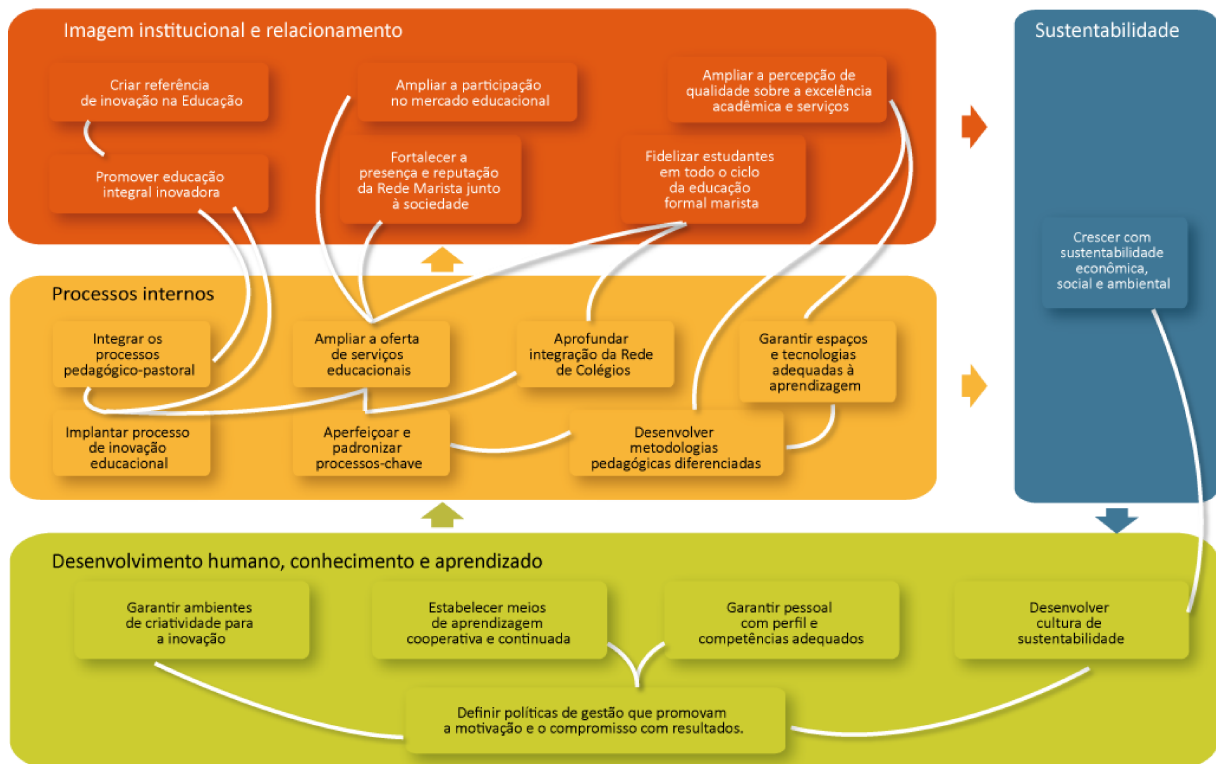
O planejamento estratégico dos Colégios e Unidades Sociais, lançado em 2012, apresenta como:

- a) Missão: “promover uma educação evangelizadora de qualidade, por meio de processos criativos e inovadores, segundo o Carisma Marista, com vistas a formar cidadãos comprometidos com a construção de uma sociedade justa e fraterna”;
- b) Visão: “seremos rede líder em educação integral e desenvolvimento social de excelência, por meio de processos inovadores e compromisso com crescimento e sustentabilidade”;

c) Valores: “amor ao trabalho, audácia, espírito de família, espiritualidade, presença, simplicidade e solidariedade”. (PMBSA, 2015).

Abaixo, apresento o mapa estratégico do PE da Rede de Colégios (Figura 9).

Figura 9 - Mapa Estratégico do PE da Rede de Colégios lançado em 2012



Fonte: PMRS (2012a).

Além disso, o empreendimento dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista possui um planejamento estratégico, e especificamente cada colégio também apresenta um PE. Segundo Braga e Monteiro (2005),

O planejamento estratégico é uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade, mesmo sob condições de incerteza. O planejamento estratégico deve produzir respostas consistentes a três questões fundamentais: Onde estamos? A onde queremos chegar? Como vamos chegar lá? (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 19).

A partir de 2012, a Rede de Colégios começou a trilhar um novo caminho, dando continuidade aos avanços consolidados por meio do PE de 2005-2010. Foi elaborado o PE de 2012 com um novo horizonte, o ano de 2022. A visão, alicerçada na missão e nos valores, levou uma nova realidade a cada colégio marista. Frente a

essa realidade, a nova estrutura organizacional e o modelo de gestão estão entre os meus interesses principais, incitando minha curiosidade e estimulando-me a aprofundar o tema e a contribuir para esse contexto.

A partir do lançamento do PE e por meio do comprometimento de cada um, vem se construindo a nova realidade de cada colégio marista. (PMRS, 2012a). Os colégios se comprometeram no planejamento da estratégia organizada nas perspectivas de: Desenvolvimento Humano, Conhecimento e Aprendizado, Processos Internos, Sustentabilidade e Imagem Institucional e Relacionamento. A partir das perspectivas do planejamento estratégico e dos macro-objetivos estratégicos da Rede, cada colégio construiu seu mapa estratégico alinhado com a própria realidade.

Abaixo, exibo o mapa estratégico da Rede de Colégios e Unidades Sociais (Figura 10), após revisão do planejamento estratégico de 2017.

Figura 10 - Mapa estratégico do empreendimento Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, após revisão (2017)



Fonte: PMBSA (2017).

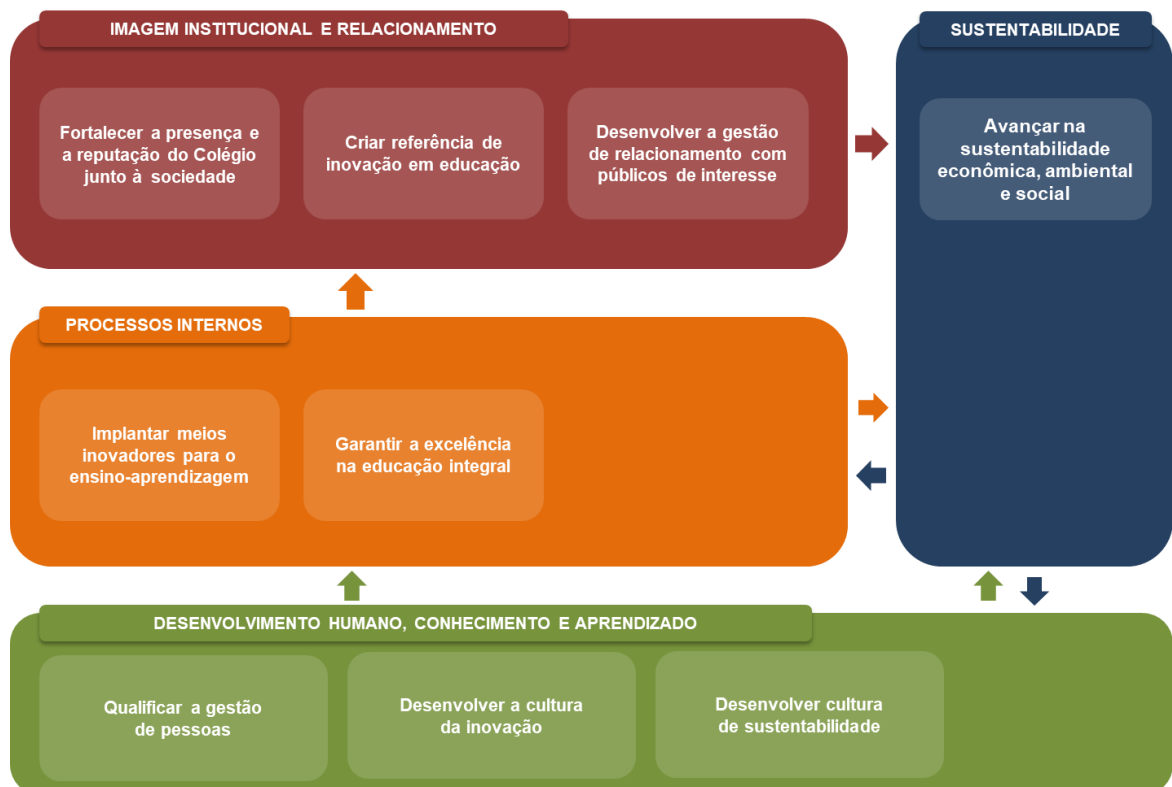
Para fins de contextualização, é importante ressaltar que os Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista incluem 19 colégios pagos, sendo 17 no Rio Grande do Sul, um no Distrito Federal e um em Minas Gerais; quatro colégios

sociais; três escolas infantis sociais e nove centros sociais – totalizando, entre estudantes e educandos, 22.631 crianças e jovens (conforme dados coletados do sistema da Instituição em 16/03/2020). Ressalto que a abrangência deste estudo se restringe aos colégios pagos da Rede Marista. Neste sentido, essas 19 instituições atualmente atendem a cerca de 19.900 estudantes (de acordo com dados coletados em 16/03/2020 no sistema da Instituição), entre crianças e jovens devidamente matriculados na Educação Infantil, no Ensino Fundamental e no Ensino Médio.

A partir desse contexto, a pesquisa se deu em dois colégios de Educação Básica da Rede Marista, nomeados aqui como Colégio 1 e 2. A escolha baseou-se nos seguintes critérios: ambas as escolas foram as primeiras de Porto Alegre a alterarem a estrutura organizacional; e tais instituições possuem o número maior de estudantes dos colégios maristas da Capital.

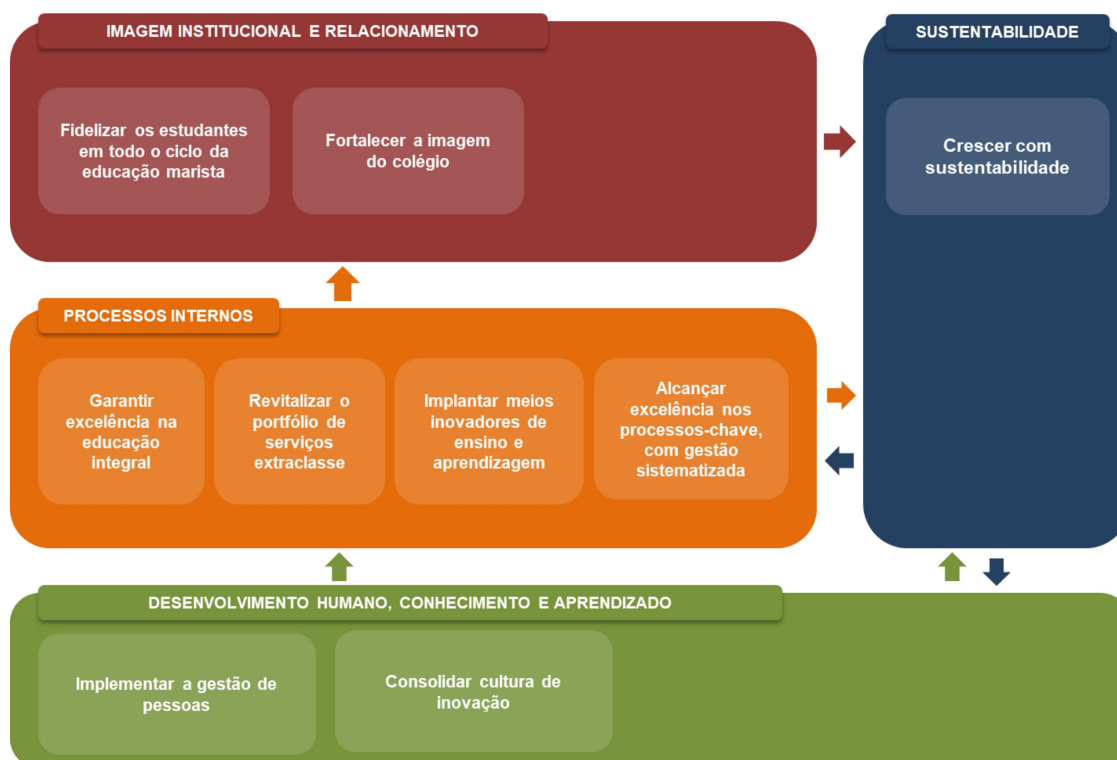
A seguir, reproduzo os mapas estratégicos dos Colégios 1 e 2 (Figuras 11 e 12), referentes ao planejamento estratégico de cada uma das instituições analisadas, revisados em 2017.

Figura 11 - Mapa Estratégico do Colégio 1 revisado em 2017



Fonte: PMBSA (2017).

Figura 12 - Mapa Estratégico do Colégio 2 revisado em 2017



Fonte: PMBSA (2017).

O conjunto de diretrizes e políticas do Instituto, as políticas expressas na legislação para a Educação Básica, as opções políticas, pedagógicas e pastorais, os ofícios dos sujeitos da escola e o modelo organizacional e de gestão adotados pela Rede definem a organização e a dinâmica das escolas maristas. Seus colégios proporcionam a educação objetivando a formação integral dos estudantes: “[...] educar e evangelizar a partir dos princípios e valores maristas.” (UMBRASIL, 2010, p. 75).

Os colégios oferecem:

- Educação Infantil (N1; N2; N3);
- Educação Fundamental – anos iniciais (1º ao 5º ano);
- Educação Fundamental – anos finais (6º ao 9º ano);
- Ensino Médio (1º a 3º ano).

O Colégio Marista 1 tem 3183 estudantes distribuídos em dois turnos. A Educação Infantil é composta por 16 turmas; o Ensino Fundamental, anos iniciais, por 48 turmas; o Ensino Fundamental, anos finais, por 29 turmas; e o Ensino Médio, por 19 turmas – totalizando 102 turmas. Conforme dados coletados do sistema da

instituição em 16 de março de 2020, o atendimento é realizado por 167 professores e 294 técnicos administrativos e pedagógicos, totalizando 461 profissionais.

O Colégio Marista 2 tem 1335 estudantes, distribuídos em dois turnos. A Educação Infantil é composta por nove turmas; o Ensino Fundamental, anos iniciais, por 21 turmas; o Ensino Fundamental, anos finais, por 12 turmas; e o Ensino Médio, por oito turmas – totalizando 50 turmas. O atendimento, segundo dados do sistema da Instituição, é realizado por meio de 190 profissionais; 76 são professores e 114 são técnicos administrativos e pedagógicos.

Os colégios maristas de grande porte iniciaram com mudanças na equipe diretiva para atender às demandas educacionais e administrativas, passando a contar, além do diretor, com uma vice-direção composta por dois gestores, um administrativo e outro educacional, visando a uma descentralização. Com uma gestão mais especializada, a operacionalização da maioria das atribuições que antes eram somente de um vice-diretor ficou mais atenta às demandas ligadas às duas áreas. O objetivo foi obter um maior controle de estatísticas econômico-financeiras, sem que fossem deixadas de lado questões referentes às políticas e às linhas pedagógicas próprias de um estabelecimento de ensino comprometido com o Projeto Educativo Marista e o Regimento Escolar das instituições.

A estrutura diretiva dos dois colégios é composta por diretor, vice-diretor administrativo, vice-diretor educacional, coordenação pedagógica, coordenação de pastoral, coordenação de atividades complementares, agente de voluntariado, coordenação de turno, central de comunicação, coordenação de atividades complementares e orientação educacional. Compõem a área administrativa os setores de tesouraria, secretaria, recursos humanos, central de relacionamento e de comunicação, supervisão de serviços, TI, enfermagem e serviço de nutrição.

Um outro fator importante a ser ressaltado é o apoio que a família dá aos colégios, a partir da Associação de Pais e Mestres, do Grêmio Estudantil e do Centro de Professores e Funcionários. Os colégios possuem projetos de solidariedade e voluntariado, com envolvimento dos estudantes e famílias, por meio de gestos concretos que expressam os valores maristas. “Ao mesmo tempo em que produz valores, conhecimentos e saberes, o processo educativo é também produzido por eles. Nesse movimento, dá-se a constituição dos sujeitos- suas formas de ser, conhecer, estar, viver e conviver no mundo.” (UMBRASIL, 2010, p. 51).

A estrutura física de ambas as escolas mistura o antigo com o moderno. Ao longo dos anos, a parte interna das instalações dos prédios foi se adaptando, com a criação de novas salas de aula, salas multidisciplinares, banheiros, cantinas, bibliotecas e laboratórios. No planejamento estratégico dos colégios, há um projeto do plano diretor para obras e reformas até 2022.

Ambas as escolas têm, como recursos pedagógicos, salas de aula com internet e climatizadas, *Wi-Fi*, *tablets*, laboratórios de informática ligados à internet; salas especiais de educação artística; sala de expressão corporal; ateliê infantil; centro esportivo com cinco quadras polivalentes; multimídia, *notebooks* e computadores; climatizadores para todas as salas de aula; salas multifuncionais; salas *makers*; bibliotecas climatizadas; laboratórios de física, química e biologia; museu, sala de robótica, memorial e salão de atos. Dentre as atividades extracurriculares, chamadas extraclasse, destacam-se dança, música (violão, teclado, flauta), robótica, patinação, grupo de jovens de voluntariado, capoeira e teatro. Também há aulas de *street-dance*, *jazz*, balé, e dança clássica e contemporânea.

Após os colégios realizarem uma reflexão profunda, concretizou-se a elaboração do Novo Regimento e da Proposta Político-Pedagógica da Rede Marista. Conhecendo, vivenciando e observando as mudanças ocorridas na estrutura organizacional e frente às exigências atuais de educação e gestão, fiquei instigada a analisar essa transição, sendo estimulada a aprofundar o tema e a contribuir para esse contexto de nova estrutura e novo modelo de gestão. Desta forma, o apresentado até aqui faz o delineamento do campo empírico e da pesquisa documental proposta. Na sequência, apresento o estudo a partir do levantamento e da análise dos dados da pesquisa.

6 ESTUDO DOS DADOS

Neste capítulo, apresento o conjunto dos dados, a sua organização, as análises e suas possíveis compreensões a partir do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa, que visam a compreender como a nova estrutura organizacional contribuiu para uma gestão mais eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais no contexto investigado. A pesquisa documental, as entrevistas, os questionários, os indicadores e a minha própria interferência estão alinhadas com o referencial teórico.

De forma a sistematizar os resultados, elaborei as unidades de análise e categorias, bem como uma breve descrição de cada uma delas, incluindo os instrumentos utilizados citados acima. Sendo assim, para cada unidade de análise, foram estabelecidas categorias apresentadas no Quadro 7:

Quadro 7 - Síntese das categorias

Unidade de análise	Categorias	Descrição
Equilíbrios e tensões entre a tradição e a modernidade	Estrutura organizacional; Novo modelo de governança; Plano estratégico da PMRS.	Descrição, sob a perspectiva de aproximação, das principais diferenças entre a estrutura anterior e a nova estrutura organizacional, em relação a diretrizes e políticas institucionais e ao organograma; Descrição dos principais documentos institucionais elaborados e desenvolvidos a partir da implantação da nova estrutura organizacional.
Gestão e planejamento	Processos administrativos, pedagógicos e pastorais; Implantação de duas vice-direções; Atuação da gestão; Dificuldades no exercício da gestão; Tradição; Tomada de decisões; Outras possibilidades de condução dos processos.	Entrevistas semiestruturadas com gestores; Aplicação de questionários com coordenadores e professores.
Eficiência e eficácia nos processos	Absorção da folha de pagamento; Fidelização de estudantes; Captação de estudantes.	Busca e coleta de dados de indicadores internos de planejamento estratégico (SA e sistema BI), e exposição dessas informações por meio de gráficos, realizando uma comparação ao longo dos anos (de 2012 a 2018/2019) quanto aos dados dos dois colégios.

Fonte: Elaborado pela autora.

Classifiquei os entrevistados como “diretor”, “vice-diretor administrativo” e “vice-diretor educacional”; e os respondentes dos questionários como “coordenadores e professores”. O termo “participantes”, utilizei de forma ampla. Também destaco algumas manifestações de entrevistados e respondentes, nas quais os identifiquei por números – “Respondente 1” e “Entrevistado 1”, por exemplo –, a fim de manter os indivíduos no anonimato.

De forma a detalhar os resultados e analisar os dados encontrados, descrevo abaixo cada unidade de análise. Por fim, abordo a proposta de intervenção, a partir da minha própria perspectiva analítica, baseada no referencial teórico e nos dados observados.

6.1 Equilíbrios e Tensões entre a Tradição e a Modernidade

Para investigar, sob uma perspectiva de aproximação, os principais pontos entre a estrutura anterior e a nova estrutura organizacional das duas escolas da Rede Marista, realizei inicialmente a análise de documentos. O Quadro 8, abaixo, apresenta os principais pontos encontrados em documentos que diferenciam a estrutura anterior da nova estrutura organizacional.

Quadro 8 - Principais pontos dos documentos da estrutura anterior e da nova estrutura organizacional

Eixo	Estrutura anterior	Nova estrutura organizacional
Canônico e Corporativo	Modelo organizacional anterior	Implantação gradativa do novo modelo organizacional e de governança – setembro 2011/2012. Dimensão canônica e dimensão administrativa.
	Planejamento estratégico descentralizado	Implantação do Plano Estratégico da Rede Marista 2012-2022 e revisão do Plano Estratégico da Rede Marista 2015-2022.
	Políticas e diretrizes institucionais	Desenvolvimento de novas políticas e diretrizes institucionais para 2012-2022; Instalação da Nova Província 2015 – PMBSA; Documento de Referência de Governança Corporativa da Rede Marista – 2017.
	Diretrizes da ação evangelizadora	Fortalecimento da compreensão e vivência de gestores e colaboradores sobre educação evangelizadora, a partir da identidade e missão marista; Patrimônio Espiritual Marista (PEM – 2012); Revisão das diretrizes da ação evangelizadora (2012).

Eixo	Estrutura anterior	Nova estrutura organizacional
Colégios e Unidades Sociais	Organização setorial	Implantação de Superintendência, Gerências e Coordenações – nova estrutura organizacional (2012).
	Direções indicadas	Direções recomendadas pela Superintendência para o Conselho Provincial (2012).
	Planejamento estratégico único	Implantação do Planejamento do Empreendimento – Colégios e Unidades Sociais 2012-2022 (2012) PE por colégio (2013) e Revisão PE (2017).
	Projeto Educativo por Província	Implantação do Projeto Educativo do Brasil Marista (2012); Tessituras do Currículo Marista: Matrizes Curriculares de Educação Básica (2014).
	<i>Vade-mécum</i>	Guia Administrativo (2015).
	Regimento Escolar: atribuições do cargo	Sistema de cargos, carreiras e performance: mapa de competências (2017).
	Planilhas em Excel	Sistema <i>Business Intelligence</i> (Sistema BI) e SA.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de documentos institucionais.

A partir do quadro, destaco as principais diferenças entre os modelos descritos de acordo com a estrutura organizacional: Canônico e Corporativo; e Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, incluída a estrutura executiva.

A transformação para o novo modelo organizacional deu-se pelas áreas Canônica e Corporativa a partir de setembro de 2011, com a implantação do modelo de governança corporativa e do primeiro Plano Estratégico da PMRS, com a participação dos irmãos maristas, das principais lideranças da Província e de uma consultoria especializada, conforme Relatório do Triênio 2010-2012 da PMRS (2012b). A necessidade de avançar de forma conjunta, proporcionando o alinhamento de práticas de gestão atualizadas para garantir a vitalidade da missão marista nas suas mais diversas áreas de atuação, motivou uma série de iniciativas na Rede, conforme Plano Estratégico da Rede Marista (PMBSA, 2015). Isso também motivou a reestruturação de políticas, metodologias, processos de gestão e serviços, com a finalidade de buscar unidade de atuação.

O novo modelo organizacional incorporou funções como planejamento corporativo, orientação técnica e uma visão financeira de longo prazo. A atual estrutura de governança possui duas dimensões: a Dimensão Canônica, que compreende as instâncias dos elementos previstos na constituições e estatutos do Instituto Marista – que é articulada à vida consagrada dos Irmãos Maristas –; e a Instância Canônica, que compreende os setores: Gabinete Provincial (Provincial e

Vice-Provincial), Conselho Provincial, Economato, Comissão de Assuntos Econômicos (CAE) e Secretaria Provincial, que engloba o Arquivo Provincial.

Já a Dimensão Administrativa abrange o que está diretamente ligado à gestão dos empreendimentos, compreendendo a Presidência, as Gerências Corporativas, as Mantenedoras, as Unidades e os Conselhos Administrativos (CAD). (PMBSA, 2015). Outrossim, o novo modelo redefiniu a estrutura executiva para a gestão operacional dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, bem como estabeleceu o foco de responsabilidade das áreas operacionais e de gestão. O planejamento estratégico da Rede Marista, que era descentralizado no modelo anteriormente adotado, foi substituído pelo planejamento centralizado, da Rede como um todo, conhecido como Plano Estratégico (PE) da Rede Marista 2012-2022 (PMBSA, 2015).

Em 2015, houve a revisão do PE em uma ação conjunta que envolveu 85 colaboradores, entre gestores da instância corporativa e canônica e lideranças dos empreendimentos (Colégios, Unidades Sociais, PUCRS, HSL e InsCer), com a criação do Documento de Referência do Plano Estratégico da Rede Marista. No entanto, embora se estabelecesse a centralização dos elementos norteadores da Rede (missão, visão, valores e objetivos estratégicos), a nova estrutura preservou a autonomia operacional dos empreendimentos, inclusive dos Colégios e Unidades Sociais, e de outras frentes de atuação, estabelecendo mecanismos de governança para a transparência na gestão e na comunicação entre as partes envolvidas. (PMBSA, 2015). Foram também construídos: as Diretrizes da Ação Evangelizadora da PMRS (2011), o Código de Ética (2014), as Políticas Institucionais de Controle e Finanças (2014), as Políticas Institucionais de Comunicação (2014), o Programa Voluntariado (2016), as Políticas Institucionais de Proteção à Criança e ao Adolescente (2017), dentre outros. Os valores institucionais foram mantidos, já que eles são os elementos que balizam a conduta; traduzem de maneira concreta e efetiva o jeito marista de pensar e agir enquanto organização; e são, portanto, a essência da instituição.

Conforme o Relatório do Triênio 2010-2012 da PMRS (PMRS, 2012b), a implantação do Novo Modelo Organizacional dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista incluiu a estrutura executiva como parte desse empreendimento. A organização setorial do modelo tradicional foi substituída por superintendência, gerências e coordenações; e a nomeação dos diretores, que eram indicados pelo Conselho Provincial, passou a ser por recomendação da Superintendência e

Gerências, com a validação do Conselho Provincial. Houve também a implantação de um único planejamento do empreendimento dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, que iniciou em 2012. A partir das perspectivas e dos macro-objetivos estratégicos e processos internos, cada colégio construiu seu mapa estratégico alinhado com sua realidade, respeitando-se a individualidade de cada unidade.

Ocorreu, nesse período da implantação, a disponibilização de uma ferramenta para acompanhamento do planejamento estratégico (*SA Performance Manager*), proporcionando uma visualização integrada dos resultados corporativos através de mapas estratégicos, indicadores de desempenho e planos de ação, permitindo um monitoramento diferenciado de todas as perspectivas do negócio, acarretando melhor performance e resultados mais satisfatórios. Além disso, a ferramenta possibilitou a informatização do planejamento estratégico, operacional e organizacional, bem como facilitou a centralização do planejamento em rede, atendendo inclusive à metodologia do *Balanced Scorecard*.

Ainda, no novo modelo organizacional, houve uma atualização do *Vademécum*, unificando-se os procedimentos administrativos através do Guia Administrativo, que inclui os processos e orientações pertinentes a todas as áreas da estrutura executiva dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, a fim de qualificar ainda mais os serviços prestados, proporcionando agilidade e segurança aos gestores. Trata-se de um dos documentos mais antigos da instituição. Também ocorreu mudança em relação aos cargos, que tinham atribuições descritas no Regimento Escolar; e, a partir do novo modelo organizacional e do planejamento estratégico, foram destacados em um projeto estratégico da área de gestão de pessoas os mapas de competências, que incluem as competências essenciais, técnicas e comportamentais, as responsabilidades e a formação acadêmica. Nesse âmbito, foi construído, juntamente com os Colégios e Unidades Sociais, o Sistema de Cargos, Carreiras e Performance.

Além disso, foi implantado nacionalmente o Projeto Educativo do Brasil Marista (PEBM), com organização do currículo por áreas de conhecimento – criado no ano de 2010, mas implantado em 2012. O PEBM traz fortemente fundamentada a questão da organização escolar e é referencial para os processos educativos, para a estrutura organizacional e para a gestão das escolas. É “[...] orientador de políticas e práticas educacionais e instrumento didático pedagógico, pois se constitui num artefato de formação de sujeitos da educação marista [...]”,

reconhecendo a pluralidade, a inteireza e a singularidade do sujeito (UMBRASIL, 2010, p. 15), mas reforçando que os estudantes maristas são sujeitos de sua aprendizagem. Em relação à ressignificação e à organização do currículo, vê-se tal aspecto como uma necessidade pedagógica e pastoral que necessita de atualização constante, considerando-se a sequência didática como o estabelecimento da conexão entre os processos e a compreensão do “[...] planejamento, desenvolvimento e avaliação de um conjunto de atividades entre si, garantindo a organicidade do processo ensino-aprendizagem.” (UMBRASIL, 2010, p. 84). Ainda de acordo com o documento, organizam-se as atividades com o intuito de ressituar as concepções e as práticas educativas, buscando compreender e construir respostas possíveis diante do conhecimento e das mudanças sociais.

Em relação à avaliação, o Projeto Educativo afirma que a “[...] ação de avaliar consiste em um processo que deve ser sistemático, compartilhado e demanda assertividade, organização, sensibilidade e criticidade.” (UMBRASIL, 2010, p. 89), sendo um processo contínuo e cumulativo que identifica, acompanha e analisa as ações educativas e suas repercussões levadas a efeito no estabelecimento de ensino. Assim, a avaliação, do ponto de vista do estudante, gera a possibilidade de perceber as conquistas obtidas ao longo do processo e de compreender a consciência da própria construção do conhecimento. Ou seja, a avaliação legítima, regula e emancipa o processo de ensino-aprendizagem. (UMBRASIL, 2010, p. 88).

Quanto à função do professor, estabelece-se tal profissional como praticante de pedagogias culturais, já que assume a responsabilidade pela diversidade de temáticas do cotidiano abordadas na escola, problematizando e ampliando os currículos oficiais, criando teias de significados e percebendo-se como o autor e agente do currículo. (UMBRASIL, 2010, p. 75). O docente também se propõe a impregnar os conteúdos e as práticas com os valores evangélicos, tornar as escolas maristas *espaçotempos* privilegiados para o pleno desenvolvimento do ser humano em todas as suas dimensões, buscando ser uma Escola em Pastoral: *espaçotempo* do anúncio, do testemunho e da comunhão; da compaixão pela humanidade; do compromisso com as causas da justiça e da paz; e do conhecer-experienciar-aderir aos valores do Evangelho concretizados no desenvolvimento de uma cultura do cuidado e da solidariedade.

Desta forma, o PEBM orienta-se pelos princípios da educação de qualidade como direito fundamental; da ética cristã e da busca do sentido da vida; da solidariedade na perspectiva da alteridade e da cultura da paz; da educação

integral e da construção das subjetividades. Segundo o documento, o gestor precisa estar orientado para o Carisma Marista, considerado como o elemento que identifica os integrantes da Rede. Trata-se, em outras palavras, do jeito de ser, acreditar e atuar da instituição; e possui três dimensões: Missão, Espiritualidade e Espírito/Fraternidade. Conforme tal perspectiva, de nada adianta aparecerem oportunidades extraordinárias no ambiente se elas contrariarem o jeito de ser da instituição, sua missão e visão de futuro.

Murad (2012) afirma que os profissionais de gestão no exercício de suas funções tendem a preocupar-se mais com o desempenho do trabalho. Nesse sentido, eles acabam por se esquecer de nutrir outras dimensões essenciais para o desenvolvimento da vida pessoal e do trabalho, como a familiar e espiritual, fonte de energia para o desenvolvimento social, profissional e humano. Em relação a esse aspecto, é notório perceber o quão fundamental e relevante é para os gestores a condução das competências do trabalho e da espiritualidade para equilíbrio e desenvolvimento das relações e de suas funções, sejam elas de gestão profissional ou pessoal, pois o desequilíbrio de um desses campos causa prejuízo não apenas ao indivíduo em si, mas para todo o meio em que estiver inserido.

Toda organização precisa lidar com a modelagem da sua atuação, modificando o que precisa ser modificado, mas garantindo perenidade e sustentabilidade ao longo do tempo. Ao encontro disso, enquanto os outros se perguntavam por que as ideias inovadoras que tinham não se realizavam, Champagnat empreendia todos os riscos e esforços para a realização desses sonhos.

Com o novo modelo organizacional, também foi implementado o Sistema *Business Intelligence* (Sistema BI) com os objetivos de sofisticação de relatórios gerenciais, redução do trabalho operacional e foco nos colaboradores dessa área em atividades mais analíticas. Esse sistema também visa ao entendimento do que motiva e engaja os profissionais, bem como à identificação das causas dos índices de rotatividade e ao acompanhamento da produtividade da organização. O termo *Business Intelligence* (BI) abrange os aplicativos, a infraestrutura, as ferramentas e as melhores práticas que permitem o acesso e a análise de informações para melhorar e otimizar decisões e desempenho. (ANALYTICS..., 2020). Sendo assim, a adesão ao sistema BI buscou melhorar a qualidade da tomada de decisão sobre os profissionais a partir da coleta e do cruzamento de informações relacionadas a eles. (HARRIOTT; ISSON, 2016). Seu uso também substituiu o sistema manual e

tradicional de registro de informações em programas informatizados simples, incluindo tabelas de dados.

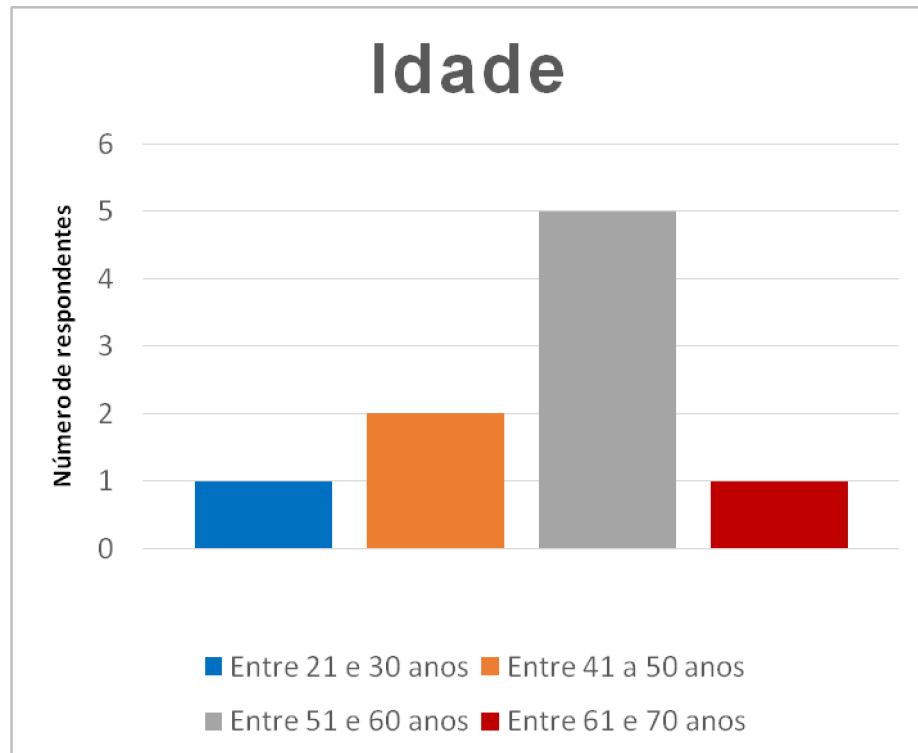
Com suporte nesse apanhado inicial, é possível compreender o contexto a partir de uma perspectiva integrada e observar a vinculação da nova organização dos processos administrativo, pedagógico e pastoral aos valores institucionais já estabelecidos tradicionalmente. Nesse âmbito, utilizo o método de comparação, pois, como já descrito por Leite (2008, p. 100), “[...] uma das características da aplicabilidade dos métodos qualitativos são as situações em que se necessita realizar classificações comparativas e que se pretende identificar proporção, grau ou intensidade de um determinado fenômeno.” Desta forma, as informações até aqui apresentadas são importantes porque resgatam e apresentam aspectos que embasam os dados levantados por esta pesquisa, possibilitando uma melhor compreensão das análises propostas na sequência.

Ressalto que, nesta seção, ilustrei e documentei o que foi teoricamente proposto. A seguir, exponho os reflexos práticos da nova estrutura organizacional, revelando experiências, vivências, percepções e indicadores quantitativos dessa transição.

6.2 Gestão

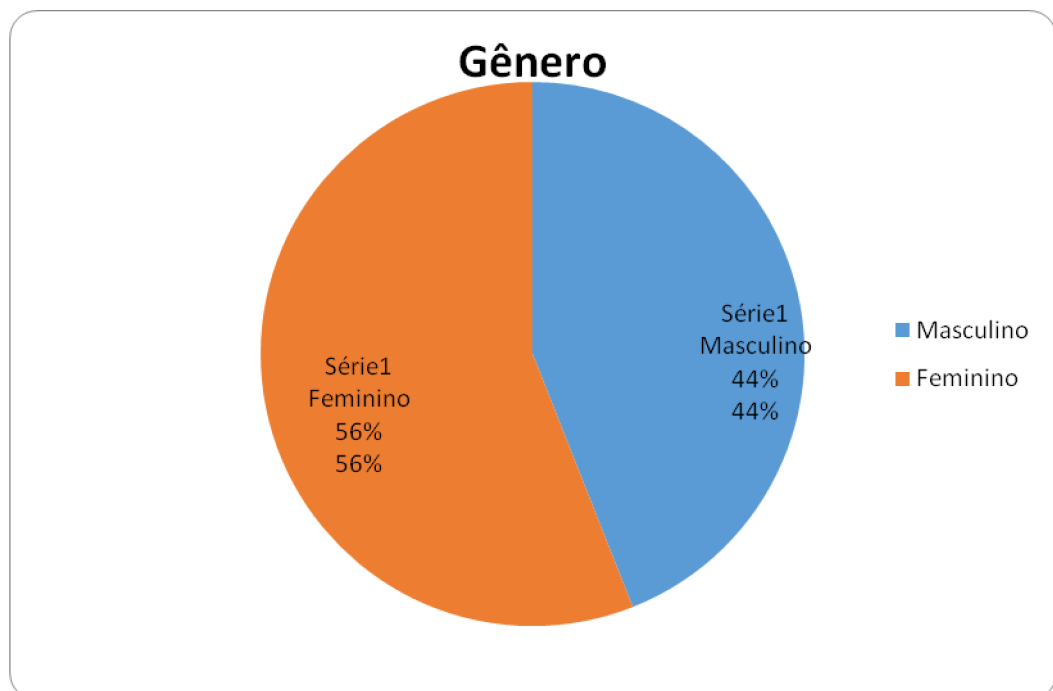
Para analisar a nova estrutura organizacional dos colégios da Rede Marista e seu impacto nos processos administrativos, pedagógicos e pastorais de duas escolas integrantes da Rede, foi utilizado o questionário. Nove participantes responderam às perguntas, a fim de esclarecer a interferência da nova estrutura organizacional na condução desses processos. O período em que os respondentes trabalham nos colégios varia entre cinco e 42 anos. Características de idade, gênero, formação acadêmica, atuação e experiência profissional estão expostas a seguir (Gráficos 1 a 4, e Quadro 9). A idade dos respondentes varia entre 29 e 67 anos, com um predomínio de pessoas entre 51 e 60 anos. Um indivíduo não respondeu ao questionário.

Gráfico 1 - Idade dos respondentes do questionário



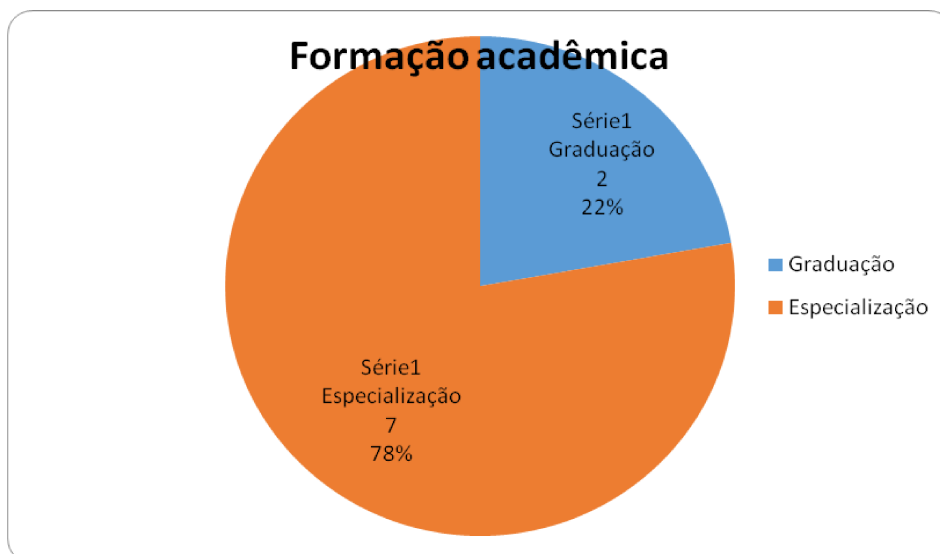
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 - Gênero dos respondentes do questionário



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 3 - Formação acadêmica dos respondentes do questionário



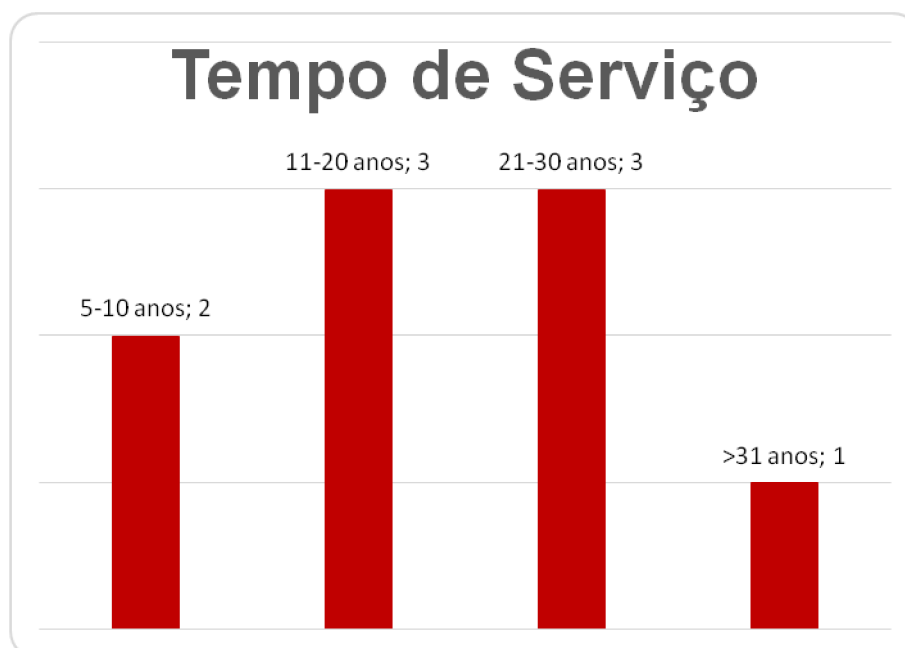
Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 9 - Área de atuação dos respondentes do questionário

Área de atuação	Quantidade
Coordenadores	7 indivíduos
<i>Experiência na educação básica: 10-25 anos</i>	
Professores	2 indivíduos
<i>Experiência na Rede Marista: 20-35 anos</i>	

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 4 - Tempo de serviço dos respondentes do questionário



Fonte: Elaborado pela autora.

No questionário, os respondentes foram convidados a citar um elemento que ainda pode ser aprimorado nos processos administrativo, pedagógico e pastoral. Nesse sentido, considero, assim como Lück (2007, p. 36), que a gestão envolve um sentido e uma prática mais abrangentes, incluindo os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo.

Nos processos administrativos, os elementos mais citados foram: comunicação interna, com melhora do fluxo entre os diferentes públicos da comunidade educativa; e alinhamento de políticas com interligação de procedimentos. Também foram citados: agilidade; formação de gestores; fortalecimento da unidade de ação entre as escolas, com descrição de procedimentos e mapeamento de processos; mais envolvimento com o setor pedagógico; e registro de ponto eletrônico. Merecem destaque as seguintes manifestações dos Respondentes 2 e 1, respectivamente:

“[...] percebo muitos movimentos e iniciativas em diferentes áreas, partindo sobretudo da direção, em vista da inovação e qualificação de processos. Creio que o fluxo comunicacional com os diferentes públicos da comunidade educativa ainda pode ser melhorado.” (Respondente 2).

“Penso que todos os gestores poderiam passar por mais formações nesse sentido (administrativo). A maioria de nós veio da sala de aula ou dos setores pedagógicos. É algo em que sinto que tenho de me aprimorar, não para dar conta do processo, mas para acompanhar e ser suporte ao outro gestor de forma mais efetiva.” (Respondente 1).

Em relação aos processos pedagógicos, foram citadas as necessidades de aprimorar a avaliação, executar a prática do PEBM no Ensino Fundamental. Ainda foram mencionados a importância dos professores e dos monitores de turno integral e a integração entre as diferentes atividades que constituem o calendário escolar anual. Nesse processo, foram destacados como satisfatórios: a formação continuada dos professores, as reuniões pedagógicas, uma comunicação eficaz, a organização do currículo por áreas de conhecimento, a construção de projetos pedagógicos sistematizados, e a configuração das matrizes curriculares. Trata-se de avanços após a implantação do PEBM, que orienta e dinamiza todos os princípios e intencionalidades institucionais.

Destaco a manifestação do Respondente 5:

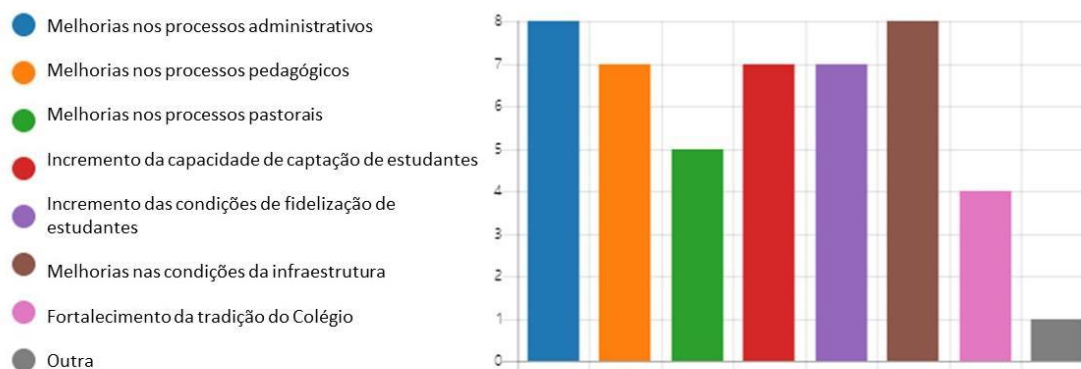
“Desde a implantação do Projeto Educativo do Brasil Marista, que orienta e dinamiza todos os princípios e intencionalidades institucionais, avançamos. A organização do currículo por áreas do conhecimento, a configuração das matrizes curriculares e a construção de projetos pedagógicos estão sistematizados. Os professores estão tendo formação, mas ainda a prática da sala de aula, em relação à teoria, deve ser aprimorada, principalmente pelo prazer e vontade de executar o que está escrito no PEBM.” (Respondente 5).

Nos processos pastorais, o elemento mais citado como necessário para aprimoramento foi o reposicionamento estratégico prático dos valores maristas, além da necessidade de integração com o processo pedagógico por meio de pautas específicas e momentos coletivos com os professores. Também foram citadas a compreensão da relevância do setor pelos demais e a necessidade de maior número de atividades voluntárias. Foi salientada a atuação importante e notável do serviço de pastoral, indo ao encontro de todos os estudantes, em todos os níveis, incentivando ações de Voluntariado, Pastoral Juvenil Marista (PJM), participação de encontros regionais, e promoção de ações importantes em campanhas de auxílio aos necessitados. Foi citado também pelo Respondente 2:

“As ações e projetos pastorais necessitam ser estrategicamente melhor posicionados dentro do conjunto das ações educativas da escola. Destaco novamente que há grandes avanços já conquistados nesse intuito, mas ainda precisamos avançar na aproximação pastoral-pedagógica.” (Respondente 2).

Outra pergunta do questionário era: “Que melhorias você percebe na gestão do Colégio a partir da implantação das duas vice-direções (vice-diretor administrativo e vice-diretor educacional)?”. As respostas estão esquematizadas no Gráfico 5, a seguir. Saliento que se tratava de uma pergunta de múltipla escolha, com opção de assinalar mais de uma opção.

Gráfico 5 - Resposta à pergunta do questionário “Que melhorias você percebe na gestão do Colégio a partir da implantação das duas vice-direções (vice-diretor administrativo e vice-diretor educacional)?”



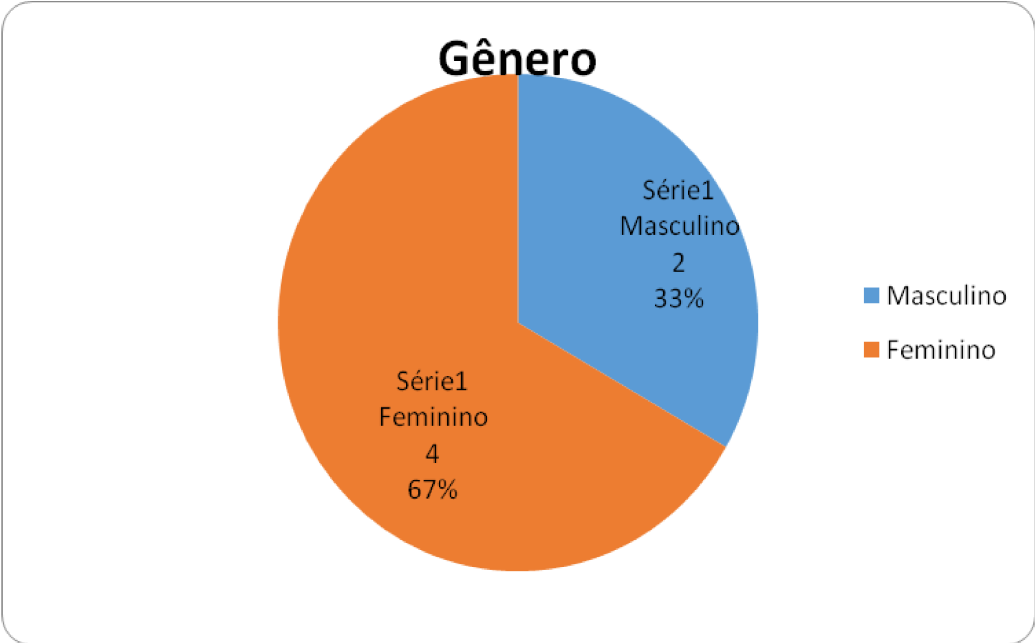
Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se observar que os itens que mais tiveram melhoria com a nova estrutura organizacional foram os processos administrativos e as condições de infraestrutura. Analisando as respostas e o gráfico apresentado, é possível ainda perceber que o novo modelo focou na melhoria dos processos administrativos e pedagógicos, tanto na teoria como na prática. Ou seja, para os respondentes, a implantação de duas direções aprimorou os processos organizacionais; entretanto, a partir das análises, observa-se uma oportunidade de maior integração e inter-relação desses processos com as dinâmicas pastorais.

6.3 Planejamento

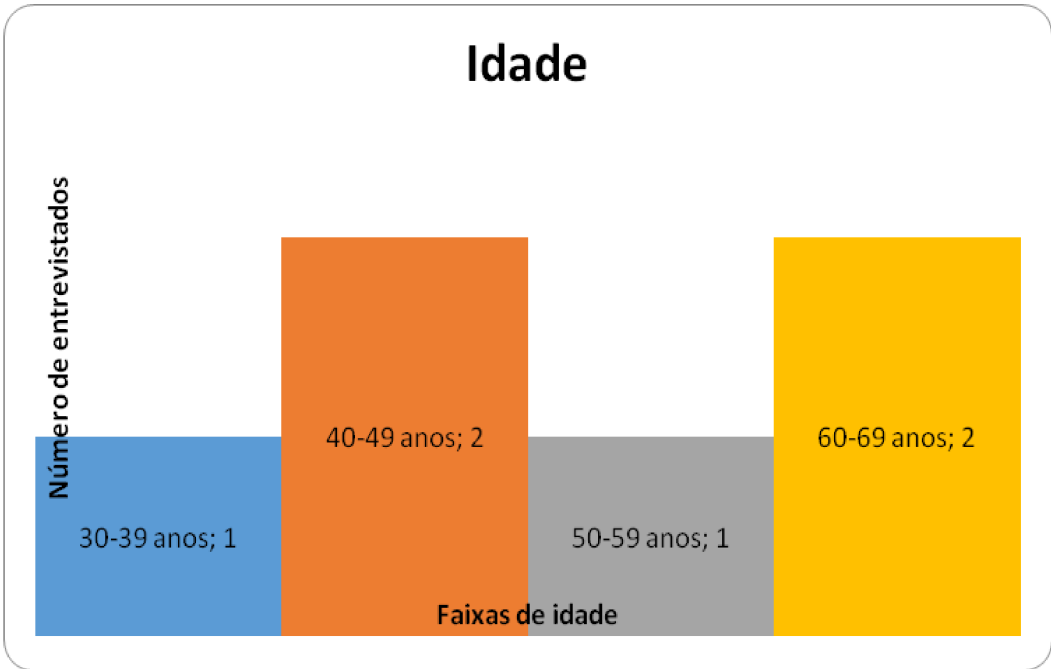
Foram realizadas também entrevistas semiestruturadas, em que seis entrevistados foram questionados quanto à interferência do novo modelo de planejamento na sua atuação como gestores. Dois dos participantes são diretores, com tempo de atuação em gestão de educação básica na instituição entre 15 e 24 anos, sendo um leigo e outro irmão marista. Quatro participantes estão na gestão no cargo de vice-diretores, tendo três deles mais de 10 anos na gestão; e um possui três anos no cargo. Informações de gênero, idade, formação acadêmica, tempo de trabalho na Rede Marista e tempo de trabalho como gestor estão descritas nos Gráficos 6 a 10.

Gráfico 6 - Gênero dos entrevistados



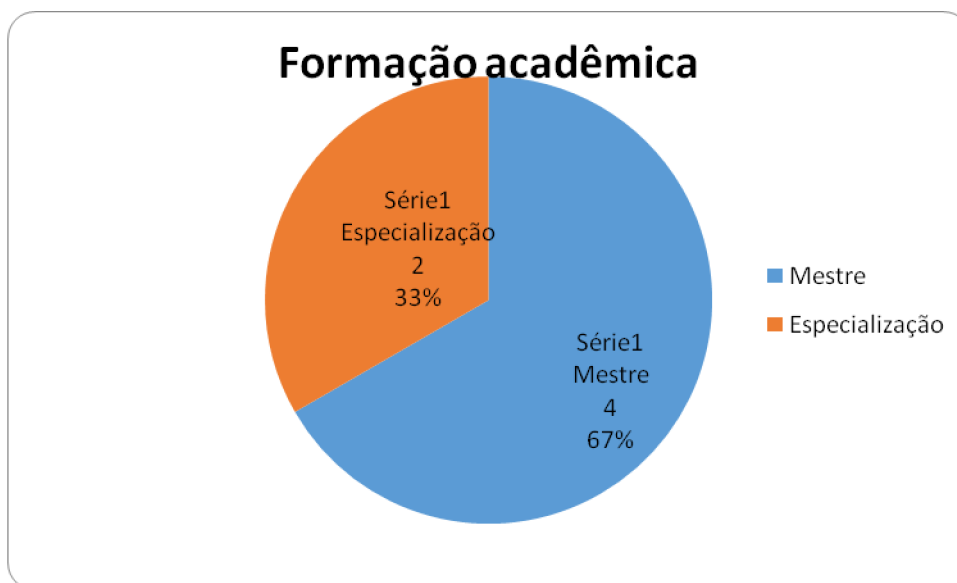
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7 - Idade dos entrevistados



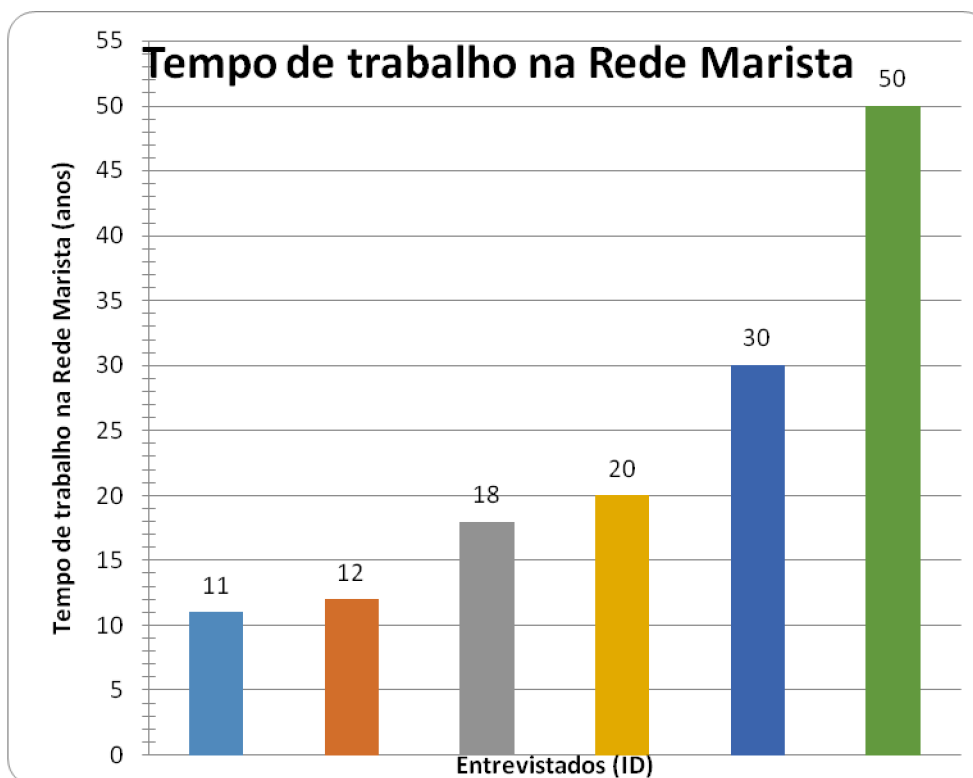
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 8 - Formação acadêmica dos entrevistados



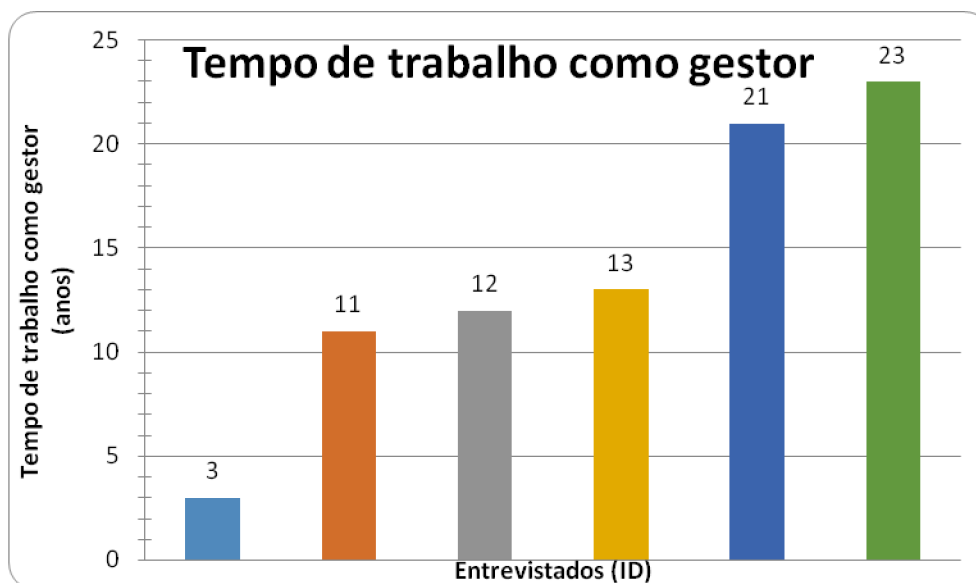
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 9 - Tempo de trabalho dos entrevistados na Rede Marista



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 10 - Tempo de trabalho dos entrevistados como gestores



Fonte: Elaborado pela autora.

As perguntas abordaram a interferência do novo modelo organizacional nos processos administrativo-pedagógicos e pastorais, bem como o novo modelo de planejamento na atuação dos gestores. Também se questionou quanto à avaliação da gestão a partir da implantação de duas vice-direções. As respostas convergiram em relação ao fato de a interferência ser muito mais no sentido de orientação. Segue a resposta do Entrevistado 1:

“O novo modelo interfere no sentido de ajudar a melhorar o processo de educação, os processos pedagógico-administrativo e pastoral com maior controle, com uma visão mais ampla, e com o apoio, a ajuda de toda essa equipe de governança da Província”. (Entrevistado 1).

Além disso, as respostas defenderam a composição da equipe diretiva em duas vice-direções, considerando essa uma mudança que melhorou e aprofundou o foco em cada área, melhorando tanto o administrativo quanto o educacional e centralizando aquilo que é mais específico. Tais respostas corroboram o apresentado nos questionários por coordenadores e professores, em que também foi percebida a melhora dos processos administrativos e pedagógicos; e evidenciam a teoria do projeto da nova estrutura organizacional, que previa a implantação do novo modelo de gestão garantindo alinhamento estratégico, boas práticas de governança e eficiência operacional. (PMRS, 2015). As respostas, ainda, ratificam o analisado no estudo de Birck (2016), que observou que um dos desafios enfrentados

pelos gestores no contexto educacional é a multiplicidade de demandas atribuídas a eles. Ressalto dois trechos de autoria do Entrevistado 2:

“Existem desafios para ir sempre repensando como exercer melhor a missão de educação, evangelização, com as crianças e jovens de hoje e do amanhã. Num colégio assim eu ficaria pensativo, hoje em dia, se tivesse só um diretor e um vice.” (Entrevistado 2).

“Hoje, passamos dez anos dessa implantação, esse ano é um ano que a gente comemora essa divisão de entregas, mas hoje eu vejo uma maturidade tremenda da rede, das pessoas [...], vejo resultados consolidados”. (Entrevistado 2).

Os entrevistados citaram que, diante do novo modelo, as dificuldades no exercício da gestão são resolvidas por pequenos grupos, pela equipe, para, apenas se necessário, envolver mais setores. Assim, nem tudo precisa passar diretamente pelo diretor.

As maiores dificuldades observadas são: dificuldade de interação entre o pedagógico e o administrativo; envolvimento dos pais no processo de mudança; e entendimento, por parte da comunidade, dessa divisão de papéis. Destaco duas manifestações que refletem as ideias de grande parte dos gestores participantes da pesquisa, por meio dos Entrevistados 4 e 2, respectivamente:

“Hoje uma escola de excelência tem muito claro tudo o que precisa ser entregue para ela ser considerada uma escola viável do ponto de vista da sustentabilidade, academicamente uma escola de qualidade. Então, a gestão do colégio se tornou muito complexa, e hoje precisamos atuar muito fortemente em áreas específicas. As escolas com porte médio, ou de médio a grande porte, são convidadas a ter um diretor e dois vices. Com certeza, qualifica muito o processo, porque esse vice-diretor, ele pode, de fato, se dedicar às questões específicas da sua área de atuação. [...] É possível cuidar mais das questões educacionais do colégio, dar mais qualidade para os acompanhamentos, para as reuniões, para o atendimento às famílias, para as aulas [...]” (Entrevistado 4).

“Eu sempre digo que a atividade-meio sempre estará a serviço da atividade-fim [...]; é através dos processos consolidados da atividade-meio que a gente dá condições para que a atividade-fim exerça seu papel.” (Entrevistado 2).

Também foi comentado que o planejamento estratégico é a origem de todos os demais processos, que devem se estabelecer e se organizar a partir dele, como manifestado pelo Entrevistado 2:

“Considero que a ferramenta do planejamento estratégico não é mais uma tarefa para a gestão. Ela é a tarefa. [...] Todos os projetos e processos devem ser retroalimentados pelas premissas do planejamento estratégico, a partir de seus macro-objetivos. Na atuação diária em minha unidade pautamos a gestão dessa forma. Os resultados têm sido consideráveis. Além disso, essa forma de atuar aproxima e empodera as diferentes lideranças e educadores frente à lógica do planejamento.” (Entrevistado 2).

Esse tipo de manifestação dialoga muito diretamente com as possibilidades conceituais e de compreensão trabalhadas no capítulo teórico desta investigação. Nesse sentido, o presente estudo compreende o processo de planejamento a partir do “[...] estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade”, o que “[...] justifica que ele anteceda à decisão e à ação [...]” (OLIVEIRA, 2015, p. 5). Já o planejamento estratégico é entendido como “[...] uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos das instituições e dar a ela sustentabilidade, mesmo sob condições de incerteza.” (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 19).

Quando questionados sobre como observam o equilíbrio e as tensões entre tradição e modernidade nos colégios, foi destacado que a tradição é um valor agregado importante, que remete a uma educação de qualidade e a um lugar de excelência (aspectos mencionados pelo Entrevistado 4). Destaco as manifestações dos Entrevistados 1 e 3, respectivamente:

“A tradição tem muito a ver com os valores perenes, institucionais, de base, que devem ser mantidos. A forma de expressão desses valores é que vai modificando o modo de expressão, o modo de agir, [...] modificando os processos. Eu creio que tradição são esses elementos de fundo que devem fazer parte da caminhada, que é desde a origem do colégio. [...] Mas deve ser também um cuidado da gestão em estar atenta aos movimentos inovadores, de trazer esses movimentos para dentro da sala de aula.” (Entrevistado 1).

“Eu tenho escutado as famílias, e algumas dizem: ‘essa é uma questão da tradição, porque os meus parentes já estudaram aqui, sei muitas histórias que contam [...]’. Essas pessoas que fizeram a história, a cultura, porque história, cultura, tradição e inovação não se fazem com paredes, se fazem

com pessoas e relações, [...] se fazem com essa proximidade entre as gestões.” (Entrevistado 3).

Observando essa dependência do planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, essa descentralização da gestão, elaborei também uma questão sobre a autonomia de decisão: “O colégio tem autonomia de decisões nos processos? Como são as tomadas de decisões da equipe gestora?” E as respostas convergiram para a existência de uma “autonomia, mas com limites”, salientando que não é uma visão individual, pessoal, mas sim uma visão da equipe, que se dá através de reuniões de alinhamento, análise, avaliação do processo e do que está determinado pelo planejamento estratégico – e, quando isso não ocorre, a equipe fica desmotivada. Nesse sentido, merecem destaque as falas dos Entrevistados 6 e 4:

“A direção deveria ter mais autonomia para poder ter mais criatividade e processos autônomos. Em momentos em que é tudo muito pronto, protocolado e institucionalizado, sem muita participação, isso vai desmotivando e tolhendo as inovações.” (Entrevistado 6).

“Quando se tem um planejamento estratégico, esse planejamento nos dá sim um certo grau de autonomia. Mas ela tem de estar direcionado para o atingimento daquele objetivo a que a gente se propõe. Então é claro que, no momento em que se desenha esse planejamento, conjuntamente com a estrutura executiva, está se amarrando à condução deste processo. [...] Desta forma, eu não posso, autonomamente, tomar uma decisão contrária ao planejamento estratégico.” (Entrevistado 4).

Por fim, os gestores foram instigados a sugerir, a partir da sua experiência nesse modelo organizacional, outras possibilidades de condução dos processos. Evidencio dois depoimentos dos Entrevistados 1 e 4:

“Será que tem outro jeito de educar? A gente se pergunta. A gente busca ver qual a melhor forma para hoje, [...] de fazer acontecer a educação hoje. A gente busca novas formas de condução de processos e possibilidades de condução de processos em reuniões, estudos, formação, leituras [...]. Então, o que muitas vezes acontece é o acréscimo de alguns elementos que ajudam a fazer com que o processo seja melhor. [...] E a mudança dos processos se dá em cima dessas pequenas mudanças. [...] Mas, quando o colégio está andando, existe toda uma cultura, e mudar a cultura demora mais tempo.” (Entrevistado 1).

“O modelo qualificou muito a nossa prática, mas a instituição ainda tem um organograma piramidal, hierárquico. Acho que temos de começar a

olhar para uma gestão mais participativa, mais colegiada. Muito mais do que garantir esse modelo, é garantir que a gente continue com a ideia de que pessoas são importantes, de que a gente constrói essa grande instituição alavancada por lideranças, pessoas que estão nas mais diversas áreas de atuação, e que a gente possa construir um modelo mais pensado conjuntamente.” (Entrevistado 4).

Saliento novamente que a construção do conhecimento científico na investigação qualitativa requer a participação dos sujeitos; e, para isso, apliquei os questionários e fiz entrevistas, a fim de identificar o reflexo empírico da nova estrutura organizacional. Os respondentes foram coordenadores, orientadores, professores e gestores. Através dessas manifestações, foi possível perceber o que, teórica e idealmente, foi proposto pela nova estrutura, em que a mudança é focada nos processos administrativos e pedagógicos, que são o primeiro o eixo dessa transição. Contudo, para realmente sabermos se o método foi bem-sucedido, são necessárias evidências que demonstrem o sucesso obtido a partir de determinadas ações. Por isso, é importante também analisar quantitativamente os processos, como descrevo na sequência.

6.4 Eficiência e Eficácia nos Processos

Para demonstrar como as mudanças na estrutura organizacional refletiram nos resultados, analisei os indicadores internos do planejamento estratégico dos dois colégios selecionados, considerando especificamente os itens relativos a absorção da folha de pagamento, fidelização e captação de estudantes. Esses indicadores foram escolhidos por representarem dois eixos do mapa estratégico desenvolvidos a partir das perspectivas e dos macro-objetivos estratégicos dos colégios analisados: Sustentabilidade, e Imagem Institucional e Relacionamento. Além disso, julgo importante a análise quantitativa como forma de contribuir para os dados qualitativos analisados; e como medida de sucesso em relação à realização de um objetivo estratégico. (PMRS, 2012a).

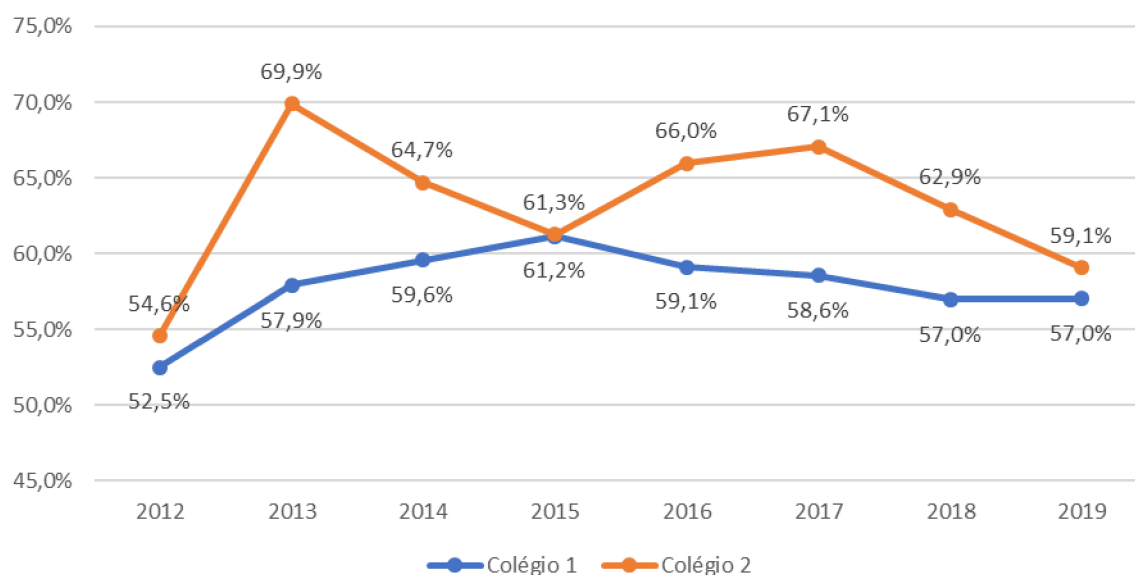
Destaco o citado pelo Entrevistado 6:

“[...] os indicadores que balizam e monitoram o nosso trabalho. Ao determiná-los, o novo modelo de governança tem controle dos processos e das necessidades de cada unidade. Isso implica outras diretrizes e desdobramentos da escola.” (Entrevistado 6).

Os dados são dos dois colégios de Educação Básica da Rede Marista aqui analisados. É importante reiterar que a escolha baseou-se nos seguintes critérios: seu pioneirismo em implantarem a nova estrutura organizacional, seus modelos de gestão, e o fato de possuírem o maior número de estudantes dos colégios maristas da Capital. A estrutura diretiva dos dois colégios é composta por diretor, vice-diretor administrativo, vice-diretor educacional, coordenação pedagógica, coordenação de pastoral, agente de voluntariado, coordenação de turno, central de relacionamento, comunicação, coordenação de atividades complementares e orientação educacional. Compõem a área administrativa os setores de tesouraria, secretaria, recursos humanos, serviços de atendimento, central de relacionamento, TI, enfermaria e serviço de nutrição e supervisão de serviços. O Colégio 1 aderiu à nova estrutura organizacional a partir de 2009, enquanto o Colégio 2 realizou a transição em 2013.

Ilustrei, a seguir, os indicadores de 2012 a 2019 – absorção da folha de pagamento, fidelização e captação dos estudantes dos dois colégios –, através de Gráficos 11 a 13.

Gráfico 11 - Absorção da folha de pagamento (dados do Power BI)



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 12 - Estudantes fidelizados (dados do Power BI)

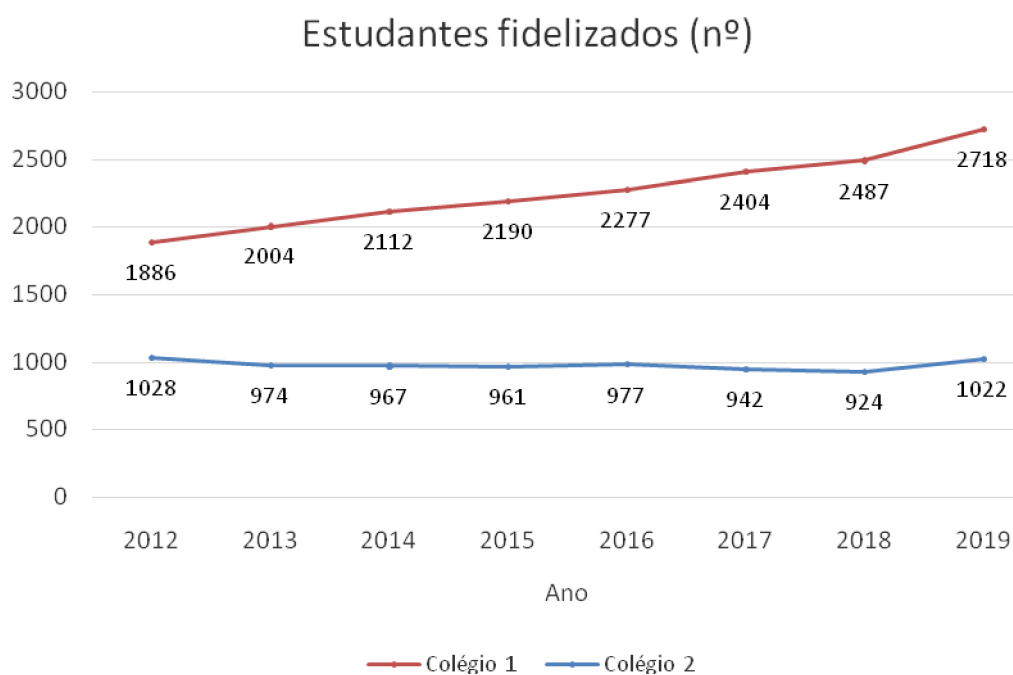
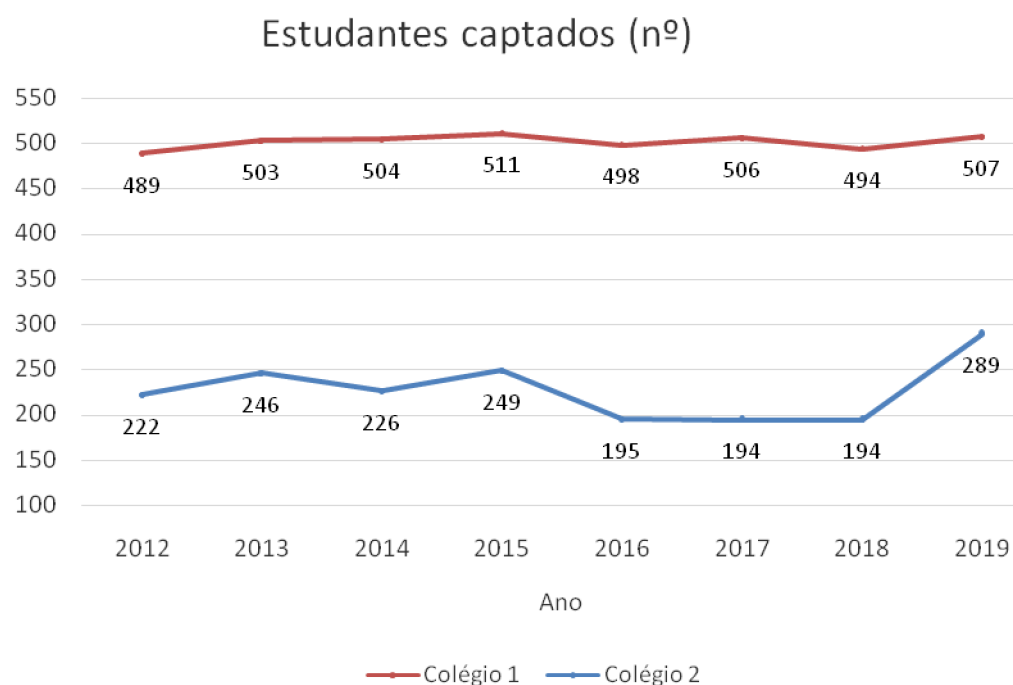


Gráfico 13 - Estudantes captados (dados do Power BI)



Observam-se diferenças ao se compararem os colégios. Uma explicação possível para isso é a diferença no tempo de implantação da nova estrutura organizacional, sendo o Colégio 1 anterior ao Colégio 2 nesse quesito. No Colégio 1, o novo modelo foi implementado em 2009; enquanto o Colégio 2 realizou a implementação em 2013. Observo também uma melhora dos indicadores do Colégio 1 ao longo dos anos, enquanto percebo flutuação e instabilidade nos indicadores do Colégio 2, podendo esses dados demonstrar que, no colégio em que o novo modelo foi implementado há mais tempo, as mudanças já são refletidas nos indicadores (menor absorção da folha de pagamento, maior fidelização dos estudantes e manutenção do número de estudantes captados). Essas diferenças ainda podem ser esclarecidas por fatores como demora na mudança de hábitos, organização e prática. Nesse sentido, replico o comentário de um dos gestores entrevistados: *“quando o colégio está andando existe toda uma cultura, e mudar a cultura demora mais tempo”*. Ainda, a diferença também pode ser justificada por uma mudança de posicionamento do Colégio 2 que foi também implantada juntamente com o novo modelo organizacional, visando ao seu reposicionamento, aspecto que também foi citado por um dos entrevistados como uma dificuldade – o que pode ter atenuado a melhora dos indicadores.

De modo geral, observo que não é possível fazer uma comparação em relação a valores absolutos, pois os dois colégios apresentam diferença na estrutura física e na quantidade absoluta de estudantes. Assim, respondendo à questão “Como a nova estrutura organizacional contribuiu para uma gestão mais eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais?”, é possível dizer, como citado no PEBM, que “há um sonho em construção” (UMBRASIL, 2010, p. 35), pois inúmeros tópicos citados nos questionários e entrevistas como necessários para aprimorar a atual estrutura estão contemplados no novo modelo e, no entanto, ainda não estão visíveis na prática. Isso sugere que o novo modelo abrange uma gestão mais eficiente dos processos administrativos e pedagógicos e, mesmo que já tenha sido implementado, apresenta possibilidades de um desenvolvimento maior das propostas pastorais junto aos educadores, bem como requer o acompanhamento da efetividade dos seus indicadores.

A partir do conjunto das análises até aqui realizadas, e à luz dos conceitos que estruturam esta pesquisa, sugiro uma intervenção que seja eficaz na superação das insuficiências observadas até o momento, conforme abordado na seção a seguir.

6.5 Intervenção

A partir das análises realizadas, minha proposta de intervenção vinculada à estrutura já existente é o impulsionamento da integração dos processos pedagógico-pastorais, colocando em prática o conceito de escola em pastoral através do desenvolvimento de metodologias pedagógicas diferenciadas, com foco na inovação. O objetivo é divulgar o novo modelo, visando à sua disseminação e ao seu reconhecimento por líderes, gestores, educadores e comunidade interna.

Nesse âmbito, saliento a manifestação do gestor Entrevistado 1:

“Existe um tempo que é preciso destinar para retomar, rever o modelo de governança de província e o modelo de planejamento estratégico da Província com o colégio, com o planejamento próprio de cada colégio. Eu acho que esse retomar deveria ser mais constante. [...] A gente entra na rotina e esquece o que é estratégico como direção. Eu sinto essa dificuldade. E também acho importante se dar um tempo e sair corredor afora pelo colégio, para se relacionar com os estudantes, professores, educadores”. (Entrevistado 1).

Baseada nesse depoimento e também na sugestão do Entrevistado 4 – “[...] olhar para uma gestão mais participativa, mais colegiada [...]” –, proponho que haja envolvimento da comunidade interna como um todo na elaboração dos projetos estratégicos, para que se sinta contemplada e se reconheça no jeito marista de ser. Esse aspecto segue os apontamentos do estudo de Maranesi (2017), que sugere que ações com predominância da concepção democrático-participativa, envolvendo as relações entre os integrantes da gestão escolar (entre si e destes com os professores), são indutoras de sentimentos com tonalidades agradáveis, que podem favorecer o diálogo e o trabalho coletivo. Além disso, Costa (2015), baseado Lück (2011) e Oliveira (2014), mostra que, embora seja importante a liderança no processo de construção de documentos estratégicos nas instituições, é igualmente relevante a participação da comunidade educativa no processo de construção e desdobramento do planejamento estratégico, aspecto que é capaz de enriquecê-lo.

Murad (2012), ao escrever sobre estrutura organizacional, salienta que as organizações estão estruturadas conforme sua natureza, e todos precisam conhecer e compreender o seu funcionamento. O autor manifesta que:

A estrutura organizacional é necessária, mas não é absoluta. A melhor organização é aquela adequada à tarefa. A autoridade deve ser proporcional à responsabilidade. Ou seja: o que determina um grau mais alto na escala hierárquica não é privilégio ou jogo político, mas a complexidade do trabalho a realizar e a habilidade de coordenar processos de forma a conduzir a instituição para realizar bem sua missão. (MURAD, 2012, p. 26).

Murad afirma ainda que a estrutura organizacional deve ser a mais leve possível, para ajudar a instituição a manter vivo o carisma.

Face a isso, proponho o estímulo a uma maior consciência e engajamento dos interlocutores no compromisso com a ação evangelizadora e com a melhor compreensão do posicionamento e do lugar da pastoral no modelo organizacional, garantindo a construção de processos dentro de cada unidade. Embora os processos pastorais tenham sido citados como avanço por um dos respondentes do questionário, observo que ainda é preciso fortalecê-los, valorizá-los, e ainda torná-los estrategicamente mais bem posicionados nas ações dos colégios. Proponho também que seja feita uma sistematização dos processos internos, estruturando a análise quantitativa de indicadores financeiros; e que seja realizada uma constante revisão de modelos de gestão, priorizando os indicadores de educação e considerando o fato de que a sua qualidade está fortemente atrelada à gestão.

Ainda, sugiro que haja uma aproximação e integração entre as diferentes áreas e níveis da comunidade interna, estimulando o contato do gestor com os demais membros, como coordenadores, orientadores, professores e estudantes. Ao encontro disso, o trabalho de Ramos (2015) sugere a futuros gestores do campo educacional o estímulo ao desenvolvimento da capacidade de inserir-se nos processos para conhecê-los a fundo e, ao mesmo tempo, de afastar-se deles para analisá-los com bom senso. Ramos usa a metáfora do mosaico para expor suas conclusões:

O mosaico foi – e continua sendo - construído e observado num movimento constante de aproximação e afastamento. O segredo está no ver, escutar, sonhar e agir com esperança. Quem sabe, muito mais do que verbos, constituem princípios de ação para quem assume o desafio da gestão educacional. (RAMOS, 2015, p. 157).

As ideias advindas dos trabalhos constantes no estado da arte aqui apresentados merecem ser sistematizadas e podem oferecer interessantes abordagens para o fortalecimento das dimensões canônica e administrativa que passaram a ser melhor percebidas na nova estrutura organizacional (conforme

apontado no Quadro 8 desta pesquisa). Especificamente, merecem destaque a formação contínua adequada, apresentada por Oliveira (2015); os elementos necessários à qualificação dos processos, propostos por Centenaro (2017); um sistema de informações gerenciais robusto e pertinente, como proposto por Pavoni (2018); e os círculos dialógicos formativos-investigativos, propostos por Almeida (2018). Tais estudos já oferecem variadas e bem-fundamentadas possibilidades de ajustes às fragilidades observadas. Parte da intervenção aqui proposta passa, portanto, pela retomada desses estudos e pela sua transformação em proposições viáveis para o fortalecimento institucional, aqui percebido como necessário.

A partir das análises realizadas, observa-se uma inversão de prioridades no início da implantação, em que os aspectos administrativos tiveram um avanço maior, talvez em razão da intenção de implantar uma cultura de processos e políticas institucionais. Foi citado também pelo Entrevistado 5:

“No primeiro momento, a implantação veio reforçar as pastas estratégicas; ela teve uma repercussão mais administrativa; nós começamos a ver processos serem desenhados, políticas incrementadas; a gente começou a enxergar a utilização, talvez mais assertiva, dos processos cada vez mais técnicos...” (Entrevistado 5).

A intervenção aqui construída diz respeito à convergência entre as áreas educacional, administrativa e pastoral. Tal reforço parece-me residir principalmente no redimensionamento da qualificação dos processos pedagógico-pastorais e administrativos presentes no primeiro item dos processos internos, previstos no mapa estratégico do empreendimento (Figura 10). Essa ênfase não se mostrou permanente nos mapas estratégicos das escolas pesquisadas (Figuras 11 e 12). Nesse sentido, as escolhas feitas pelas instituições na construção dos mapas estratégicos próprios (onde os processos pedagógico-pastorais e administrativos estão subsumidos) têm seus efeitos demonstrados nas manifestações dos participantes, principalmente no que tange às fragilidades percebidas e às necessidades de fortalecimento.

Tomei a liberdade de inserir as minhas proposições no formato do mapa estratégico do empreendimento dos Colégios e Unidades Sociais, por compreender justamente a maneira como ele está internalizado nos colégios da Rede Marista. Tal proposta não tem a finalidade de interferir, nem de gerar incompreensões no planejamento estratégico. Trata-se de ações que precisam pautar os projetos estratégicos, a fim de dar conta das fragilidades observadas.

Proponho, sucintamente, com base no atual mapa estratégico do empreendimento (Figura 10), a exploração e o incremento de três ações no eixo “Processos Internos”; e de uma ação no eixo “Desenvolvimento Humano, Conhecimento e Aprendizado”, conforme a Figura 13:

Figura 13 - Proposta de ações para intervenção baseada no mapa estratégico da Rede de Colégios e Unidades Sociais (2017)



Fonte: Elaborada pela autora.

O eixo Processos Internos abrange os processos de atuação e gestão, que consistem em uma das quatro perspectivas do mapa estratégico. A partir das análises realizadas, proponho, dentro dos objetivos estratégicos – “qualificar os processos pedagógico-pastorais e administrativos” e “qualificar os processos de gestão estratégica” –, a construção de projetos estratégicos e iniciativas que envolvam:

- Ações que fortaleçam os processos pastorais;
- Procedimentos que estimulem a integração pedagógica-pastoral e administrativa;
- Revisão conjunta e participativa dos processos de gestão estratégica, nas áreas administrativa e pedagógico-pastoral.

Na perspectiva do eixo Desenvolvimento Humano, Conhecimento e Aprendizagem, proponho, dentro do objetivo estratégico “desenvolver pessoas competentes, alinhadas ao carisma marista”, a construção de projetos estratégicos e iniciativas que envolvam:

- a) Ações que motivem a comunidade interna, gestores, educadores, estudantes e pais com a missão marista.

A intervenção aqui construída, portanto, reside na organização dos dados coletados e analisados e na sua apresentação aos gestores responsáveis, propondo o redimensionamento necessário e provocando o levantamento de ações possíveis em cada colégio, para que a articulação entre o educacional, o administrativo e a pastoral seja revisitada, reafirmada e fortalecida.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, finalizando o estudo e unificando as informações, exponho os elementos resultantes da investigação. Destaco não haver a pretensão de esgotar o assunto, visto que esta exposição abre caminho para outras oportunidades de avaliação dos resultados gerados pela nova estrutura organizacional do empreendimento dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista.

A partir do objetivo principal do estudo – analisar como a nova estrutura organizacional contribuiu para a gestão e o planejamento dos processos (nos âmbitos administrativo, pedagógico e pastoral), em dois colégios maristas –, considerando os fundamentos da estrutura analisada e as suas implicações nas relações estabelecidas entre a gestão educacional e os princípios maristas de educação, e com base em uma análise qualitativa e quantitativa, exponho minhas reflexões e considerações em resposta à questão: “como a nova estrutura organizacional contribuiu para uma gestão mais eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais?”.

Com a consolidação da nova estrutura organizacional, foram criadas novas áreas que coordenam e orientam os processos de planejamento estratégico da Rede Marista, das instâncias corporativa, canônica e dos empreendimentos, zelando pelo alinhamento e pelo cumprimento dos horizontes da Instituição. A gestão se tornou mais transparente, com maior segurança e confiabilidade nos dados, em razão dos Sistemas BI e S/A; da implantação e do acompanhamento dos processos orçamentários; além do respaldo das diretrizes e políticas construídas desde a implantação da nova estrutura organizacional. A implantação do Projeto Educativo do Brasil Marista e a promoção da reestruturação curricular dos colégios, em consonância com a Instituição, trouxeram o alinhamento das metodologias curriculares dos colégios, bem como das sequências didáticas e/ou dos projetos interdisciplinares, dos fomentos e da qualificação da formação continuada dos professores, entre outros aspectos. Todas as ações geraram a confiança nos três processos – administrativo, pedagógico e pastoral –, com uma visibilidade maior das propostas implantadas e com o compartilhamento das diretrizes e políticas.

Além disso, foi implantado o Sistema de Cargos, Salários e Performance, gerando uma estrutura mais adequada para a Instituição, por meio do alinhamento dos diversos cargos em suas áreas de atuação. Foram também construídos os

mapas de competências, em que, para cada cargo, foram listadas competências essenciais, comportamentais e técnicas; bem como responsabilidades e formação acadêmica requeridas – tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico/pastoral –, facilitando a gestão dos processos por cada uma das vice-direções e do diretor. Interessante frisar que todos os respondentes do questionário aplicado neste estudo tiveram percepção semelhante acerca das conquistas obtidas com a nova estrutura organizacional, o que denota que a Rede Marista realiza uma boa condução para as mudanças estruturais, com amplo alinhamento entre os gestores.

Segundo Anele (2013), “[...] a mudança cultural é um desafio, é a consolidação do novo modelo de governança que vem ao encontro de um posicionamento mais profissionalizado, visto a enfrentar os desafios do mercado, crescimento e fortalecimento da missão marista [...]” (ANELE, 2013, p. 11). Tal aspecto reforça a relevância da nova estrutura organizacional, principalmente quanto a aspectos como profissionalização, projetos estratégicos e planos de ação, com objetivos, metas, acompanhamento dos resultados e habilidade de construir processos integrados, de forma a conduzir a Instituição para a realização da missão marista.

Além da pergunta central, seguindo o percurso conceitual e de compreensão, também busquei responder às questões relacionadas aos objetivos específicos, conforme abordo a seguir.

O primeiro objetivo específico envolveu a estrutura organizacional e se referiu à análise, sob uma perspectiva comparativa, dos principais pontos entre a estrutura anterior e a nova estrutura organizacional de duas escolas da Rede Marista. Esse percurso foi baseado em uma pesquisa documental, de modo que busquei observar e comparar os principais pontos de mudança, bem como investigar a forma como a nova proposta organizacional se diferenciou da anterior em relação à estrutura e às políticas institucionais. Com isso, destaco a elaboração de diretrizes que nortearam as políticas da Instituição e envolveram novas áreas, gerando uma unidade na forma de agir dos empreendimentos. Na nova estrutura organizacional dos Colégios e Unidades Sociais, ênfase a estrutura executiva, abrangendo Superintendência, Gerências, Coordenações e Assessorias, que dão apoio e assessoram todas as unidades. Ainda nesse contexto, saliento o plano estratégico, que é executado e implementado no nível do empreendimento, o qual é responsável pelos projetos estratégicos que envolvem as unidades como um todo;

já o nível dos colégios corresponde aos planos específicos para cada colégio pago; e há um único plano para a Área Social.

No que se refere à gestão e ao planejamento, atinentes ao objetivo de “analisar a nova estrutura organizacional das escolas da Rede Marista e seu impacto nos processos administrativos, pedagógicos e pastorais de duas escolas integrantes da Rede”, realizei entrevistas semiestruturadas com gestores (diretor, vice-diretor administrativo e vice-diretor educacional de cada colégio) e apliquei um questionário com coordenadores (coordenador de pastoral, coordenador pedagógico, coordenador de turno), um orientador educacional e um professor de cada escola. Essa metodologia foi realizada buscando responder respectivamente a duas questões. Quanto à primeira questão, “1) de que forma a construção de diretrizes institucionais apoiou a condução dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais?”, ficou claro que as diretrizes e os documentos institucionais contribuíram para a melhora dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais; mas ainda é preciso uma maior integração e inter-relação desses processos com as dinâmicas pastorais. No que se refere à segunda questão, “2) de que forma o modelo de planejamento, como ferramenta de atuação na gestão, interferiu na atuação dos gestores (direção e vice-direção das escolas analisadas)?”, observei a influência do modelo na organização, aperfeiçoando e aprofundando o foco em cada área diretiva (tanto a administrativa quanto a educacional) e centralizando a gestão naquilo que é mais específico. Além disso, há certa autonomia nas decisões – no entanto, com certo grau de limite, pois o modelo guia-se pelas premissas do planejamento estratégico. Nesse sentido, vale pontuar que os processos administrativos e educacionais não podem ser separados: têm de estar entrelaçados. Por isso, saliento a valiosa aproximação entre tais processos nesse novo modelo, por meio da gestão compartilhada.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que visou a demonstrar como as mudanças na estrutura organizacional refletiram nos resultados, mediante análise dos indicadores internos do planejamento estratégico – considerando especificamente os itens relativos à absorção da folha de pagamento, à fidelização e à captação dos estudantes –, foi realizada uma análise desses três indicadores no sistema eletrônico, comparando-os ao longo dos anos em cada colégio, desde a implantação do novo modelo marista (2012) até o último ano completo (2019). Busquei avaliar a eficiência e a eficácia nos processos e o modo como as mudanças

no modelo de gestão refletiram nos indicadores internos do planejamento estratégico. Foi evidenciada a melhora nos indicadores de absorção da folha de pagamento, de captação e de fidelização de estudantes, com influência no tempo de implantação. Tal aspecto refletiu-se positivamente nos indicadores após a adaptação dos colégios à nova estrutura organizacional sedimentada, com base no eixo da Sustentabilidade, que compõe o mapa estratégico de tais escolas.

A partir dos dados coletados, percebo o quanto é importante que os processos pedagógicos e pastorais se imbuam do espírito de racionalidade da área administrativa na organização das suas ações. Do mesmo modo, o administrativo deve guiar-se pela razão de ser da Instituição, a qual se encontra vinculada às dimensões pedagógica e pastoral – ou seja, há uma inter-relação compartilhada.

Houve, sem dúvida, ganhos com a articulação da gestão em duas vice-direções. Porém, para ocorrer essa consolidação, dentro da lógica organizacional, foram necessárias pequenas mudanças culturais no fazer da Instituição, priorizando a aprendizagem e os bons resultados, sem perder a sua essência – os valores maristas, que são os elementos que sustentam a conduta, o jeito de pensar e agir da Rede, a partir da sua identidade.

Por meio dessas análises, e finalizando com o último objetivo específico – o de elaborar, a partir do percurso analítico realizado, uma proposta de intervenção capaz de superar algumas insuficiências observadas durante a pesquisa, investigando e acompanhando os processos analisados e propondo melhorias no modelo já existente –, observei a necessidade de ações que aprimorem a integração pedagógico-pastoral e administrativa, bem como de uma aproximação na relação gestores-professores-estudantes-pais. A intervenção proposta abrange ações que envolvam o relacionamento de toda comunidade interna, de modo que o processo de ensino-aprendizagem articule as abordagens pedagógica, pastoral e administrativa, em um contexto de gestão participativa e de análise de resultados.

Todos esses elementos evidenciam a construção de um equilíbrio entre a tradição e a modernidade. Tal equilíbrio, na maior parte das vezes, mostrou-se capaz de lidar com as tensões inerentes a um processo de mudança como o aqui analisado. Em outros momentos, suscitou inquietações, inseguranças e necessidade de revisões. Esses aspectos, igualmente, estão presentes no estudo aqui realizado.

Como possibilidades de investigações futuras, sugiro um novo estudo que proponha uma revisão do modelo de estrutura organizacional abordado na presente

dissertação, haja vista o crescimento das unidades, bem como o incremento de qualidade nos seus serviços – aspectos que, por conseguinte, requerem uma reflexão acerca da estrutura atual e do modelo de governança, a fim de que tais pontos sejam atualizados, aprofundados e reorganizados.

Sendo assim, em minha avaliação, o presente trabalho é de grande valia para a Rede Marista, pois, mesmo com os inúmeros estudos realizados, ainda não havia sido investigado o presente tema. Além disso, quero registrar a importância desta pesquisa na minha vida pessoal, acadêmica e profissional, pois este é um sonho de muitos anos que acaba de ser concretizado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. R. **Gestão pedagógica e acompanhamento docente**: entre expectativas, práticas e possibilidades. 2018. 129 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.
- ANALYTICS and Business Intelligence (ABI). *In*: GARTNER, INC. **IT Glossary**. [S.l.], 2020. Disponível em: <https://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi/>. Acesso em: 07 jun. 2019.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANELE, F.R.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. 129 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.
- ARAÚJO, E. S. **Gestão escolar na rede estadual de Minas Gerais**: desafios da formação administrativa do diretor. 2017. 182 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.
- BAPTISTA, M. V. O planejamento estratégico na prática profissional cotidiana. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n. 47, p. 110-119, abr. 1995.
- BATISTA, S. S. **Práticas de gestão estratégica e seus efeitos no sucesso escolar**: o estudo de caso de uma escola da regional centro sul fluminense. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIRCK, F. K. **Gestão escolar e coaching**: Potencialidades e desafios no ensino privado. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016.
- BOGDAN Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.
- BONHEMBERGER, M.; MENTGES, M. **Educação Marista**: perspectivas e desafios. 1. ed. São Paulo: FTD, 2016.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

CAROTA, F. P. **A gestão democrática da escola pública no Prêmio Gestão Escolar**: concepções e modelos da organização escolar. 2016. 129 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Análise de Políticas Públicas) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Franca, 2016.

CASTRO, R. B. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]** Salvador: Anpad, 2006. p. 1-11.

CAVALCANTI, F. A. **Planejamento estratégico participativo**: concepção, implementação e controle de estratégias. São Paulo: Editora Senac, 2008.

CENTENARO, L. M. **Avaliação nos colégios da Rede Marista**: uma análise a partir de resultados do ENEM. 2017. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CONTER, C. S. **A prática das assembleias de classe em uma escola da rede marista e sua relevância na concepção da educação integral**. 2018. 140 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

COSTA, G. Z. **Planejamento estratégico**: processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015.

CUNHA, A. **Identidade de liderança**: um estudo com os líderes estratégicos da Rede Marista. 2017. 98 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2017.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DALCORSO, C. Z. **O planejamento estratégico**: um instrumento para o gestor de escola pública. Jundiaí: Paco Editorial, 2012.

DALF, R. L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAMETTO, J. **Avaliações em larga escala e a objetivação da qualidade educacional: controvérsias em torno da fabricação discursiva da qualidade na educação básica**. 2017. 182 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2017.

DAVOK, D. F. Qualidade em educação. **Avaliação**, Campinas, v. 12, n. 3, p. 505-513, set. 2007.

DOHMS, K. P. **Bem-estar institucional em uma escola da Rede Marista**. 2016. 192 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

DRABACH, N. P. **Processos de provimento, exigências e atribuições para os dirigentes escolares em contextos de reformas gerencialistas**. 2018. 145 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Campinas (Unicamp), Campinas, 2018.

FALCÃO, J. T.; RÉGNIER, J.-C. Sobre os métodos quantitativos na pesquisa em ciências humanas: riscos e benefícios para o pesquisador. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 81, n. 198, p. 229-243, maio/ago. 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 21. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.

GARCÍA, C. M. **Formação de professores – para uma mudança educativa**. Porto: Porto Editora, 2005.

GATTI, B. Estudos quantitativos em educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n.1, p. 11-30, jan./abr. 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HARRIOTT, J.; ISSON, J.-P. **People analytics in the era of Big Data: changing the way you attract, acquire, Develop, and Retain Talent**. 1. ed. New Jersey: Wiley, 2016.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Constituições e Estatutos**. Roma: Casa Generalícia dos Irmãos Maristas, 1986.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Projeto novos modelos de animação, governança e gestão**. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KERBES, A. **Gestão escolar**: indicadores de boas práticas em escolas privadas no Brasil. 2018. 162 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro Universitário La Salle, Canoas, 2018.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEITE, F. T. **Metodologia Científica**: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.15, p. 79-94, jun. 2004.

LÜCK, H. A Evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança de paradigma. **Revista Gestão em Rede**, São Paulo, n. 3, p. 13-18, nov. 1997.

LÜCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, Brasília, n. 19, p. 8-13, abr. 2000.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão, 3).

LÜCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 3. ed. São Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão). v. I.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LÜCK, H. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013.

LUCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Pare de fazer planos; comece a tomar decisões. *In*: HARVARD BUSINESS REVIEW (HBR). **Decisões mais inteligentes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARANESI, T. **Gestão escolar**: concepções e sentimentos que se entrecruzam. 2017. 59 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

MARCELINO Champagnat. *In*: CADÊ meu santo. [S.l.], 18 jun. 2010. Disponível em: http://www.cademeusanto.com.br/sao_marcelino_champagnat.htm 18/6/2010. Acesso em: 15 jan. 2020.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, D. A. **A gestão educacional na interface do Ideb e das avaliações externas**: uma análise a partir das percepções de egressos do Programa Nacional Escola de Gestores. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018.

MERCES, R. **Concepção do modelo de gestão escolar à luz de princípios éticos baseados em valores cristãos**. São Leopoldo: EST/PPG, 2016.

MILITAO, A. N. **A complexidade da administração/gestão escolar**: limites e possibilidades. 2015. 320 f., graf. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Presidente Prudente, 2015.

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. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

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

MURAD, A. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, A. S. **Gestão escolar e indicativos de qualidade**: o que podemos aprender com a escola Caic Madezatti, em São Leopoldo? 2015. 102 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015.

PARO, V. H. **Educação como exercício de poder**: crítica ao senso comum em educação. São Paulo: Cortez, 2010.

PAVONI, V. **Um estudo sobre sistema de informações gerenciais como apoio à gestão educacional de cursos de graduação**. 2018. 190 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

PERRENOUD, P. **Construir**: as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PIASSINI, R. A. **As relações entre a implementação de mudanças organizacionais da rede marista e a motivação dos professores**. 2015. 89 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL (PMRS). Província Marista do Rio Grande do Sul. **Relatório do Triênio 2010-2012**. Porto Alegre: PMRS, 2012b.

PROVÍNCIA MARISTA BRASIL SUL-AMAZÔNIA (PMBSA). **Governança Corporativa da Rede Marista**. Documento Referência. PMBSA. Porto Alegre: PMBSA, 2017.

PROVÍNCIA MARISTA BRASIL SUL-AMAZÔNIA (PMBSA). **Plano Estratégico da Rede Marista 2015-2022**. Brasília: UMBRASIL, 2015.

PROVÍNCIA MARISTA BRASIL SUL-AMAZÔNIA (PMBSA). Assessoria de Planejamento (ASPLAN). **Planejamento Estratégico dos Colégios e Unidades Sociais**. Porto Alegre: PMBSA, 2017.

PROVÍNCIA MARISTA BRASIL SUL-AMAZÔNIA (PMBSA). **Plano Estratégico Colégios e Unidades Sociais** - Documento Referência Revisão 2017/2º Ciclo (2018–2022). Porto Alegre: PMBSA, 2018.

PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL (PMRS). **Relatório do Triênio 2013-2015**. Porto Alegre: PMRS, 2015.

PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL (PMRS). Província Marista do Rio Grande do Sul. **Manual do Planejamento Estratégico – 2012-2022**. Porto Alegre: PMRS, 2012a.

RAMOS, R. C. **O processo de construção de um mosaico educacional**: reflexões a partir de experiências de gestão em dois contextos desafiadores. 2015. 166 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá, n. 04, p. 129-148, maio 2008.

RIBEIRO, M. D. **Formação de gestores escolares por competências**: um estudo das dimensões político-pedagógica, ética e técnica. 2018. 154 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

RIGBY, D. K.; BILODEAU, B. **Management tool and trends**. Boston: Bain & Company, 2013.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SENGE, P. *et al.* **Escolas que aprendem**: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. **Metodologia da Pesquisa em Psicologia**. 9. ed. Porto Alegre: McGraw Hill, 2012.

SILVA, J. C. **A Influência do gestor escolar na promoção do bem-estar docente**. 2015. 112 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro Universitário La Salle, Canoas, 2015.

SILVA, J. S. **A avaliação institucional participativa mediada pela categoria da negociação**: a percepção dos gestores escolares. 2017. 183 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Campinas, Campinas, 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, D.; SIMON, F. O. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. **Cadernos do CERU**, São Paulo, v. 2, n. 16, p. 11-27, jul./dez. 2005.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVEIRA, C. R. **Possíveis relações entre formas de provimento do cargo e percepções de diretores escolares sobre o exercício de suas funções**. 2016. 89 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016.

SOARES, M. Modelos e práticas de gestão escolar: algumas reflexões. **Percursos Históricos**, [s.l.], 27 jun. 2012. Disponível em: <https://percursosohistoricos.blogspot.com/2012/06/modelos-e-praticas-de-gestao-escolar.html>. Acesso em: 23 jul. 2019.

SOUZA, D. Q. M. **A gestão escolar no contexto atual: impasses do novo gerencialismo**. 2016. 193 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

TRUDA, V. M. L. **Avaliação da aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio de uma escola da Rede Marista e a coerência com os referenciais institucionais**. 2015. 121 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015.

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

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). **Manancial Marista**. [S.l.]: UMBRASIL, 2012.

VILELA, A. L. N.; VELOSO, L. H. M. Governança Corporativa nas instituições de Ensino Superior. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: UFSC, 2014.

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

APÊNDICE A – REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS

- COLÉGIO MARISTA ROSÁRIO. **Ecos Rosariense**. Porto Alegre: [s.n.], 2009.
- IRMÃOS MARISTAS: centenário no Brasil. São Paulo: FTD, 1997.
- PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL (PMRS). **Relatório do Triênio 2013-2015**. Porto Alegre: PMRS, 2015.
- PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL (PMRS). Província Marista do Rio Grande do Sul. **Manual do Planejamento Estratégico – 2012-2022** Porto Alegre: PMRS, 2012a.
- PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL (PMRS). Província Marista do Rio Grande do Sul. **Relatório do Triênio 2010-2012**. Porto Alegre: PMRS, 2012b.
- PROVÍNCIA MARISTA BRASIL SUL-AMAZÔNIA (PMBSA). **Governança Corporativa da Rede Marista**. Documento Referência. PMBSA. Porto Alegre: PMBSA, 2017.
- PROVÍNCIA MARISTA BRASIL SUL-AMAZÔNIA (PMBSA). **Plano Estratégico Colégios e Unidades Sociais** - Documento Referência Revisão 2017/2º Ciclo (2018–2022). Porto Alegre: PMBSA, 2018.
- INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. Constituições e estatutos. **Intratext CT**, [s.l.], 27 jul. 2007. Disponível em: <http://www.intratext.com/IXT/POR0012/>. Acesso em: 01 jun. 2019.
- INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Projeto novos modelos de animação, governança e gestão**. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2014.
- INSTITUTO dos Irmãos Maristas. *In*: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [San Francisco: Wikimedia Foundation], 21 jun. 2011. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto_dos_Irm%C3%A3os_Maristas. Acesso em: 10 dez. 2019.
- PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL (PMRS). Província Marista do Rio Grande do Sul. **Manual do Planejamento Estratégico – 2012-2022**. Porto Alegre: PMRS, 2012a.
- PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL (PMRS). Província Marista do Rio Grande do Sul. **Relatório do Triênio 2010-2012**. Porto Alegre: PMRS, 2012b.
- PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório do Triênio 2013-2015**. PMRS. Porto Alegre, 2015.
- PROVÍNCIA MARISTA BRASIL SUL-AMAZÔNIA (PMBSA). **Plano Estratégico da Rede Marista 2015-2022**. PMBSA. Documento Referência. Porto Alegre, 2015.

PROVÍNCIA MARISTA BRASIL SUL-AMAZÔNIA (PMBSA). **Relatório do Triênio 2016-2018**.PMBSA. Porto Alegre, 2018.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). Nova Província Brasil Sul-Amazônia. **União Marista do Brasil**, Brasília, 05 maio 2015a. Disponível em: <http://www.umbrasil.org.br/2015/05/nova-provincia-brasil-sul-amazonia/>. Acesso em: 25 jun. 2018.

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

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GESTOR(A) ESCOLAR)

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL MESTRADO PROFISSIONAL

Pesquisa: A Implantação de uma Nova Estrutura Organizacional em Colégios Maristas: Equilíbrios e Tensões entre a Tradição e a Modernidade

Pesquisadora: Clara Rimolo Anele

ROTEIRO DE ENTREVISTA (GESTOR(A) ESCOLAR)

Objetivos:

- Conhecer o perfil profissional do gestor do colégio pesquisado;
- Buscar informações sobre como as influências do novo modelo de gestão e planejamento tem direcionado os trabalhos desenvolvidos no colégio.
- Identificar, nas falas do gestor escolar, de que forma o modelo de planejamento, como ferramenta de atuação na gestão, interferiu na sua atuação.

I – Dados Profissionais:

1. Formação acadêmica;
2. Atividades exercidas antes da gestão na escola;
3. Como foi escolhido para o cargo de gestor nesta escola?
5. Tempo na função de gestor escolar;
6. Apresenta uma formação específica como gestor escolar? Se sim, qual?

II – Tópicos e questões ligadas ao objeto de estudo

1. Você considera que a gestão do colégio teve melhorias nos processos, a partir da implantação das duas vice-direções (vice-diretor administrativo e vice-diretor educacional)? Por quê?

2. Você considera que o Novo Modelo de Governança da Província interfere diretamente nos processos administrativo, pedagógicos e pastorais na gestão do Colégio? De que forma.
2. Qual a sua concepção de gestão participativa e estratégica e como ela funciona na prática?
3. Como são as tomadas de decisões da equipe gestora?
4. Quais as maiores dificuldades e tensões no exercício da gestão do colégio e como são resolvidas? Clima organizacional, conflitos e tensões?
5. Como o Colégio tem se organizado para atender as demandas externas e internas? E na melhoria das metas da absorção da folha de pagamento e da fidelização e captação do número de estudantes indicados pelo planejamento estratégico?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (COORDENADORES E PROFESSORES), VERSÃO 1

1. Idade *


2. Sexo *

Feminino

Masculino

3. Escolaridade (Graduação; Especialização; Mestrado; Doutorado) *

4. Período em que está trabalhando neste Colégio *

5. Como você classifica o processo da nova estrutura organizacional do Colégio, que passou a ter duas vice-direções? (quanto mais estrelinhas, mais satisfatório) * 



6. Que melhorias você percebe na gestão do Colégio, a partir da implantação das duas vices direções, vice-diretor administrativo e vice-diretor educacional? *

Melhorias nos processos administrativos

Melhorias nos processos pedagógicos

Melhorias nos processos pastorais


Incremento da capacidade de captação de estudantes

Incremento das condições de fidelização de estudantes

Melhorias nas condições da infraestrutura

Fortalecimento da tradição do Colégio

Outra

7. Na sua percepção o que pode ser ainda melhorado nos processos? * 

Insira sua resposta

8. Você acredita que o Planejamento Estratégico interferiu na atuação da gestão do Colégio? *

Sim


Não

Outra

9. Você percebeu mudanças nos processos administrativos, pedagógicos e pastorais, após a implementação do novo modelo de estrutura organizacional? *

Sim

Não

10. Se você respondeu sim na pergunta 9, cite as mudanças mais significativas. 

Insira sua resposta

11. Você acredita que o Projeto Educativo do Brasil Marista contribuiu para as práticas pedagógico, pastorais e administrativas da sua unidade? *

Sim

Não

Em parte

12. Foram produzidas muitas publicações e diretrizes para fundamentar e disseminar o novo modelo de gestão. Na sua opinião, os referidos documentos contribuíram para a sua atuação na unidade? *



13. Em uma escala de 0 a 5, em que 0 significa nada satisfatório e 5 muito satisfatório, como você avalia a atuação dos seus gestores imediatos após a implantação da nova estrutura

13. Em uma escala de 0 a 5, em que 0 significa nada satisfatório e 5 muito satisfatório, como você avalia a atuação dos seus gestores imediatos após a implantação da nova estrutura organizacional? *

1 2 3 4 5

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (COORDENADORES E PROFESSORES), VERSÃO 2

Questionário de pesquisa (2)

As suas respostas serão utilizadas para a pesquisa da dissertação "A implantação de uma nova estrutura organizacional em colégios maristas: equilíbrios e tensões entre a tradição e a modernidade".

Muito obrigada pela participação.

Clara Rimolo Anele

1. Cite um elemento que ainda pode ser aprimorado nos processos administrativos *

Insira sua resposta

2. Cite um elemento que ainda pode ser aprimorado nos processos pedagógicos *

Insira sua resposta

3. Cite um elemento que ainda pode ser aprimorado nos processos pastorais *

Insira sua resposta

APÊNDICE E – CARTAS DE ANUÊNCIA

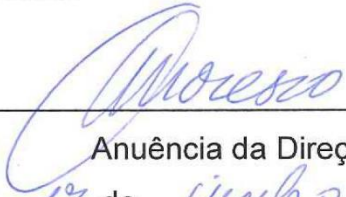
CARTA DE ANUÊNCIA

Venho, por meio desta carta, apresentar o projeto de pesquisa intitulado “A implantação de um novo modelo de gestão em colégios maristas: equilíbrios e tensões entre tradição e modernidade”. O estudo tem a intenção de pesquisar como o novo modelo de gestão escolar contribuiu no processo de gestão, planejamento, eficiência dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais em dois colégios da Rede Marista.

O projeto de pesquisa está vinculado aos estudos de Mestrado da pesquisadora Clara Rimolo Anele, sob orientação da Prof.^a Dra. Ana Cristina Ghisleni, ambas vinculadas à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação – no Programa De Pós-Graduação Em Gestão Educacional Mestrado Profissional.

Por tratar-se de um Mestrado Profissional, e os objetivos da pesquisa estarem alinhados às propostas estratégicas da Rede Marista, solicito formalmente a anuência do colégio para o desenvolvimento da pesquisa, que será composta por entrevistas com os gestores da direção. Será garantida aos participantes desta pesquisa a liberdade da retirada de consentimento e o abandono do estudo em qualquer tempo. A pesquisadora proponente é responsável por esta pesquisa e assegura que os participantes não serão identificados, bem como alguma referência ao nome da escola.

Em qualquer etapa do estudo, a Direção do Colégio terá acesso à investigadora, pessoalmente, pelo telefone (51) 981612894, ou por e-mail: clara.anele@icloud.com – para esclarecimento de eventuais dúvidas e outros encaminhamentos que se fizerem necessário.



Anuência da Direção
Porto Alegre, 12 de junho de 2019.


CARTA DE ANUÊNCIA

Venho, por meio desta carta, apresentar o projeto de pesquisa intitulado “A implantação de um novo modelo de gestão em colégios maristas: equilíbrios e tensões entre tradição e modernidade”. O estudo tem a intenção de pesquisar como o novo modelo de gestão escolar contribuiu no processo de gestão, planejamento, eficiência dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais em dois colégios da Rede Marista.

O projeto de pesquisa está vinculado aos estudos de Mestrado da pesquisadora Clara Rimolo Anele, sob orientação da Prof.^a Dra. Ana Cristina Ghisleni, ambas vinculadas à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação – no Programa De Pós-Graduação Em Gestão Educacional Mestrado Profissional.

Por tratar-se de um Mestrado Profissional, e os objetivos da pesquisa estarem alinhados às propostas estratégicas da Rede Marista, solicito formalmente a anuência do colégio para o desenvolvimento da pesquisa, que será composta por entrevistas com os gestores da direção. Será garantida aos participantes desta pesquisa a liberdade da retirada de consentimento e o abandono do estudo em qualquer tempo. A pesquisadora proponente é responsável por esta pesquisa e assegura que os participantes não serão identificados, bem como alguma referência ao nome da escola.

Em qualquer etapa do estudo, a Direção do Colégio terá acesso à investigadora, pessoalmente, pelo telefone (51) 981612894, ou por e-mail: clara.anele@icloud.com – para esclarecimento de eventuais dúvidas e outros encaminhamentos que se fizerem necessário.



Simone Engler I
Diretora

Aut. SOME nº 0-11

Anuência da Direção

Porto Alegre, 17 de junho de 2019.

APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Clara Rimolo Anele, responsável pela pesquisa “A implantação de um novo modelo de gestão em colégios maristas: equilíbrios e tensões entre tradição e modernidade”, estou fazendo um convite para você participar como sujeito nesse estudo. Esta pesquisa pretende investigar como o novo modelo de gestão escolar contribuiu no processo de gestão, planejamento, eficiência dos processos administrativos, pedagógico-pastorais.

O projeto de pesquisa está vinculado aos estudos de Mestrado da pesquisadora, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Ghisleni, ambas vinculadas à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação – no Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional (Mestrado Profissional).

Por tratar-se de um Mestrado Profissional e pelo fato de os objetivos da pesquisa estarem alinhados às propostas estratégicas da Rede Marista, o nome da instituição e os nomes dos demais sujeitos serão guardados em sigilo. Os Termos de Consentimento assinados serão recolhidos pela pesquisadora, que manterá sua identidade no mais rigoroso sigilo, sendo também omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a) na produção e publicação dos dados, para garantir que os riscos de identificação ou eventual desconforto na sua participação sejam mínimos. Ao conceder o aceite, você estará contribuindo para este estudo, participando de uma entrevista com a pesquisadora. Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso à investigadora – pessoalmente, pelo telefone (51) 981612894, ou por e-mail clara.anele@icoud.com – para esclarecimento de eventuais dúvidas e outros encaminhamentos que se fizerem necessários.

Eu, _____, após a leitura deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar com a pesquisadora responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado(a), ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar esse consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido(a), dos possíveis danos ou riscos deles provenientes, da

garantia de confidencialidade e da possibilidade de solicitar esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto, expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Nome: _____

Documento: _____ Cargo/Função: _____

Assinatura do(a) participante da pesquisa

Porto Alegre, ____ de _____ de 20__.