

## Liderança nas instituições educativas religiosas: Um estudo na Província Marista do Rio Grande do Sul

Rogério Anele<sup>1</sup>

Patrícia Martins Fagundes Cabral<sup>2</sup>

**Resumo:** As Instituições Educativas da Província Marista/RS buscam melhorar resultados de sustentabilidade e competitividade através da inovação em modelos de gestão. Contudo, a quantidade de novos religiosos orientados à gestão é menor do que a velocidade de crescimento e de profissionalização da rede e requer maior presença de executivos leigos. Assim, objetiva-se identificar atributos de liderança necessários nos executivos da instituição para que consigam lidar com os desafios futuros.

**Palavras-chave:** Rede Marista; Gestores Religiosos e Gestores Leigos; Liderança.

## Leadership in religious educational institutions: a study in the Marista Province of Rio Grande do Sul

**Abstract:** Educational institutions of Marista Province/RS improve their results of sustainability and competitiveness mainly innovating in its management model. However, the amount of religious with a vocation for management is smaller than the growth rate and the professionalization of its network, so the company increasingly

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Porto Alegre (FAPA), Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e em Coordenação de Dinâmica dos Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo (SBDG), Program Management Desenvolvimento pelo Iese/Ise – Brasil/Espanha e Mestrado Profissional em Gestão de Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e Universidade Poitiers – Brasil/França. E-mail: <rogerio.anele@gmail.com>

<sup>2</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora adjunta da UNISINOS, vinculada ao PPG em Gestão e Negócios. E-mail: <patriciamf@unisinos.br>

requires lay executives. Thus, the article aims to identify leadership skills needed in the institution's executives to handle the challenges ahead.

**Keywords:** Rede Marista; Religious and Lay Managers; Leadership.

## Introdução

Os empreendimentos educacionais da instituição marista vêm, ano a ano, expandindo e profissionalizando seus negócios, sejam no nível da educação infantil, básica e universitária, bem como na educação continuada.

A expansão vem ocorrendo por meio de um crescimento planejado, seja por consolidação da marca, alta percepção de qualidade na entrega dos seus serviços, por posicionamento de mercado ou por ações estratégicas em busca da ampliação de sua missão de *evangelizar através da educação*. O fato é que a sua participação no mercado de ensino vem crescendo com segurança e robustez, mesmo tendo o mercado diminuído em números absolutos, pelo tamanho das famílias e pela mudança na estrutura da pirâmide de idade da população nos últimos anos.

A profissionalização ocorre frente à competitividade do mercado e é oriunda a partir da mudança no segmento educacional, provocada pela alteração na legislação do setor pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em 1996, conforme explicita Trevisan e Trevisan (2010). Essa mudança acabou criando um mercado de ensino privado, o que abriu a possibilidade de negócios de educação com escolas com fins lucrativos. Até então, o mercado restringia-se às escolas familiares e confessionais.

Assim, para conseguir manter-se no mercado e/ou crescerem, as organizações educativas maristas passaram a mudar seus modelos de gestão, a se preocupar mais com o resultado operacional, administrar fluxo de caixa, criar novos produtos e serviços, acompanhar a concorrência, qualificar a formação acadêmica entre outras ações de gestão. Com isto, veio à necessidade de aporte de novas competências, até então muitas delas possivelmente não exigidas.

Todavia, ao mesmo tempo em que suas organizações crescem e se profissionalizam, a formação de novos religiosos com vocação em gestão não vem dando conta da necessidade de ocupação desses cargos. Neste sentido, percebe-se a

presença cada vez maior de gestores executivos leigos<sup>3</sup> na administração destas instituições. Na verdade, esta presença não é um fenômeno novo, já ocorre há muito tempo, o que vem ocorrendo de forma gradativa nos últimos anos é a atuação em cargos diretivos nas organizações educativas religiosas católicas em geral, conforme nos aponta Alves (2005).

Cumprir destacar que surgiram, então, novas necessidades como a inserção de executivos leigos em cargos de alta gestão e a apropriação de novas competências para dar conta deste outro modo de fazer a gestão para os executivos religiosos<sup>4</sup>.

Por outro lado, a contratação de gestores executivos leigos, para ocuparem cargos na alta administração, vem aumentando a convivência com gestores religiosos, que são sujeitos com formação, realidades e lógicas diferentes. Essas diferenças elevam os desafios dos gestores, pois trazem outro conjunto de competências até então não exigidas. Para ilustrar, citamos algumas dessas diferenças:

- a) o paradoxo da visão de mercado *versus* a missão religiosa;
- b) os religiosos são membros da instituição e, na grande maioria das vezes, mantêm vínculo de forma perene, enquanto os executivos leigos firmam contratos e trocam muitas vezes de organização;
- c) a ausência de remuneração no trabalho dos religiosos, que são mantidos pelas instituições em todas as instâncias, ao passo que os executivos leigos recebem remuneração e benefícios;
- d) o tempo na tomada de decisão. Os executivos religiosos exercem o discernimento como base para suas decisões, ao passo que os executivos leigos, muitas vezes, miram mais a rapidez em prol da oportunidade.

Ressalta-se que nenhuma delas é antagônica, mas têm em sua cultura visões diferentes de um mesmo fator. O que se aponta aqui é, na verdade, a relação dialógica (MORIN, 2008; MARIOTTI, 2010) estabelecida entre como cada parte envolvida vê as questões.

---

<sup>3</sup> Executivos leigos aqui devem ser entendidos como os executivos de formação não religiosas, o que costumadamente denominamos de executivos de mercado. Não se trata de pessoas agnósticas, o fato de professarem ou não sua fé religiosa não está em questão.

<sup>4</sup> Executivos religiosos são caracterizados com os que fizeram sua formação no Instituto Marista ou em outras Congregações Religiosas Católicas. São denominados de Irmãos e optaram por uma vida de religiosidade, com a firmação dos votos definitivos ou temporários de obediência, castidade e pobreza, de acordo com o que reza o Direito Canônico.

O objetivo deste estudo foi o de apurar percepções, entre gestores leigos e gestores religiosos, sobre os atributos de liderança necessários à gestão das organizações educativas maristas, considerando os desafios contemporâneos. Spillett (2010, p. 213) abordando os desafios para as organizações sem fins lucrativos do futuro, destaca a importância da mudança no perfil dos seus gestores frente à aposentadoria dos “*baby boomers*” e à escassez de talentos para assumirem seus lugares. Neste sentido, é preciso formar executivos com novas competências e outro perfil de liderança.

O presente estudo, de abordagem qualitativa e exploratória foi realizado junto à Província Marista do Rio Grande do Sul, nas suas instituições educativas, abrangendo as escolas de educação básica, universidade e mantenedoras<sup>5</sup>, com gestores religiosos e leigos que ocupam cargos executivos.

### **Liderança e cultura organizacional**

Cultura organizacional é o conjunto de valores e atitudes que permeia a organização, quer sejam aqueles claramente identificados por procedimentos, rituais, valores declarados em planejamentos estratégicos, como aqueles que estão por trás de algumas práticas repetidas, mais precisamente nas posturas de seus líderes.

É possível observar e sentir a cultura organizacional no primeiro contato com a instituição e ir formando uma clara definição à medida que este contato vai se ampliando de várias formas. Com relação a sua comunicação, observamos quando ela está voltada ao mercado através da sua expressão de marca, identidade, arquitetura e design de suas instalações e produtos, nas suas campanhas de mídias, comunicações internas, institucionais e até mesmo na comunicação velada, ou seja, aquela não manifesta diretamente. No comportamento das pessoas que fazem parte dela, da maneira de falar, agir e interagir em todos os processos, nas atitudes e posturas de seus líderes também se percebe a cultura organizacional. Do mesmo modo, manifesta-se na sua forma de organização estrutural, manifesta-se no seu organograma, nos seus valores, na sua missão, visão e suas estratégias de negócios, na sua forma de tomar decisões e se

---

<sup>5</sup> Mantenedoras são as pessoas jurídicas registradas junto ao Ministério da Receita Federal (Brasil) e que possuem as responsabilidades civis, comerciais e tributárias. No caso específico da Província Marista do Rio Grande do Sul, existem três mantenedoras, uma que responde pelas operações da universidade e hospital e outras duas que agregam os empreendimentos dos colégios e unidades sociais.

posicionar mercadologicamente. Enfim, ela está presente em tudo, mas, como aborda Schein (2009), ela é abstrata, embora tudo que derive dela tenha repercussões significativas. Morgan (1996, p.132), por sua vez, define a cultura como:

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

A cultura pode ser formada por meio de um indivíduo que tem visão, metas e valores baseados em credos pessoais, que inicia um empreendimento e, a partir disso, é seguido por indivíduos que têm similaridade de pensamento e valores. Importante destacar que o ato em si não criará a cultura, mas o sucesso do resultado da atuação do grupo forjará a cultura e a perpetuará, o que faz entender que as empresas e instituições mais fortes e seculares tiveram em sua maioria grandes líderes e uma ordem de seguidores que sucessivamente foram alcançando sucesso. Cumpre aqui destacar, como exemplo, as Congregações Religiosas de um modo geral e, especificamente, o Instituto Marista, fundado pelo Padre Marcelino Champagnat e seus seguidores, que foi crescendo mantendo a missão e os objetivos, inalterados até os dias de hoje.

Igualmente, a cultura pode ir sendo forjada por um grupo desestruturado que gradualmente vai formando padrões e normas de comportamento. Schein (2009, p.16) resume o conceito de cultura como:

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

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

Existe, de fato, uma recursividade entre cultura e ação gerencial; não é possível separar as duas coisas, pois uma leva a outra. Aplica-se aqui o conceito do relacionamento dialógico, como aborda Mariotti (2010), segundo o qual o líder influencia os liderados e estes influenciam seus líderes. A cultura define rumos, práticas e diretrizes e, no dia a dia, os líderes vão fortalecendo seus valores e cumprindo sua missão ao mesmo tempo em que vão transformando-a dentre as necessidades de mercado. Seus líderes dialogam no intra e no inter organizacional, sendo agentes de atuação, pois as organizações não estão desconectadas do ambiente, como não são exteriores os atores organizacionais nem deles são separáveis (GOMES e MIRA, 2006).

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

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) agrupam em três categorias as competências para o alto desempenho dos líderes: competências exclusivamente técnicas, habilidades cognitivas e inteligência emocional. Destacam resultados significativos, revelados após análise de dados de centenas de modelos de competência, nos quais as que estão ligadas à inteligência emocional desempenham um papel significativo à medida que se analisam o sucesso dos líderes em cargos de alta gestão.

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

A liderança se baseia na capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou tarefa. Os líderes não podem fazer tudo; eles fazem com que as outras pessoas façam as coisas por meio do gerenciamento. Eles aprimoram a capacidade dessas pessoas – a habilidade de fazer mais – por meio de delegação combinada a uma metodologia para assegurar a continuidade. Eles definem expectativas, fazem com que as melhores pessoas façam o que precisa ser feito (...).

Bitencourt *et al.*, (2010) apresentam as três dimensões principais da competência interpessoal: **o saber**, que se refere ao conhecimento, **o saber fazer**, pertinente às habilidades, e **o saber agir**, que está dirigido às atitudes. De fato, elas estão inter-

relacionadas e muitas vezes se confundem.

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

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

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

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

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

Kouzes e Posner (2010, p. 27) afirmam que “[...] os líderes de hoje são os guardiões do futuro e devem preocupar-se com o mundo de amanhã e quem vai herdá-

lo.” Neste mesmo artigo, falam sobre pesquisa consultando milhares de pessoas para saber o que desejam de seus líderes. Em primeiro lugar, nessa pesquisa, veio a honestidade e, em segundo, ser visionário, como qualidades mais admiradas em um líder. Esse resultado tem sido afirmado por estudiosos do assunto, dizem Kouses e Posner (2010), e colocam as suas preocupações ao constatarem que os líderes de hoje são péssimos nisso. Neste sentido, não basta a complexidade com que os líderes devem lidar no dia a dia, são competências requeridas para o líder atual: trabalhar com foco no futuro, com previsibilidade, com visões norteadoras e com antevisão do futuro.

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

Cohen (2010) afirma que a maneira certa de os líderes do futuro exercerem a liderança será pela maneira de dar sentido de importância para as pessoas. As pessoas querem ser úteis e se sentir contribuindo diretamente para o resultado; em suma, desejam ser importantes. Cohen (2010, p. 309) afirma que ainda hoje é comum líderes tomarem decisões e fazerem coisas que geram efeitos contrários para os seus liderados; diz que “[...]os líderes mais bem-sucedidos nutrem o sentimento de importância individual entre seus subordinados.”

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

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

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

### **O Instituto Marista**

O Instituto Marista foi fundado em 02 de janeiro de 1817, na França, como instituto religioso laical, sob o nome de Pequenos Irmãos de Maria, por um homem preocupado com a trágica miséria humana e espiritual da sua época: Padre Marcelino Champagnat. Preocupado com a educação no meio em que vivia, Champagnat se imortalizou, transformando seu carisma em instituição, quando tinha 27 anos.

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

No Instituto Marista, o governo geral é exercido dentro do modelo reinante na Igreja Católica. Exerce suas atividades através das estruturas próprias, conforme rege o Direito Canônico. É uma hierarquia vertical, com funções e poder bastante claras. Como nas demais congregações, os órgãos de governo marista atuam e tomam as decisões conforme as suas Constituições e Estatutos. Esse Instituto é dividido em unidades administrativas, denominadas de Províncias e Distritos, independente de fronteiras de países. A Província é uma unidade constituída por um conjunto de casas cujo pessoal e recursos materiais são suficientes para garantir uma vida autônoma. Já o Distrito é constituído por um grupo de casas com interesses comuns, mas que não reúnem as condições exigidas para serem uma Província. As Províncias são administradas por um Superior Provincial, um Vice Provincial, Ecônomo e o Conselho Provincial.

É interessante e facilmente percebido, na essência da Cultura Marista, o modo de fazer as coisas com muita fé, amor, simplicidade e de forma empreendedora. E que a missão evangelizadora, através da educação, traz sentimento de autorrealização e felicidade. Ao fazer um paralelo com o cotidiano da vida corporativa, percebe-se que esta essência está totalmente alinhada ao que se busca incessantemente nas organizações: desenvolvimento, pró-atividade, autorrealização e satisfação pessoal, seja

ela da forma como cada um busca e interpreta.

O Instituto Marista está presente em 79 países. Possui 40 mil colaboradores e atende a mais de 500 mil jovens e crianças nos cinco continentes.

No Brasil, O Instituto Marista está organizado em quatro Unidades Administrativas, formando três Províncias e um Distrito. O país abriga cerca de 42% da ação mundial do Instituto. São mais de 150 mil pessoas atendidas por cerca de 24 mil colaboradores. Conforme retrata Teixeira (2009), os primeiros Irmãos Maristas chegaram ao Brasil em 1897, com o objetivo de dar continuidade aos propósitos de formar bons cristãos e virtuosos cidadãos, por meio da educação integral (dados colhidos no *site* [www.maristas.org.br](http://www.maristas.org.br) e informações junto à União Marista do Brasil (UMBRASIL).

No Rio Grande do Sul, os maristas atuam nas áreas de educação, saúde e assistência social e chegaram em 1900, na cidade de Bom Princípio, segundo informações apresentadas por Teixeira (2009). Nesse Estado, possuem uma universidade, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), com 38 mil alunos aproximadamente, o Hospital Escola São Lucas, 26s escolas de educação básica, sendo 11 delas em Porto Alegre, 14 em 12 cidades da Grande Porto Alegre (região metropolitana) e do interior do Estado. Também possuem uma escola em Brasília, Distrito Federal, com a qual perfaz um total, em toda a rede, de aproximadamente 19 mil alunos, com base no número de alunos matriculados no ano de 2012. Além do mais, há 11 Centros Sociais e outros empreendimentos não ligados à Educação diretamente, conforme apresentado no Relatório do Triênio (2013).

As escolas e unidades sociais maristas, locais em que de fato é realizada a missão, oferecem às famílias uma proposta pedagógica educativa integral (espírito, corpo e mente), harmonizando fé, cultura e vida, conforme a ótica de Marcelino Champagnat. Em ambientes privilegiados de educação cristã, é dada prioridade à pastoral, que se adapta às expectativas e necessidades dos jovens. O trabalho é feito de forma coletiva, com atenção especial aos alunos em dificuldades. Abertas a todas as famílias, promovem o diálogo entre pessoas de culturas e confissões diferentes. Aos alunos, com vistas à formação religiosa e conscientização dos problemas da sociedade, são levadas práticas de solidariedade e contatos com situações de pobreza, buscando-se difundir e

realizar o bem comum, com o exercício de valores católicos.

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

### **Metodologia**

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa que, segundo Minayo (2002), permite a construção não estruturada dos dados com busca do significado da ação social conforme a ótica dos sujeitos pesquisados. A Província Marista do Rio Grande do Sul foi o campo empírico desse estudo, escolhido por ser a maior rede educacional de Congregação Religiosa do ensino privado do Estado do Rio Grande do Sul e uma grande referência neste segmento.

Os sujeitos desta pesquisa foram oito ocupantes nos cargos de alta administração, ou seja, executivos religiosos e leigos, nas organizações educativas da Província Marista do Rio Grande do Sul. Todos os entrevistados possuem larga experiência em gestão, com atuação nas áreas meio e fim dos diversos organismos da Instituição, sendo quatro executivos religiosos e quatro executivos leigos e dentre estes últimos, dois homens e duas mulheres, nomeados neste trabalho de Entrevistado 1 (E1) a Entrevistado 8 (E8).

Para a coleta de dados, fora, utilizadas entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2006), realizadas no local de trabalho desses executivos, que tiveram duração aproximada de 90 minutos. A condução dessas entrevistas iniciou com uma rápida apresentação pessoal, histórico e objetivo da pesquisa, pedido de permissão para gravação e a garantia do sigilo dos dados e fonte por meio documento firmado (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). A questão dispositiva da entrevista foi: “Quais as principais características de liderança que, na sua opinião, são necessárias para os executivos, leigos e religiosos darem conta dos desafios apontados no Planejamento Estratégico da Província Marista?”. Cabe destacar que, conforme Malhotra (2006), as entrevistas em profundidade são apropriadas para a abordagem de profissionais renomados, em discussão de tópicos confidenciais, delicados ou embaraçosos, que demandam compreensão detalhada de um comportamento – fatores estes, aplicáveis ao

contexto da pesquisa aqui apresentada.

Também foram considerados dados oriundos da observação sistemática e direta (GIL, 2002; RICHARDSON, 2011) do primeiro autor deste artigo, seja no seu papel como pesquisador acadêmico, seja como profissional executivo Marista.

Os dados foram tratados pela técnica de análise de conteúdo, que permite descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo da comunicação, o que gera um grau de compreensão mais profundo de seu significado, permitindo um entendimento a partir de associações e articulações, principalmente com o referencial teórico estudado (RICHARDSON, 2011).

### **Apresentação e análise dos resultados**

Nessa análise de dados, foi possível identificar 12 atributos de liderança necessários para os executivos vencerem os desafios com sucesso em uma Instituição Marista. Procurou-se consolidá-los e organizá-los por similitudes, atendendo aos pressupostos da Análise de Conteúdo, e respaldadas também no referencial pesquisado, aos quais é possível destacar: Charan (2008), Kouses e Posner (2010) e Tolfo (2010).

Inicialmente, foram identificados dez atributos oriundos das entrevistas realizadas. Na sequência, foram acrescentados mais dois atributos que surgiram a partir da observação sistemática.

Tais atributos não estão necessariamente em ordem de prioridade e tampouco foi objeto deste estudo questionar as suas importâncias. No entanto, consoante com o referencial teórico desenvolvido, bem como a análise dos dados empíricos, foi possível indicar os atributos necessários para os gestores darem conta dos objetivos estratégicos desenhados pela Província Marista do Rio Grande do Sul. Dos desafios apresentados, especial atenção deve ser dada à instituição no desenvolvimento dos seus líderes, assim como na contratação de novos gestores. Seguem os atributos.

- a) O primeiro atributo é a necessidade de estar alinhado à instituição; ou seja, a necessidade de **identificação com os valores institucionais**. Isso se justifica pelo fato de se tratar de uma instituição com uma cultura organizacional forte, tradicional e secular, fundamentada na filosofia do cristianismo e da Igreja

Católica, muito focada “(...) *na missão do fundador que se atualiza através dos tempos, mas que não perde, em nenhum momento a sua essência, e quando falam da essência, que é para nós a educação de crianças e jovens, segundo o carisma do fundador*” (E2). É, portanto, uma instituição carregada de valores e princípios éticos e morais, com alto nível de exigência de atitudes de respeito e trato com seus semelhantes.

- b) Como segundo atributo, apresenta-se a importância do **domínio do carisma marista** aliado às habilidades técnicas de gestão. Como destaca o Entrevistado 6, “(...) *há toda uma preocupação com a obra e neste sentido há uma convergência tanto o executivo religioso quanto o executivo não religioso, de alguma forma, eles precisam ter esse alinhamento com essas questões filosóficas da organização*”. É usual na Instituição o emprego do termo *formação integral*, ou seja, uma pessoa como um todo, para explicar estes dois quesitos de formação. A formação de um sujeito integral é tema apresentado por Bell e Taylor (2003) e Portal (2012). Esse foi um atributo bastante citado e compreende-se isso pelo fato de a Instituição ter dois perfis de executivos: os religiosos com formação humanista e os leigos, cuja formação costuma ter uma ênfase mais técnica e racional, sendo um desafio a articulação entre ambos.
- c) Ser uma pessoa de bom relacionamento, cortês, educada, amável, que tenha capacidade de diálogo, visão humanista e saiba ouvir, forma um conjunto que consolida o terceiro atributo, aqui denominado de **relacionamento interpessoal**. Os fatores associados a este atributo estiveram fortemente presentes na fala de todos os entrevistados. Murad (2008) aponta a relevância desse atributo quando disserta sobre a postura de vida de “ser do Bem” nas suas relações. Trabalhar com educação, prioritariamente com jovens e crianças menos favorecidas, exige trato, paciência, acolhimento e amabilidade não só para com as crianças em si, mas também para a lida com pais e responsáveis pelas mesmas.
- d) **Gestão compartilhada** é o quarto atributo apresentado como necessário no perfil desses gestores. Este ponto está atrelado à questão estrutural de como a Instituição está organizada e tem muito a ver com a forma de trabalho das Instituições Religiosas. Cumpre conectar também esse fator com a questão do poder, da autonomia e, ao mesmo tempo, da prática de troca e

- compartilhamento, principalmente nas grandes decisões, o que também está em processo de mudança, como indicado na fala do Entrevistado 3: “(...) *muitas questões estavam centralizadas nos irmãos, até a um ano e meio atrás*”.
- e) O quinto atributo é a **busca por resultados**. Este ponto é importante porque atende a dois desafios, quais sejam: o novo modelo de governança e a busca dos objetivos e metas do Planejamento Estratégico. Na percepção dos entrevistados, o desafio está na “*implantação do novo modelo organizacional*” (E5), que requer uma “*mudança de mentalidade do modelo*” (E1), o que representa, também oportunidade, como comenta o Entrevistado 4: “*O processo de governança que vem sendo desenvolvido na província eu acho que é uma grande oportunidade que já tem uma caminhada muito importante desenvolvida*”. Com relação ao modelo de governança, centra-se no sentido do novo patamar que a Instituição busca de profissionalismo, competitividade de mercado e sustentabilidade. A questão de resultados é matéria complexa e, muitas vezes, confundida com lucratividade, visão financeira. O sentido, aqui, de resultados é mais amplo, já que esse conceito engloba, por exemplo, o resultado de excelência acadêmica.
- f) Como sexto atributo, traz-se a **resiliência**, definida como a capacidade que o indivíduo tem de resolver desafios frente às adversidades que se apresentam, combinando capacidade de flexibilidade, foco, pró-atividade (CONNER, 1995). A resiliência está associada à capacidade de aprender continuamente consigo mesmo, com os outros e com o contexto. Este sexto atributo emergiu, na fala dos entrevistados, a partir da compreensão de que frente a cultura conservadora que permeia a Instituição Marista e o momento de mudança que a mesma vive com seus desafios presentes e futuros, as pessoas (e em especial as lideranças) são cotidianamente demandadas em suas capacidades de adaptação e/ou transformação.
- g) Metodologia de trabalho, visão de processo, capacidade de trabalhar com objetivos claros constituem o sétimo atributo, que aqui se denomina de **método de trabalho**. Esse atributo também vem ao encontro do atingimento das metas e dos objetivos dos planejamentos estratégicos e da qualificação da profissionalização necessária para enfrentar o desafio do novo modelo de

governança, como pontua o Entrevistado 7: “A partir de 2010 nós sentimos a necessidade de buscar uma gestão corporativa muito mais profissional devido às exigências do tempo”. Já o Entrevistado 3 salienta que esta visão de processo deve “(...)aos poucos ir entrando na cultura organizacional, para as pessoas irem compreendendo quais são os processos quais são as pessoas quem são os interlocutores”.

- h) O oitavo atributo que se apresenta é a **visão de futuro**. Tal visão é importante pelo reposicionamento da Instituição frente ao seu planejamento estratégico, como destaca o Entrevistado 2: “Estamos trabalhando no novo Planejamento Estratégico, acho que a gente precisa essa discussão assim, em que a província quer ser daqui a dez anos daqui a vinte anos”. Este atributo vincula-se à preocupação da competitividade do mercado, à sustentabilidade da organização e à continuidade da sua caminhada de sucesso, atendendo a uma das opções estratégicas definidas que é o crescimento da missão.
- i) O nono atributo é a **iniciativa / pró-atividade**. A iniciativa está apontada pela maioria dos entrevistados como um dos atributos de liderança necessários para vencer os desafios futuros da Província Marista do Rio Grande do Sul. Contudo, fica explícito nos depoimentos que há uma diferença de compreensão deste atributo entre gestores leigos e religiosos, sendo que estes últimos preservam mais a “cultura da reflexão” (E8) antes da ação. Este fator também impacta na de ritmo na tomada de decisão, por exemplo: “(...)o gestor leigo ele tende a não protelar (a decisão), a ação dele é mais clássica, uma ação mais imediata” (E1). Ao que se percebe, o desafio é construir, na rede de lideranças, entre leigos e religiosos, o significado e a expressão do deste atributo na Instituição Marista.
- j) O último atributo é a capacidade de **formação de sucessores**, isto é, a capacidade de formar pessoas, de ser um líder servidor, voltado às pessoas. Esse atributo vem ao encontro do que aponta Charan (2008), quando diz que os líderes devem fazer um papel de “coach” com sua equipe, e Kouses e Posner (2010), quando abordam que os líderes devem preocupar-se com quem vai herdar o mundo de amanhã. A fala do Entrevistado 3 é ilustrativa desta necessidade: “formar pessoas no carisma marista e também no nível técnico, garantir que, que as pessoas tenham as competências e habilidades necessárias

*para as funções que elas estão exercendo”.*

A seguir, são apontados mais dois atributos, emergentes na observação sistemática e na experiência de atuação do primeiro autor, na Província Marista do Rio Grande do Sul.

A **busca pela inovação**, que visa a atender dois pontos apresentados: a cultura e a prática marista de estar buscando permanentemente evolução nos seus processos administrativos e acadêmicos, e atender ao que dispõe o planejamento estratégico da Província Marista do Rio Grande do Sul. O processo de inovação está presente em várias organizações da contemporaneidade a partir da necessidade de diferenciação mercadológica, cujo foco passa a ser o cliente e não mais o processo de produção, como até pouco tempo vinha se caracterizando. Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008) abordam a necessidade do comprometimento da alta gestão com a inovação, o que parece ser o caso desta Província Marista. Um desafio importante de ser considerado aqui é o estabelecimento de uma compreensão dialógica (MORIN, 2008, MARIOTTI, 2010) do encontro da tradição, base da cultura marista, com a busca da inovação.

E por fim, o atributo, denominado de **equilíbrio pessoal**, visando a atender à qualidade de vida e ao bem-estar dos colaboradores da Instituição. Em pesquisa realizada por Giuliese e Bruno (2008), são apresentados itens que foram considerados como o alto preço pago pelo sucesso dos presidentes de empresas, em que se destacam: a) o sedentarismo; b) adiamento dos projetos particulares; c) dificuldades de relacionamento familiar; e d) comprometimento da saúde. Fatores como esses e outros, apontados nesta pesquisa, são objetos de preocupação em algumas instituições, como é o caso do Instituto Marista, ainda que se tenha clareza que entre leigos e religiosos exista uma diferença importante na vivência, por exemplo, dos itens b e c, referidos anteriormente. Dentro deste contexto, não se pode também desconsiderar a questão do desenvolvimento da espiritualidade como forma de buscar a alegria de viver e o sentido da vida, como aponta Teixeira (2012). Na mesma linha, Bell e Taylor (2003) citam exemplos de organizações não religiosas que possuem práticas neste sentido.

O conjunto desses 12 atributos, portanto, é fundamental para o sucesso da Instituição e seu desdobramento em ações institucionais pode representar melhorias nas condições para não só atender aos desafios apresentados, como levar a cabo outros tantos que possam advir da continuidade da organização. A Figura 1 sintetiza os

atributos de liderança identificados na visão Marista.

**Figura I – Síntese dos atributos de liderança identificados na visão Marista**



FONTE: Dados da pesquisa.

Assim, sugere-se que esses atributos, sintonizados com o Planejamento Estratégico da Instituição, passem a ser considerados na identificação do perfil dos executivos da Província Marista do Rio Grande do Sul e sejam considerados nos processos de seleção e de desenvolvimento de executivos atuantes nesta instituição.

### **Considerações finais**

A Província Marista do Rio Grande do Sul está focada na busca da profissionalização e na preparação dos seus executivos para os desafios futuros, a partir do que pode se constatar na implantação do novo modelo estrutural e de governança corporativa e no desenvolvimento de novo planejamento estratégico. Visa a objetivos e metas para os próximos dez anos, e passa por momento de consolidação da implantação deste modelo, achando caminhos para o alinhamento organizacional, como pode ser percebido nas respostas dadas pelos entrevistados, ao longo desta pesquisa.

Desta forma, é perceptível que a referida Província está empenhada em manter-se competitiva frente aos desafios do mercado educacional, objeto de análise contextual na introdução deste estudo. Também ficou evidente, na pesquisa, que existem traços desiguais no modo de gerenciar entre os gestores religiosos e leigos, assim como há necessidades de competências diferentes para essas lideranças. Contudo, elas vêm sendo trabalhadas e é possível supor que tal processo de desenvolvimento integrado dos gestores religiosos e leigos elevará o nível profissional das decisões e gestão da instituição.

As características culturais de tradição Marista, aliadas à busca constante de se manter atualizada nos tempos, são fatores que podem dar uma grande credibilidade para o projeto de mudança em voga e manter a referida Província Marista em posição de liderança e referência no mercado educacional do Rio Grande do Sul. Neste sentido, é recomendável fortalecer o investimento em estratégias de desenvolvimento integrado de gestores religiosos e leigos, para que a dialógica dos aspectos técnicos e humanistas seja recursiva nesta rede de liderança.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Manoel. Sistema Católico de Educação e Ensino no Brasil: uma nova perspectiva organizacional. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 16, p. 209-228, abr. 2005.
- ARIÑO, Marino Latorre; DEL POZO, Carlos Javier Seco. **Diseño Curricular Nuevo Para Una Nueva Sociedad**. Lima: Universidad Marcelino Champagnat, 2008.
- BELL, Emma; TAYLOR, Scott. The elevation of work: pastoral Power and the new age workethic, na Organization. Sage Publications. v.10, n.2, 2003.
- BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CÓDIGO DE DIREITO CANÔNICO. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1995.
- COHEN, William A. O líder do futuro. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **A nova organização do futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. p. 304-313. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

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

CONNER, Daryl R. **Gerenciando na velocidade da mudança**: como gerentes resilientes são bem-sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

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

GIULIESE, Mariá; BRUNO, Léo. Pesquisa Contexto dos Presidentes. **Revista HSM Management**. 66. ed. jan./fev., 2008.

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

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

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

KOUSES, James M.; POSNER, Barry Z. A missão do líder: crie um senso compartilhado de destino. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **A nova organização do futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. p. 27-35. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre, Editora Bookman, 2006.

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

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

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

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

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SPILLETT, Roxanne. Três desafios que os colocam para as organizações sem fins lucrativos do futuro. In: GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. **A nova organização do futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico**. p. 213-223. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

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

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

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

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

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

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