

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

**MANOELA ATARÃO DA ROCHA SALDANHA**

**A SUCESSÃO DE DIRETORES ESCOLARES NOS COLÉGIOS DA REDE  
MARISTA: UM ENIGMA EM MOVIMENTO**

**Porto Alegre**

**2019**

MANOELA ATARÃO DA ROCHA SALDANHA

**A SUCESSÃO DE DIRETORES ESCOLARES NOS COLÉGIOS DA REDE  
MARISTA: UM ENIGMA EM MOVIMENTO**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra Daianny Madalena Costa

Porto Alegre

2019

S162s Saldanha, Manoela Atarão da Rocha

A sucessão de diretores escolares nos colégios da Rede Marista : um enigma em movimento / por Manoela Atarão da Rocha Saldanha. – 2019.  
153 f.; il. : 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, 2019.

Orientação: Profa. Dra. Daianny Madalena Costa.

1. Gestão educacional. 2. Sucessão. 3. Sucessão de diretores. 4. Diretor escolar. 5. Rede Marista. I. Título.

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

## AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo, Leandro Saldanha pelo companheirismo, compreensão, apoio e incentivo. Ele desperta o que há de melhor em mim!

À toda minha família, principalmente meus pais, que me ajudaram a enxergar as minhas potencialidades e desenvolvê-las. São meus alicerces de vida.

À todos os professores, que já cruzaram meu caminho e me prepararam para chegar até aqui, em especial aqueles que me proporcionaram brilho no olhar como o Dr. Luis Carlos Schneider, Dra. Rosângela Fritsch e Dr. Artur Jacobus. “Um professor afeta a eternidade; é impossível dizer até onde vai sua influência<sup>1</sup>.”

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) pela inovação de sua proposta pedagógica, o cuidado no atendimento e a excelência de ensino. Me identifico com as palavras do fundador: “Faça tudo, como se tudo dependesse de você e espero tudo, como se tudo dependesse de Deus<sup>2</sup>”.

À minha orientadora, professora Dra. Daianny Costa, por seu olhar sensível e atento e por garantir a construção deste trabalho de forma democrática. “Nós nos tornamos nós mesmos através dos outros<sup>3</sup>”. Obrigada por transformar meu olhar.

À Rede Marista, pela confiança depositada e pela oportunidade de fazer parte desta obra tão significativa. Em nome do Ir. Manuir Mentges, amigo e grande apoiador da minha formação, agradeço a todos os irmãos maristas.

Ao superintendente dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, Rogério Anele, pela disponibilidade em colaborar com esta pesquisa e por sempre acreditar no meu potencial. Ao agradecê-lo faço memória a todos os colegas maristas pela paciência e colaboração em nossos infindáveis diálogos.

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me fortalecer a cada passo trilhado.

---

<sup>1</sup> Henry Brooks Adams. Disponível em: <https://www.escritas.org/pt/estante/henry-brooks-adams>. Acessado em: 28 mar 2019.

<sup>2</sup> Santo Inácio de Loyola. Disponível em: <http://www.jesuitasbrasil.com/newportal/#>. Acessado em 28 mar 2019.

<sup>3</sup> Lev Vygotsky. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/244/vygotsky-conceito-pensamento-verbal>. Acessado em: 28 mar 2019.



Da virtude de estar quieta componho o meu movimento.  
Por indireta e direta, perturbo estrelas e vento.  
Sou a passagem da seta e a seta, - em movimento.  
(MEIRELES, 1983, p.131)

## RESUMO

Esta pesquisa tem como tema a sucessão de diretores escolares da educação básica privada e apresenta um estudo de caso realizado nos dezoito colégios pagos da Rede Marista. O objetivo geral da pesquisa foi analisar o processo de sucessão existente na Rede Marista, para o cargo de diretor escolar, propondo estratégias que qualifiquem e profissionalizem o plano sucessório de gestores. Como objetivos específicos, buscou-se: analisar e compreender o perfil e as competências necessárias para os diretores da instituição; reconhecer as necessidades dos colégios maristas, quanto ao processo de identificação, retenção e desenvolvimento de lideranças, especialmente referentes ao cargo de diretor escolar; propor estratégias para a sucessão do cargo de diretor escolar em um colégio marista. Para atingir as intencionalidades do trabalho, foram estudados os conceitos de educação, gestão educacional e escolar, liderança e o diretor escolar, bem como a compreensão de sucessão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que contou com análise de documentos institucionais, entrevistas com os executivos da Rede Marista e aplicação de questionário para os atuais diretores dos colégios, como ferramentas de coleta de dados. Utilizando o método de análise de conteúdo foi possível identificar que não existe um padrão de perfil específico para ser diretor, devido as inúmeras variáveis que permeiam a comunidade escolar. Apesar disso há o mapeamento de competências para todos os cargos, incluindo o diretor. Quanto ao processo sucessório evidenciou-se a necessidade de sistematização e oficialização das práticas que ocorrem atualmente, sendo que o planejamento de sucessão é o tema de maior relevância neste processo. Como proposta de intervenção foi elaborado um mapa de estratégias de sucessão a partir sistematização das ações já existentes aliadas a algumas iniciativas indicadas por esta pesquisa. Como resultados observou-se que a Rede Marista precisa ter um olhar para um modelo de sucessão processual e formativo, que vai se construindo e desdobrando à medida que o profissional avança e pode ser ajustado durante a trajetória profissional da pessoa.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Sucessão. Sucessão de Diretores. Diretor Escolar. Rede Marista.

## **ABSTRACT**

The main topic of the actual research is succession of principals in the nonpublic basic education, presenting a case study proceeded in the eighteen private schools of Marist Network. As a general goal it has been set analyzing the already existing process of principal's succession, which is currently adopted by the Marist Network. Such analysis focus specifically on the principal's position, suggesting strategies for qualifying and increasing the professionalism of such succession. As specific goals, it has been sought: To analyze and comprehend the profile as well as the required skills for the principals within the organization; To recognize the necessities of Marists' schools related to the process of identifying, retaining and developing the leadership, taking into account the principal's role; To propose strategies for the succession of the principal position in a marist school. In order to achieve the research aimed results, some relevant concepts have been studied suchlike education, education and school management, leadership and the school principal together with the succession process comprehension. The present research is a qualitative one, counting on collect data procedures as document analysis of organizational records, interviews carried out with the Marist Network's executives and also surveys applied to the schools principals. By applying the content analysis method it was possible to establish there is no specific standard profile for becoming a school principal because there are many different variables that permeate the school community. Despite not having a principal standard profile, there is a competence map for all positions including the principal one. Regarded to the succession process, evidences point to the requirement of making the actual practises more systematic and bringing it into the light of an official and formal procedure. The planning of sucesion is considered the most important issue to be approached in the process at this time. It has been formulated a map of strategies for succession, as a proposal intervention. The map was based on the systematization of the existing practices allied to some actions raised by this research. It has been observed, as a result, that Marist Network should look for a procedural and formative model of succession, which keeps on rebuilding and unfolding as the professional advances. That model can be adjusted along the professional journey of each person.

**Key -words:** Educational Management. Sucession. Succession Of School Principals. School Principals. Marist Network.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esboço Modelo Organizacional.....	30
Figura 2 – Organização administrativa no Brasil.....	31
Figura 3 - Tripé de competências.....	75
Figura 4 - Estrutura de carreira .....	76
Figura 5 - Linhas de oportunidades.....	76
Figura 6 - Mapa de competências .....	77
Figura 7 - Dimensões da educação corporativa.....	97
Figura 8 - Estrutura do PDLM – nível estratégico.....	98
Figura 9 - Estrutura do PDLM – nível tático .....	100
Figura 10 – Atributos para elaboração da trilha de desenvolvimento do colégio ....	108
Figura 11 - Atributos para elaboração da trilha de desenvolvimento individual.....	109
Figura 12 - Atributos para elaboração de diretrizes de sucessão.....	110
Figura 13 - Elementos para o acompanhamento dos diretores para sucessão .....	111
Figura 14 – Elementos para identificação de diretores   Membros do CTAP .....	112
Figura 15 - Elementos para identificação de diretores   Professores .....	113
Figura 16 - Elementos para identificação de diretores   Outras lideranças .....	114
Figura 17 - Mapa de estratégias para sucessão de diretores .....	118

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	64
Gráfico 2 - Sexo .....	64
Gráfico 3 - Vínculo com a Rede Marista.....	65
Gráfico 4 - Tempo de Rede Marista .....	66
Gráfico 5 - Tempo como diretor na unidade atual .....	66
Gráfico 6 - Atuação em outros cargos e unidades da Rede Marista .....	67
Gráfico 7 - Convite para ser diretor .....	88
Gráfico 8 - Esperava pelo convite para diretor .....	89
Gráfico 9 - Clareza das atribuições de diretor .....	90
Gráfico 10 - Desenvolvendo o seu sucessor.....	102
Gráfico 11 - Elementos fundamentais para a sucessão .....	107

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos principais estudos sobre liderança .....	44
Quadro 2 – Valores institucionais da Rede Marista.....	69

## LISTA DE SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ANPEd	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
ASCOMK	Assessoria de Comunicação e Marketing
ASJUR	Assessoria Jurídica
ASPLAN	Assessoria de Planejamento e Controle
BIREME	Centro Latino-Americano de Informação em Ciências da Saúde
CAD	Conselho de Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CTAP	Conselho Técnico Administrativo Pedagógico
DNA	<i>Deoxyribonucleic Acid</i> (Ácido Desoxirribonucleico)
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ELPE	Equipe Líder de Planejamento Estratégico
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
HSL	Hospital São Lucas
Inscer	Instituto do Cérebro do Rio Grande do Sul
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDA	<i>Personal Development Analysis</i>
PDLM	Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas
PMBCN	Província Marista Brasil Centro-Norte
PMBCS	Província Marista Brasil Centro-Sul
PMBSA	Província Marista Brasil Sul-Amazônia
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
RS	Rio Grande do Sul
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SOME	Sociedade Meridional de Educação
SUS	Sistema Único de Saúde
UBEA	União Brasileira de Ensino e Assistência

UMBRASIL União Marista do Brasil

UNESCO *United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization*

USBEE União Sul Brasileira de Educação e Ensino



## SUMÁRIO

<b>1 ENSAIOS COREOGRAFADOS DE UMA TRAJETÓRIA.....</b>	<b>14</b>
<b>2 O ABRIR DAS CORTINAS: PRIMEIRO ATO .....</b>	<b>19</b>
<b>3 O PALCO: ENREDOS E MOVIMENTOS .....</b>	<b>24</b>
<b>4 OUTRAS COREOGRAFIAS: SINCRONISMOS E INCLINAÇÕES.....</b>	<b>34</b>
<b>5 A MAESTRIA DOS RITMOS E SABERES.....</b>	<b>38</b>
5.1 Educação .....	38
5.2 Gestão Educacional e Escolar .....	40
5.3 Liderança e o diretor escolar .....	43
5.4 Sucessão e desenvolvimento de lideranças.....	49
<b>6 O RIGOR DOS PASSOS E COMPASSOS.....</b>	<b>53</b>
6.1 Reunindo os passos .....	55
6.2 Os bailarinos e as esquetes do espetáculo .....	58
6.3 Compreendendo o espetáculo .....	60
<b>7 O DESVELAR DO MOVIMENTO.....</b>	<b>63</b>
7.1 Perfil e competências necessárias para os diretores escolares dos Colégios da Rede Marista.....	63
7.2 O processo de sucessão de diretores nos Colégios da Rede Marista.....	82
7.2.1 O processo atual .....	82
7.2.2 Planejamento sucessório .....	92
7.2.3 Elementos para a sucessão eficaz.....	102
7.3 Estratégias para a sucessão de diretores nos Colégios da Rede Marista.....	107
<b>8 O FECHAR DAS CORTINAS: O ÚLTIMO ATO .....</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA .....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ON LINE .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE D – CARTA DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO A – SEGMENTAÇÃO DE MERCADO DOS COLÉGIOS DA REDE MARISTA – VERSÃO ATUALIZADA 2019 .....</b>	<b>148</b>

## 1 ENSAIOS COREOGRAFADOS DE UMA TRAJETÓRIA

*"Que aconteceria se, em vez de apenas construirmos nossa vida, tivéssemos a loucura ou a sabedoria de dançá-la?"*  
Roger Garaudy

Os eventos que constituem a vida de uma pessoa, bem como a frequência dos acontecimentos, os espaços e tempos onde eles ocorrem, fundamentam a vida do sujeito (BORN, 2001). Optei por escrever a pesquisa na perspectiva da dança, porque, assim como Garaudy (1980), compreendo a trajetória da vida como um espetáculo, com seus ensaios, improvisos, coreografias, disciplina, engajamento e encantamento.

A dança é mais do que uma arte, é um modo de ser e estar no mundo. Humphrey (1959), aborda o conceito da vida como movimento e diz que todos elementos dançantes podem ser encontrados na vida, principalmente pelo fato do bailarino ser o ator principal e dar sentido e motivação aos gestos. " Uma dança, mesmo com uma técnica perfeita, será medíocre se o coreógrafo e o bailarino não tiverem nada a dizer (p. 122)."

A dança está presente nas cerimônias mais significativas da vida de uma pessoa, como por exemplo, a formatura. Dentro da coreografia de vida de cada sujeito, a escolha profissional é um importante momento que ajuda o indivíduo a estabelecer sua ação e seu lugar de pertencimento (BOHOSLAVSKY, 1977).

Do ponto de vista profissional, um emprego é apenas um meio formalizado de sustentabilidade social e econômica. Entendo que a realização advinda do trabalho está ligada à vocação. Osipow (1999), destaca que o desenvolvimento vocacional ocorre ao longo da vida e não apenas na adolescência e juventude. Desta forma é importante descobri-la conforme se dão as experiências, a definição de habilidades, princípios e propósitos.

Meus ensaios na educação formal começaram desde muito cedo, por isso posso definir minha trajetória educacional como uma vocação familiar. Nasci em Porto Alegre, em 1985, sou casada e ainda não tenho filhos. Sou a primeira filha de uma professora com aproximadamente 30 anos de experiência na educação pública. Durante este período, minha mãe atuou como alfabetizadora, professora de ensino fundamental, ensino médio, coordenadora pedagógica, vice-diretora e diretora. Enquanto minha mãe movimentava seus passos na dança de sua carreira, eu

observava atentamente seu ritmo e desenvoltura, buscando encontrar minha própria coreografia.

Meu pai, também educador, atua na rede privada de ensino como coordenador de turno, principalmente com estudantes de ensino médio. Até meados dos anos 2000, ele trabalhava em empresas prestadoras de serviços, da livre iniciativa privada, porém não havia encontrado seus passos. Demonstrou muita coragem quando decidiu iniciar seus movimentos na educação e, hoje, além de escolher seus próprios repertórios, conduz outros dançarinos a encontrarem e criarem seus movimentos. A dança é um ato puro de metamorfoses. O instante gera a forma, e a forma faz ver o instante (VALERY, 1951).

Minha irmã caçula é professora de Matemática na rede pública e meu irmão, motivado pela família, iniciou seus estudos em História. Sendo assim, os diálogos e discussões familiares são regados pelas situações e rotinas escolares. A vivência familiar é a base da construção dos meus ensaios coreográficos.

Um movimento importante se deu no ensino médio, quando optei pelo Curso de Magistério. Já no segundo ano de formação comecei a estagiar em escolas de educação infantil e ao final do curso como professora titular em uma escola privada de educação básica. A docência foi uma experiência incrível que me transformou em um ser humano melhor e influenciou de forma surpreendente meu projeto de vida. "Se há alguma coisa honrosa, é ser capaz de ganhar a vida cuidando de vida" (CORTELLA, 2014).

Segundo Dantas (1999), a coreografia vai se formando ao mesmo tempo que fornece novos elementos, movimentos e sentidos que sugerem novas possibilidades. Assim, após um período de busca por minha verdadeira vocação, um gesto novo passou a incrementar minha coreografia quando ingressei no Colégio Marista Champagnat, no ano de 2008, no cargo de recepcionista. Aos poucos fui me ambientando com uma nova "companhia de dança" e a uma realidade escolar que não conhecia – a gestão da escola e seus processos administrativos – e que hoje é a essência do meu desenvolvimento profissional.

No ano de 2009, pensando em aprimorar o ritmo de meus passos, iniciei a graduação em administração. Durante a faculdade, ainda no Marista Champagnat coordenei o processo de captação de alunos, matrículas e rematrículas, atuei como secretária escolar e membro do planejamento estratégico. Para conduzi-lo nas escolas, a Rede Marista criou a Equipe Líder de Planejamento Estratégico (ELPE),

que atua como um grupo fomentador local do planejamento estratégico e apoia à direção na gestão estratégica.

Apesar de não estar diretamente alocada em um cargo de gestão, vivenciar o cotidiano de um colégio marista, por 6 anos, foi uma experiência transformadora. Fui muito feliz no Colégio Marista Champagnat. Conheci e fui reconhecida por diversas pessoas. Aprendi e ensinei muitas coisas. Tive liberdade para criar, aprimorar e reinventar a minha trajetória profissional. Na vida, assim como na dança, "o simples gesto de deixar pender a cabeça para trás, feito com paixão, faz o nosso corpo ser percorrido por um tremor báquico de alegria, de heroísmo ou de desejo" (DUNCAN, CHENEY, 1928).

Neste momento, nasceu dentro de mim não apenas a vontade de compreender a gestão educacional e sua complexidade, mas também de buscar informações relevantes e científicas que pudessem legitimar minhas percepções e inquietações quanto ao processo de gestão de uma escola, em especial no ensino básico privado. Hoje entendo que esta pesquisa foi gerada por meio da curiosidade e do desejo pela descoberta. Fazendo um paralelo com a dança e a significação da pessoa do pesquisador, trago Garaudy (1980, p.67), que cita as palavras da bailarina Isadora Duncan, em sua busca sobre as emoções e os movimentos: "eu sonhava descobrir um movimento inicial do qual nasceria toda uma série de outros movimentos. "

Meu anseio de entender a gestão educacional, mais especificamente o gestor escolar, começou a transformar-se em pesquisa, a partir da tarefa de elaborar minha monografia. A produção intitulada *Estudo de Caso: competências indicadas para os diretores dos Colégios da Rede Marista*, buscou compreender as atribuições deste gestor, o perfil ideal, além de propor uma matriz de competências para o cargo. O estudo revelou muitos aspectos que, em seguida, foram descritos no documento oficial dos Colégios da Rede Marista, chamado de Mapa de Competências do Diretor Escolar, a saber: visão sistêmica, identificação com o carisma, comunicação, aprendizagem contínua, orientação para resultados, negociação, verdade e transparência (SALDANHA, 2013).

Uma das possíveis conclusões do estudo foi a extrema dificuldade de encontrar no mercado de trabalho uma pessoa com a diversidade de competências mapeadas na pesquisa, principalmente pelo fato deste líder carecer de uma forte identificação com o carisma Marista. A percepção da necessidade de preparação interna deste profissional ficou evidenciada durante as entrevistas e também na descrição da matriz.

Pensando nos movimentos que compõem este projeto, percebo que as habilidades do diretor escolar se assemelham com o papel do diretor artístico: sensibilidade, maturidade, responsabilidade, compromisso com a qualidade e liderança (TAVARES, 2010).

Ainda inquieta com a provocação da gestão educacional e a dificuldade de encontrar bons gestores para as escolas, em 2014, passei a integrar a equipe do Escritório de Projetos dos Colégios da Rede Marista, atuando com os 18 colégios, localizados no Rio Grande do Sul e Brasília. Estava na mesma companhia de dança, mas com novos passos, gestos e movimentos que incrementaram minha coreografia de vida, de maneira contínua. Duncan e Cheney (1928), diz que os movimentos jamais irão se deter, pois o gesto sobrevive e se fortalece quando dá vida a um novo movimento.

No novo espetáculo que aceite participar, assumi a desafiadora tarefa de dar continuidade a construção e acompanhamento do planejamento estratégico das escolas e assessorar a superintendência em projetos estratégicos. Minha experiência como docente foi fundamental para compreender o processo de ensino e aprendizagem e minha vivência nos setores administrativos me ajudaram a equilibrar a balança “administrativo-pedagógico”, tema dialógico na gestão educacional.

Concomitante ao meu ingresso no Escritório de Projetos iniciei o *Master in Business Administration* (MBA) em Gestão Empresarial, no qual desenvolvi um artigo como trabalho de conclusão de curso, denominado: *O Papel do Diretor Escolar Marista na Perspectiva do Planejamento Estratégico: Estudo de Caso*. Em maio de 2017, este artigo foi publicado na Revista de Gestão e Avaliação Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, com ajuste do título *O Papel do Diretor na Perspectiva do Planejamento Estratégico de uma Gestão Escolar*. A ideia do trabalho foi dar continuidade ao estudo desenvolvido em minha monografia, porém o foco desta nova pesquisa foi o plano estratégico. A compreensão teórica de planejamento estratégico, juntamente com a matriz de competências do diretor escolar, mostrou como fundamental a ação deste profissional em relação ao sucesso ou fracasso do plano estratégico escolar (SALDANHA; NODARI; SALVAGNI, 2017). Assim como monografia, já citada, muitos aspectos levantados neste estudo foram descritos no Mapa de Competências do Diretor Escolar como uma competência técnica e também como uma das principais entregas do cargo: *Responder e dar a governança do Planejamento Estratégico em nível local, tendo em vista as orientações apresentadas*

*pele Empreendimento, com o objetivo de garantir a excelência e inovação na prestação dos serviços educacionais e administrativos, bem como a sustentabilidade da Unidade.*

Novamente a constatação da dificuldade em recrutar profissionais para ocupar as vagas de diretor escolar ficou evidenciada na conclusão do estudo. Além da diversidade de competências técnicas e comportamentais e do carisma Marista, esta liderança é o ator principal entre as estratégias e suas operacionalizações. Sendo assim, a hipótese de que este gestor deveria ser selecionado de maneira interna e formado pela instituição se fez presente também neste segundo estudo.

Em 2016 finalizei o MBA e prontamente me senti instigada a continuar pesquisando sobre a formação de novos gestores na concepção dos Colégios da Rede Marista, principalmente no que diz respeito ao cargo de diretor escolar. Procurei o Mestrado em Gestão Educacional, no ano de 2017, decidida a seguir meus estudos, com foco no processo de sucessão de diretores, tema ínfimo nas produções da área. A identificação, formação e desenvolvimento de talentos para a gestão escolar é um grande desafio na Rede Marista e necessita de um aprofundamento científico para que possa ser tratada com a seriedade, assertividade e rigor que o assunto demanda.

Mergulhada no tema proposto para o projeto, ainda em 2017, fui surpreendida ao ser convidada a assumir a vice direção do Colégio Marista Assunção. Meus gestores me descreveram como seria a sucessão e me confiaram a incumbência de reestruturar os processos administrativos e apoiar os setores pedagógicos na utilização de ferramentas e metodologias de gestão educacional. Esta atribuição que me foi dada, vai ao encontro daquilo que acredito enquanto administradora: a administração está à serviço dos processos pedagógicos.

Juntamente com meu contentamento pelos novos passos e movimentos que compõem a dança da gestão escolar, veio a consciência de uma maior responsabilidade em relação à sucessão. Além dos conceitos administrativos que definem este processo, apoio-me em Garaudy (1980, p.78), que referencia as palavras de Delsarte, um dos principais precursores da dança moderna, sobre a sucessão de movimentos: “as sucessões são movimentos que percorrem o corpo todo, acontecendo em cada músculo [...] as mais fortes são aquelas que têm sua origem no tronco e irradiam para os membros.” Ou seja, para mim, são aquelas que nascem no coração para dar sentido ao corpo e a mente.

## 2 O ABRIR DAS COTINAS: PRIMEIRO ATO

*Se podemos ler a dança ao dançar, compor danças, apreciar danças, produzir danças, ensinar e pesquisar sobre dança, essas mesmas atividades também são, portanto, formas possíveis de ler o mundo, de estabelecer relações com os contextos que nos atravessam, nos constroem e nos educam.*  
Isabel Marques

Antes de iniciar a introdução temática deste trabalho, quero destacar duas questões, que estão interligadas e que são de extrema importância para a leitura e entendimento da pesquisa. A primeira é sobre o olhar da pesquisadora, que concebe e enxerga a gestão educacional com a visão de uma administradora, ou seja, através das ferramentas e técnicas de gestão. A segunda questão, vinculada à anterior, diz respeito a voz da pesquisadora, que fala e se expressa igualmente como uma administradora, utilizando vocabulário e termos nem sempre comuns ao ambiente educativo, mas que fazem sentido e dão significado à gestão educacional. Assim, é preciso salientar que todas as provocações deste trabalho, buscam o cotejamento da administração e da pedagogia – relação dialógica - e que a administração é apoio ao processo de ensino e aprendizagem, que é a atividade fim da educação.

Além da perspectiva da administração esta pesquisa também será fortemente influenciada pelos conceitos e movimentos da dança, como já mencionado no capítulo anterior. Conforme Garaudy (1980), a dança é: identificação, participação, vivência, experimento, busca. Ao dançar o homem estabelece relações e aprofunda seu conhecimento sobre a vida. Estas ações despertadas pela dança, são semelhantes às inquietações de um pesquisador, por isso neste trabalho, optei por tentar relacionar três dimensões: a dança, a administração e a educação.

Pensando na gestão escolar, nos últimos 30 anos a educação básica privada passou por uma significativa transformação estrutural que mudou a forma de gestão nestes estabelecimentos. Por volta de 1990, ocorreu um forte crescimento nas escolas particulares, quando a demanda, por diversas vezes, era maior do que a oferta. Neste período poucas instituições preocupavam-se com questões mercadológicas e de excelência no atendimento ao cliente. Porém, este cenário foi invertido, principalmente nos últimos 15 anos. Hoje quem busca as famílias e disputa pelos estudantes são as escolas (INFRAESTRUTURA, 2013).

Um dos motivos que contribuíram para o acirramento do mercado educacional, foi a homologação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, que regularizou a participação da livre iniciativa privada no setor educacional, que este momento era composto por instituições confessionais<sup>4</sup> ou familiares. As escolas foram obrigadas a rever seu sistema de gerenciamento de processos e relacionamento, porque se anteriormente a receita estava praticamente garantida, agora estava fragmentada devido a quantidade de novas opções no mercado (TREVISAN; TREVISAN, 2010).

A forte concorrência entre os estabelecimentos educacionais foi agravada pela sanção da medida provisória, executada pelo presidente José Sarney, que posteriormente tornou-se a lei número 9870/1999, apelidada pelos gestores das escolas particulares como “a lei do calote”, que exige a prestação de serviço aos estudantes até o término do ano letivo, mesmo que as mensalidades estejam inadimplentes. Estas duas situações descritas, dentre muitas outras questões educacionais, geraram a necessidade de atrelar ao projeto político-pedagógico, ferramentas de gestão empresariais, que ajudam a instituição na busca de novas formas de gestão, redução de custos, qualidade do ensino, melhores estruturas físicas e campanhas de marketing (ANTONUCCI, 2013).

Como principal estratégia muitas escolas privadas decidiram pela profissionalização da gestão. Algumas instituições buscaram capacitar seus próprios educadores, outras decidiram abrir vagas para o mercado de trabalho e ainda, existem aquelas que buscaram por consultorias externas especializadas (ESCOLA, 2013). De fato, a opção de investir nas pessoas e na gestão delas para alcançar resultados em um mercado competitivo, tem se mostrado como uma excelente alternativa na diferenciação de prestação serviço.

O papel das pessoas dentro das organizações tem sido considerado fundamental desde os primórdios da administração, entretanto nas últimas décadas, após o surgimento da gestão estratégica, os recursos humanos passaram a representar o mais significativo diferencial de mercado. Nas instituições, as pessoas responsáveis por gerenciar outras, que ocupam cargo de liderança, são as mais determinantes para garantir esta vantagem competitiva (LOW; KALAFUT, 2003). Fazendo um paralelo com a dança, trago a figura do diretor de dança, que tem a

---

<sup>4</sup> Escolas confessionais são aquelas vinculadas ou pertencentes às confissões religiosas. Baseiam-se nos dogmas da religião para organização institucional.



função de coordenador todo o espetáculo, para alcançar os resultados esperados da encenação. Além de definir o tema, selecionar coreógrafo, figurinista, iluminador, entre outros técnicos, o diretor precisa garantir a unidade da obra e preocupar-se com as questões logísticas que perpassam um espetáculo de dança (TAVARES, 2010). Logo, a responsabilidade e a competência deste profissional é de extrema importância para o sucesso da apresentação.

Este movimento que acontece nas corporações e nos espetáculos de dança, não é diferente nas escolas privadas, nas quais o diretor é a representação do gestor principal, o norteador das diretrizes pedagógicas e administrativas que serão seguidas por toda a comunidade escolar. Lück (2009), apresenta o diretor escolar como o líder que mobiliza, coordena e orienta professores, pais, funcionários, alunos, influenciando-os para o alcance dos objetivos propostos. Levando em conta todos estes pressupostos, tão importante quanto reter um bom diretor escolar é garantir novas lideranças, que deem continuidade a gestão da escola.

A preocupação com a sucessão de lideranças é um tema que permeia o cotidiano das organizações que pretendem manter-se no mercado por um longo período. Entretanto os estudos sobre o processo sucessório podem ser considerados recentes, sobretudo no Brasil, que de forma tardia implanta a gestão estratégica de pessoas em suas corporações. Este movimento é ainda mais moroso levando em conta a gestão de pessoas nas instituições educacionais. De acordo com Floriani e Rodrigues (2000), para obter sucesso no processo sucessório de gestores é fundamental o desenvolvimento de um planejamento que identifique os profissionais que estão dispostos a suceder o líder, avalie o candidato, e desenvolva ações de preparação e formação para o sucessor.

Desde a década de 90, as grandes corporações começaram a planejar e desenvolver modelos estruturados para garantir maior êxito no processo de sucessão de suas lideranças (DUTRA, 2010). Apesar destes sistemas bem elaborados e sofisticados planos de ação, a sucessão de gestores é um problema para maioria das instituições, já que as estratégias definidas pelas empresas não podem ser colocadas em risco por falta de pessoas preparadas e qualificadas para ocupar os espaços de liderança.

Nas instituições privadas de educação básica esta realidade não é diferente. Pode-se dizer que no ambiente educacional esta questão é potencializada pela complexidade de sua atuação. De acordo com Morin (2007), a complexidade diz

respeito a um fenômeno com inúmeras interações e interferências que se estabelecem a partir de uma quantidade elevada de unidades que se relacionam e causam incerteza, indefinição e aleatoriedade. Ao observar a definição do autor é possível identificar inúmeras características de uma escola: sistêmica, orgânica em permanente transformação, influenciada e disputada por pais, professores, estudantes, gestores, governo e sociedade. Libâneo, Oliveira e Tsochi (2009), descrevem a escola como uma instituição social, distinta das demais organizações devido ao seu caráter educacional e formativo, com entregas muito mais qualitativas do que quantitativas.

Neste cenário multifacetado da essência escolar e a pluralidade de competências indicadas para um diretor escolar, acrescento mais um elemento já apresentado que é a escola confessional, com seus princípios e dogmas bem estruturados. É neste ambiente que esta pesquisa se deu: a Rede Marista, mais especificamente nos colégios de educação básica. Diante deste panorama, surgiu a problemática: como qualificar e profissionalizar o plano sucessório de gestores, tendo em vista o processo existente para o cargo de diretor escolar na Rede Marista? De acordo com Hahn (2015) o diretor de escola Marista tem o desafio de congregar os valores institucionais maristas, com os desafios do contexto escolar, sejam eles educacionais ou administrativos. Estes valores, compreendem uma visão coletiva, com foco na assistência das prioridades que balizam a Missão Educativa Marista.

A educação marista compreende um olhar para futuro com base na audácia e na esperança, não esquecendo da fidelidade ao carisma. Assim, um diretor marista é um discípulo de Marcelino Champagnat e de seu legado. Como um disseminador dos princípios do fundador, o diretor escolar precisa: estar disposto a trabalhar com irmãos e leigos em uma relação de complementariedade; desenvolver a educação integral na perspectiva cristã da pessoa humana; observar e vivenciar os valores maristas, como a presença, a simplicidade, o espírito de família, entre outros, que nascem da pedagogia mariana, ou seja, emergem de Maria como o modelo perfeito de educadora; congregar fé, cultura e vida nos espaços escolares; ser presença transformadora junto às crianças e aos jovens, sobretudo com os mais vulneráveis; empreender novas possibilidades de atuação para a missão marista (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003).

Tendo em vista o contexto descrito, este estudo teve como objetivo principal: analisar o processo de sucessão existente na Rede Marista, para o cargo de diretor

escolar, propondo estratégias que qualifique e profissionalize o plano sucessório de gestores. Em relação aos objetivos específicos, esta pesquisa buscou:

- a) analisar e compreender o perfil e as competências necessárias para os diretores escolares dos Colégios da Rede Marista;
- b) reconhecer as necessidades dos Colégios da Rede Marista, quanto ao processo de identificação, retenção e desenvolvimento de lideranças, especialmente referentes ao cargo de diretor escolar;
- c) propor estratégias para a sucessão do cargo de diretor escolar dos Colégios da Rede Marista.

Para buscar a sinergia dos movimentos, ritmos e compassos desta pesquisa, os capítulos foram nomeados com vocabulários que remetem à dança. No capítulo 1, já apresentado, falo sobre a minha trajetória educativa e profissional e minhas inquietações quando o tema do trabalho. No 2º capítulo, trago a introdução, contextualizando o assunto e definindo o problema, objetivo geral e seus desdobramentos específicos, além de descrever os capítulos seguintes. No capítulo de número 3, escrevo sobre o campo empírico, resgatando os princípios fundantes do Instituto Marista, percorrendo até os dias atuais, com foco na liderança. No 4º capítulo, aponto a revisão bibliográfica em relação ao tema, suas etapas e resultados alcançados. Em seguida, no capítulo 5, aprofundo meus conhecimentos sobre os temas trabalhados nesta pesquisa, por meio do referencial teórico da educação, gestão educacional e escolar, liderança e o diretor escolar e sucessão. No 6º capítulo descrevo a metodologia da pesquisa, suas delimitações, os participantes e o modelo de análise da investigação.

A partir do capítulo 7, dou início ao processo de estudo dos dados, organizando os subcapítulos de acordo com os objetivos específicos e utilizando o método de análise de conteúdo até chegar na proposta de intervenção desta pesquisa. O 8º capítulo se refere as considerações finais e além de expor os elementos resultantes da investigação, aponta as principais limitações do estudo e as minhas recomendações quanto às pesquisas futuras.

### 3 O PALCO: ENREDOS E MOVIMENTOS

*Dançar é interpretar com meneios e oscilações  
impressionantes ao nosso olhar surpreso, pois temos os pés no  
chão, as nuances da mensagem, do enredo, da palavra e das  
formas desenhadas no espaço  
... Já vi os que não mais podem bailar, tornarem-se mestres,  
para que os outros possam dançar por eles.  
Clevane Pessoa de Araújo Lopes*

Fundado em 1817, no vilarejo de La Valla, na França, por Marcelino Champagnat, o Instituto dos Irmãos Maristas, atende hoje mais de 650 mil crianças, jovens e adultos, espalhados por cerca de 80 países dos 5 continentes. O Instituto faz parte da Sociedade de Maria, que além dos irmãos maristas, conta com Padres Maristas, Irmãos Maristas e as Irmãs Missionárias da Sociedade de Maria. O Instituto dos Irmãos Maristas está vinculado à Igreja Católica Romana e tem por missão a evangelização de crianças, jovens e adultos por meio da educação (MUÑOZ, 2013). As informações, que seguem, referentes a história do Instituto foram pesquisadas por meio de dois websites: [www.maristas.org.br/infográfico/timeline/](http://www.maristas.org.br/infográfico/timeline/); [www.maristas.org.br/bicentenario/ano-fourviere](http://www.maristas.org.br/bicentenario/ano-fourviere).

Nascido em Marlhès, interior da França, José Bento Marcelino Champagnat era o filho caçula de 10 irmãos. Seu ambiente familiar foi construído a partir de princípios e valores cristãos. Na dimensão da espiritualidade Marcelino foi fortemente influenciado por sua mãe e por uma de suas tias, que também era religiosa. No ano de seu nascimento, 1789, acontece um fato social bastante importante para compreender sua trajetória de vida: deflagração da Revolução Francesa.

Aos dezesseis anos de idade, Marcelino ingressa sua formação no Seminário Menor de Verrières, no qual permaneceu até o ano de 1812. O jovem passou por muitas dificuldades e desafios neste período, devido às suas dificuldades cognitivas, fruto da dolorosa experiência escolar de sua infância, na qual presenciou um professor agredir seu colega de classe. Marcelino foi um estudante bastante persistente e chegou até ser mandado embora do seminário por causa de seus impeditivos de aprendizagem, mas enfrentou seus desafios com coragem e dedicação voltando ao seminário e descobrindo sua vocação.

No ano de 1812, Marcelino inicia sua formação no Seminário Maior de Santo Irineu, localizado em Lyon, dedicando-se aos estudos filosóficos e teológicos e

concluindo sua preparação para o sacerdócio. A ideia da criação da Sociedade de Maria, nasceu no seminário, juntamente com outros três seminaristas. Em um primeiro momento a sociedade seria composta por padres, irmãs e leigos vocacionados, porém Marcelino era um grande defensor da criação de um ramo, dentro da Sociedade de Maria, para irmãos maristas, não sacerdotes, que atuassem em escolas, catequese e missão.

Em julho de 1816, pós-revolução francesa, Marcelino Champagnat é ordenado padre, enviado à Fourvière, onde faz um pacto com os demais seminaristas, oficializando a fundação da Sociedade de Maria, com a intenção de garantir a continuidade de sua obra, já que os jovens sabiam que logo estariam separados. Este importante momento é conhecido no mundo Marista como a *Promessa de Fourvière*, e é uma inspiração para que as novas gerações, apesar do passar do tempo, dediquem seus esforços para crescimento e perenidade da missão Marista.

Vivendo em um período em que a sociedade burguesa preocupava-se apenas com a fortalecimento e desenvolvimento de uma elite militar, política e econômica, Marcelino, já nomeado Vigário de La Valla, começa a perceber que há muito pouco interesse, inclusive por parte da Igreja, em atender os jovens que residiam nos campos. A desvalorização do magistério tanto em seu prestígio, quanto em remuneração também dificultavam o interesse de bons professores.

Ao final do ano de 1816, Marcelino encontrou-se com o jovem Montagne, que com apenas 17 anos estava para morrer sem ao menos conhecer a pessoa de Jesus e muito menos ter frequentado uma escola. Champagnat reconheceu na realidade daquele jovem as necessidades de toda uma comunidade campesina, vítimas das vulnerabilidades sociais, que clamavam por uma perspectiva de vida melhor e careciam de uma experiência espiritual. O encontro com o jovem Montagne foi o principal acontecimento para que Marcelino colocasse em prática seu sonho.

Impulsionado pelo ideal de uma congregação de irmãos, voltados à evangelização de crianças e jovens, por meio da educação, em 1817, Padre Champagnat funda o Instituto dos Pequenos Irmãos de Maria, em La Valla. Passam a dividir este sonho com ele, dois outros jovens: João Maria Granjon e João Batista Audras, formando a primeira comunidade do Instituto. Durante o dia seus afazeres eram de estudo, oração e trabalhos manuais e, durante a noite, trabalhavam na fabricação de pregos, visando garantir o sustento da comunidade. Assim, desde sua

fundação, o Instituto Marista possui características de empreendedorismo e sustentabilidade, as quais garantiram seus atuais duzentos anos de existência.

Com o crescimento e reconhecimento da atuação dos irmãos maristas nas escolas paroquiais, por volta de 1822, começam a chegar muitos pedidos das comunidades do entorno de La Valla, por irmãos professores. Entretanto, a ausência de irmãos para trabalhar nas escolas afligia Champagnat, que em seus momentos de consagração à Nossa Senhora, rezava fervorosamente pelo envio de vocacionados. É neste momento que acontece *O Milagre dos Oito Postulantes*. Bate à porta de Marcelino um grupo de oito jovens postulantes que haviam sido enganados por um líder, que prometia levá-los a Lyon. Após conhecer e analisar cada um deles Champagnat acolheu o grupo para juntar-se à comunidade, dentre eles estava o futuro irmão João Batista Furet, que mais tarde se tornaria o biográfico oficial do Padre Champagnat.

Marcelino Champagnat trabalhou fortemente com a formação destes novos irmãos, sendo exemplo de dedicação apostólica e educacional. Viveu entre eles e como um deles. Foi também professor desses jovens, ensinando leitura, escrita e aritmética. Desenvolveu-lhes a vocação, ensinando-os a rezar e a viver segundo o Evangelho no cotidiano, criando uma identidade de irmão educador. Marcelino enviou os irmãos para diversos lugares, nos quais percebia as maiores vulnerabilidades. Preferencialmente trabalhava com crianças e jovens, mas também atuou na educação de adultos.

Enfatizando a ideia de atender as crianças, a primeira escola primária em La Valla tem seu início entre os anos de 1817 e 1824. Esta escola além de formar os alunos, também era utilizada como um centro de formação docente para os seus jovens irmãos, aliando as teorias e as práticas. Porém, a comunidade de La Valla começava a se tornar pequena para o crescimento do Instituto. Assim entre os anos de 1824 e 1826, Champagnat constrói uma grande casa de formação, próxima Saint Chamond.

A Notre Dame de L'Hermitage, ficou conhecida como casa de formação para irmãos e professores, se caracterizando como um espaço de desenvolvimento e aprimoramento da pedagogia Marista. L'Hermitage também se consolida como a sede de uma rede de escolas primárias, que crescia espantosamente. Nestas escolas era cobrado das famílias o menor valor possível para garantir a sua manutenção, assim os irmãos maristas levavam uma vida simples.

O ano de 1826, foi muito turbulento para Marcelino, pois este foi ano da conclusão da obra de L'Hermitage, que foi construída pelas próprias mãos de Champagnat e dos demais irmãos que estavam com ele. Depois de uma entrega física sobre-humana, para a construção da casa, Marcelino fica com a saúde bastante debilitada, sem contar as adversidades advindas da perseguição política da época e os percalços financeiros que o Instituto enfrentava. Apesar de suas doenças Champagnat, fazia o possível para ser presença entre os irmãos e garantir a continuidade das obras. É neste momento que Champagnat decide apelar para o Vigário Geral de Lyon, escrevendo um desabafo, conhecido como *A Carta das Lágrimas*.

No dia 24 de setembro de 1836, a Santa Sé reconhece e aprova o primeiro grupo da Sociedade de Maria: os padres maristas, liderados pelo Padre Colin, fundador da Sociedade junto com o Padre Champagnat, que também professou seus votos como padre nesta ocasião. Cada um dos ramos da Sociedade de Maria, foi recebendo aprovação de maneira independente.

Champagnat foi um sujeito ousado, prático e inovador que sempre buscou a educação como um meio de transformação social e humana. Sonhava com o crescimento do Instituto de forma global, tanto que em uma de suas cartas para um bispo que lhe solicitava irmãos para trabalhar relatou: “todas as dioceses do mundo estão em nossos planos”. Em 1836, L'Hermitage continuava a crescer e torna-se também o centro da atividade missionária do Instituto Marista, quando três irmãos partem para a Oceania, juntamente com um grupo de padres maristas motivados pelo ideal de “tornar Jesus Cristo conhecido e amado”.

Por volta de 1839, a saúde de Marcelino estava muito frágil. Padre Colin foi o primeiro a perceber que a enfermidade de Marcelino era bastante grave e que já era a hora de eleger um sucessor, visando tranquilizar os irmãos e prevenir inquietações desnecessárias. O próprio Padre Colin coordenou a eleição sem candidaturas prévias, a partir de alguns critérios: 1) o eleito deveria ser escolhido entre os irmãos professores; 2) o eleito não poderia negar-se a assumir o cargo; 3) os eleitores deveriam indicar na cédula três irmãos que julgassem mais capacitados para o cargo de superior; 4) dos três irmãos mais citados, um era o escolhido; 5) a nomeação do superior dos irmãos maristas seria dada pelo superior dos padres maristas e seu conselho; 6) os outros dois não nomeados ficariam como conselheiros do irmão eleito; 7) o superior eleito teria o cargo vitalício, exceto se descumprisse as regras das Constituições; 8) se

provado que algum irmão candidatou-se ao cargo, solicitando votos, este, estaria impedido de votar e ser votado (FURET, 1999).

Após muitas discussões, Champagnat concorda que é chegada a hora de definir seu sucessor, afim de que o Instituto dos irmãos maristas pudesse coexistir por muitos e muitos anos, independente de quem o governasse. Após apuração das cédulas e deliberação de Padre Colin, o Irmão Francisco Rivat, aos 31 anos de idade, é eleito Superior-Geral dos irmãos maristas e sucessor de Marcelino Champagnat.

No dia 6 de junho de 1840, depois do aumento progressivo de seu sofrimento devido a uma gravíssima enfermidade estomacal, Marcelino Champagnat morre serenamente em seu quarto, ao som do canto *Salve Regina*, por volta das 17h da manhã (FURET, 1999). Padre Champagnat tinha 51 anos de idade, sendo 23 anos dedicados ao Instituto. Neste tempo formou 421 noviços, 280 irmãos, 7 mil estudantes e fundou 48 comunidades.

Mesmo sabendo que o legado que Champagnat deixaria aos irmãos era bastante significativo e consistente, algumas dúvidas quanto a continuidade do Instituto, trouxeram à tona questões importantes registradas pelo Ir. João Batista Furet, na escrita da biografia de Marcelino Champagnat.

O irmão escolhido para lhe suceder poderá arcar com tão pesada incumbência? Será que os irmãos vão acatar sua autoridade? O instituto terá regras suficientemente consolidadas e governo bastante firme para manter-se e garantir seu desenvolvimento? Têm os irmãos maristas bastante amor à vocação, firmeza na virtude e experiência para caminharem sozinhos? Serão capazes de conservar o espírito do fundador? (FURET, 1999, p. 237).

Gabriel Rivat, nome de registro do Irmão Francisco, entrou na congregação dos irmãos maristas ainda muito jovem, com pouco mais de 10 anos de idade, mas já demonstrava fortes sinais de sua vocação e uma grande devoção por Nossa Senhora. Padre Champagnat e o Irmão Francisco viveram juntos, compartilhando o carisma e o ideal de fé na busca por santidade. Champagnat foi o mentor de Francisco em toda sua caminhada religiosa. A identificação dos dois era tão latente que os irmãos não os diferenciavam. Quando o Ir. Francisco falava ou escrevia, era o Padre Champagnat que falava ou escrevia (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2004).

Apesar deste alinhamento, os escritos revelam que quando se comparavam Marcelino e Francisco, as diferenças eram mais evidentes do que as proximidades. Mesmo com personalidades distintas, Francisco demonstrava grande apreço por Champagnat, buscando ser um retrato vivo do fundador. Fazia isso mantendo as



tradições deixadas por Marcelino, tornando-se carinhoso e afetuoso com os demais irmãos, preocupado com o bem-estar deles e, desta forma, ganhou seu respeito e estima, assim como Padre Champagnat (FURET, 1999).

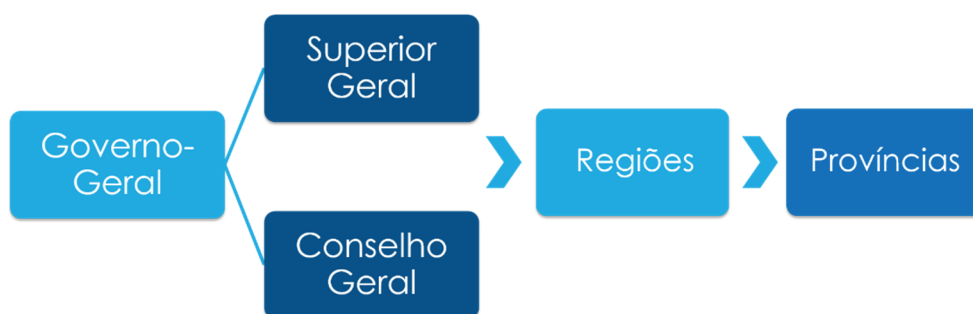
Os escritos do Irmão Francisco descrevem sobre a alegria e grandiosidade de ser um “irmão de maria”, bem como a imensa responsabilidade por ser comparado com a Boa Mãe. Ele era o guardião das regras e as praticava com rigorosidade. Em uma ocasião um dos irmãos o taxou de exagerado: “se se perdesse o livro das regras, encontrar-se-ia uma cópia vivia no Irmão Francisco”. Outra característica de Francisco era a prática do silêncio e da meditação, ele dizia que “calar é recuperar as forças interiores”, alguns o descreviam como um homem “reflexivo e calculista” (CHASTEL, 1988, p.91).

Padre Champagnat, em seu falecimento nos deixa: a casa mãe - l’Hermitage; um noviciado; o primeiro esquema de Regras; 280 irmãos; 48 escolas; 7000 alunos; a presença da congregação nos arredores de Lyon e no Norte da França; alguns irmãos trabalhando na missão da Oceania. Já o Irmão Francisco lega ao instituto: uma congregação legalmente reconhecida; cinco noviciados; o primeiro escolasticado; o Guia das Escolas; Constituições e Regras do Governo; um novo voto – Estabilidade; a primeira biografia do Fundador; uma nova Casa Geral: Saint- Genis-Laval; 2086 irmãos; 379 escolas; 50.000 alunos; presença da congregação em toda a França, Bélgica, Inglaterra e Escócia; quase 20 irmãos trabalhando na Oceania; as primeiras diligências para o reconhecimento do direito pontifício, em Roma – 1858. Em outras palavras, Marcelinho Champagnat deixa um carisma, uma missão, um espírito, uma nova congregação e muito amor. Ainda hoje o amor recíproco do Fundador e dos irmãos caracteriza a congregação. Enquanto Francisco Rivat deixa à congregação sólidas estruturas, crescimento e desenvolvimento. Por isso os maristas dizem que Marcelino é a fonte e Francisco é o riacho (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2004, p. 26 e 27).

Sob o governo do Irmão Francisco, em 1951, onze anos depois do falecimento do Padre Champagnat, o Instituto dos irmãos maristas é finalmente legalizado pelo governo francês, como estabelecimento de utilidade pública. Infelizmente o fundador não pode vivenciar este momento tão importante. A beatificação de Marcelino ocorreu em 25 de maio de 1955, pelo Papa Leão XIII na Praça São Pedro, do Vaticano. Neste mesmo local, em 18 de abril e 1999, o Papa João Paulo II canoniza Marcelino Champagnat, reconhecendo-o como santo da Igreja universal.

Hoje o Instituto Marista é uma organização global, gerido por meio de um governo geral, composto pelo superior geral e seu conselho. As unidades administrativas estão organizadas em regiões e províncias, conforme destaca a figura 1, em seguida.

Figura 1 – Esboço Modelo Organizacional



Fonte: documento interno da instituição

O Instituto Marista está presente em mais de 80 países, distribuídos nos 5 continentes. Conta com mais de 75 mil irmãos e leigos, que atendem a cerca de 650 mil crianças, adolescentes e jovens. No Brasil, está uma das mais significativas atuações dos irmãos maristas, compreendendo mais de 30% da atuação no mundo.

Os irmãos maristas iniciaram seus trabalhos, em solo brasileiro, no ano de 1897, na cidade de Congonhas do Campo em Minas Gerais e atualmente está presente em 23 estados e no Distrito Federal, totalizando 98 cidades brasileiras. Atende cerca de 80 mil estudantes de educação básica, mais de 58 mil estudantes do ensino superior, aproximadamente 30 mil pessoas através dos projetos de assistência social e mais de 2 milhões de pacientes somente pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Para isso conta com 27 mil irmãos e leigos, que juntos realizam o sonho de São Marcelino Champagnat: tornar Jesus Cristo conhecido e amado.

A organização administrativa do Instituto Marista no Brasil, divide-se três províncias: Província Marista Brasil Centro-Norte (PMBCN); Província Marista Brasil Centro-Sul (PMBCS), conhecida como Grupo Marista; Província Marista Brasil Sul – Amazônia (PMBSA), denominada Rede Marista. Esta divisão se dá pela definição de espaços geográficos de atuação explicitados através da figura 2, que se encontra à

seguir. É importante destacar que o Distrito Federal é considerado um espaço neutro, podendo ser ocupado por atividades das três províncias.

Figura 2 – Organização administrativa no Brasil



Fonte: documento interno da instituição

Juntas, as três províncias brasileiras formam o Brasil Marista, que por meio da União Marista do Brasil (UMBRASIL), associam-se para desenvolver ações e projetos comuns geram conectividade, possibilitam resultados otimizados e impulsionam pessoas. A PMBSA, chamada de Rede Marista, possui sua maior atuação no estado do Rio Grande do Sul (RS). Os primeiros irmãos chegaram à cidade de Bom Princípio por volta de 2 de agosto do ano de 1900. Atualmente a Rede Marista, está presente em 12 cidades do Rio Grande do Sul, 6 da Região Amazônica e em Brasília. Conta com mais de 50 mil estudantes, 60 mil atendidos e 10 mil irmãos e leigos profissionais de diversas áreas nos Colégios, Unidades Sociais, na Universidade (PUCRS), no Hospital São Lucas (HSL) e Instituto do Cérebro do RS (InsCer).

A Rede Marista é liderada pelo Irmão Inácio Etges, o qual tem o cargo de provincial e conta com o apoio de mais sete irmãos maristas que juntamente com ele formam o Conselho Provincial. Além disso, as funções administrativas, educacionais e assistenciais da Rede estão divididas em três mantenedoras de direito privado, sem

fins lucrativos e de caráter filantrópico, são elas: Sociedade Meridional de Educação (SOME), União Sul Brasileira de Educação e Ensino (USBEE) e União Brasileira de Educação e Assistência (UBEA).

No âmbito da educação básica, a Rede Marista incorpora duas mantenedoras: SOME e USBEE, as quais gerem vinte e seis colégios, sendo que dezoito deles são pagos - dezessete estão localizados no estado do Rio Grande do Sul e um em Brasília/DF – e oito gratuitos, somando a quantia de mais de 21 mil estudantes divididos em Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

A realização deste estudo deu-se no contexto das dezoito escolas pagas que oferecem o Ensino Básico (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio). Este grupo de escolas denomina-se Colégios da Rede Marista. São elas: Marista Aparecida – Bento Gonçalves, Marista Assunção – Porto Alegre, Marista Champagnat - Porto Alegre, Marista Conceição – Passo Fundo, Marista Graças - Viamão, Marista Ipanema - Porto Alegre, Marista João Paulo II – Brasília, Marista Maria Imaculada - Canela, Marista Medianeira - Erechim, Marista Pio XII – Novo Hamburgo, Marista Roque – Cachoeira do Sul, Marista Rosário - Porto Alegre, Marista Sant’Ana - Uruguaiana, Marista Santa Maria – Santa Maria, Marista Santo Ângelo – Santo Ângelo, Marista São Francisco – Rio Grande, Marista São Luís – Santa Cruz do Sul e Marista São Pedro - Porto Alegre.

Os Colégios da Rede Marista possuem diversos setores que fazem o gerenciamento das atividades e garantem o suporte administrativo das escolas. A estrutura executiva dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, encontra-se na cidade de Porto Alegre/RS, e conta com Superintendência, Assessoria de Planejamento e Controle (ASPLAN), Assessoria de Comunicação e Marketing (Ascomk), Assessoria Jurídica (ASJUR), Gerência Educacional, Gerência Social e Coordenações Operacionais: Recursos Humanos, Financeiro e Serviços Centrais e Tecnologia da Informação.

A estrutura de gerenciamento dos colégios de educação básica conta com duas realidades. Os Colégios Marista Rosário, Marista João Paulo II, Marista Champagnat e Marista Ipanema, possuem um diretor geral, um vice-diretor educacional e um vice-diretor administrativo. Os demais colégios contam com um diretor geral e um vice-diretor geral.

Mesmo não sendo uma organização de cunho lucrativo as escolas que compõem a Rede Marista, necessitam de gestão empresarial para manutenção, continuidade e desenvolvimento do negócio. Diariamente os diretores das escolas maristas lidam com situações pedagógicas, políticas, financeiras, orçamentárias, legais, questões de atendimento ao cliente, gerenciamento de pessoal, entre outras, que devem ser geridas a partir de técnicas e metodologias administrativas e pedagógicas.

O Instituto Marista acaba de completar 201 anos de existência e para garantir a sua perenidade, os Colégios da Rede Marista, necessitam de lideranças que, além de competências administrativas e conhecimento pedagógico, possuam identificação com a filosofia Marista, agindo como protagonistas e corresponsáveis pela perenidade dos princípios de São Marcelino Champagnat, fundador do Instituto.

Ao remeter a continuidade da instituição e a participação das pessoas neste processo, destaco a circular do Irmão Marista Emili Turu (2015), superior geral do Instituto, intitulada *Montagne: a dança da missão*, que faz uma analogia entre a missão e a hélice dupla do DNA humano, onde os fios não têm origem direta um do outro, apenas permanecem juntos em movimento constante, como em uma dança de separação e recombinação, criando novas pessoas.

#### 4 OUTRAS COREOGRAFIAS: SINCRONISMOS E INCLINAÇÕES

*Em dança há que se incorporar múltiplos sentidos possíveis de serem instaurados pelos espectadores, a possibilidade de surgimento de outros sentidos que podem ser instaurados pelos bailarinos a cada execução, pois uma coreografia, mesmo de pois de pronta, precisa ser dançada para existir.*  
Mônica Dantas

Para iniciar a pesquisa procurei conhecer e compreender os estudos já realizados em relação ao processo de sucessão de gestores nas organizações, em especial na área educacional privada. A revisão bibliográfica representa a base de sustentação de todas as pesquisas científicas, pois revela as fronteiras do conhecimento em relação ao assunto proposto, suas lacunas e possibilidades de contribuição da investigação para o alargamento daquilo que já se sabe (MARCONI, LAKATOS, 2010).

Para a presente pesquisa bibliográfica utilizei o banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a biblioteca eletrônica da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), bem como os bancos bibliográficos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd). Cada base pesquisada careceu de critérios individuais para a melhor busca dos artigos.

Minha primeira investigação foi no banco de dados da CAPES, que é uma associação fundada pelo Ministério da Educação (MEC), focada nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, ou seja, mestrados e doutorados. Seu papel é de extrema relevância no desenvolvimento e expansão destes cursos. Ao buscar esta fonte utilizei o descritor “sucessão”, delimitando o período em publicações de 2012 a 2016, definindo a língua portuguesa como padrão. O resultado foi de 3607 artigos, sendo 2502 dissertações de mestrado e 1105 teses de doutorado. Cabe destacar que a maioria das produções tratavam de estudos na área do Direito.

Ao utilizar o filtro de seleção para Ciências Sociais Aplicadas, o número de publicações caiu para 350, sendo 132 diretamente ligadas à Administração e nenhuma na área da Educação. Dos 132 artigos, 107 estavam ligados a sucessão empresarial familiar, e foram excluídos por não se tratar do tema proposto neste trabalho. Fiz a leitura dos resumos dos 25 artigos restante e, a partir disso, selecionei

6 publicações para fazer a leitura da introdução, que resultou no aproveitamento de 1 artigo intitulado: *Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso*. A pesquisa é uma dissertação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O objetivo principal do trabalho foi aprofundar a compreensão sobre como as organizações brasileiras identificam, no contexto do processo sucessório, pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidade de maior complexidade, através de um estudo de caso. Após o estudo do referencial teórico a autora elaborou cinco premissas que orientaram a pesquisa em campo e análise dos dados. Como conclusão, a autora destaca que não observou um modelo linear para tratar da sucessão de gestores, em especial na identificação de possíveis talentos, mas analisou que a sucessão é “um processo fluido, flexível e subjetivo que considera um conjunto de informações geradas pelos processos de gestão de pessoas e de negócios” (OHTSUKI, 2013, p.7).

Em relação ao referencial teórico, a autora apresenta a evolução do processo sucessório nas organizações, passando por três fases. A primeira iniciou-se mais voltada para a reposição do cargo, levando em conta a competência do executivo principal e a continuidade do seu trabalho, deixando de lado as necessidades mercadológicas e do negócio (HALL, 1986; DUTRA 2010). A segunda etapa diz respeito ao desenvolvimento. É neste momento que as organizações começam a desdobrar os cargos de liderança e aplicar avaliações de desempenho, visando analisar as competências das pessoas para a seleção (HALL, 1986), porém ainda trata-se de um plano estático e muito próximo ao modelo de reposição. Na terceira fase, a ênfase se dá nas estratégias da organização, apontando para um conjunto de regras e objetivos claros, que abrangem as necessidades institucionais e as políticas de gestão de pessoas, gerando um sistema de gestão sucessória muito mais complexo e detalhado (DUTRA, 2010).

Dando continuidade à pesquisa bibliográfica, busquei a SciELO, que é uma biblioteca eletrônica que compreende coleções de periódicos científicos. Trata-se do resultado da parceria entre a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e o Centro Latino-Americano de Informação em Ciências da Saúde (BIREME), apoiados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A ideia da biblioteca é organizar as produções científicas, em

formato eletrônico, visando à preparação, armazenamento, disseminação e avaliação do conteúdo. Nesta ferramenta também utilizei o descritor “sucessão”, do período de 2008 a 2016, com idioma português. A busca resultou em 350 publicações, em sua maioria vinculadas ao Direito Sucessório. Ao aplicar o filtro na área de Ciências Sociais Aplicadas, o resultado caiu para 16 produções, dentre estas 5 revistas da área de Administração e nenhuma vinculada a Educação. Destes 16 artigos, 13 tratavam da sucessão familiar, portanto foram descartados. Foi feita a leitura dos 3 resumos, não sendo identificado neles, relação com o tema desta pesquisa.

Em seguida, consultei o banco bibliográfico da ANPAD, associação que busca promover o ensino e a produção científica nas áreas de administração e contabilidade. Possui foco nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, trabalhando como articulador dos interesses dos seus filiados, comunidade científica e governo. Ao fazer a pesquisa, novamente utilizei o descritor “sucessão”, para o período de 2010 a 2018, idioma português, resultando em 29 produções diretamente ligadas a Administração, porém todas elas relacionavam-se com a sucessão em empresas familiares, não sendo aproveitadas para este estudo.

Por último, busquei o banco de dados da ANPEd, entidade que visa os cursos de pós-graduação *stricto sensu*, em educação. Possui interesse no desenvolvimento cultural, científico e educacional, para fortalecer a pesquisa e a pós-graduação em Educação. Nesta ferramenta nenhum resultado foi encontrado utilizando os descritores “sucessão” e “sucessão de gestores”, em diversos períodos de tempos, com a opção de idioma português.

É importante destacar que frente as possibilidades apresentadas nas bases mencionadas acima, busquei alguns trabalhos sobre a sucessão de empresas familiares, os quais não trouxeram grandes contribuições para esta pesquisa, pois estão vinculadas aos elementos de sucessão da gestão patrimonial familiar e nas nuances da separação entre família e empresa. A ideia desta pesquisa é discutir exclusivamente o processo sucessório no contexto organizacional, sem desmembrar os profissionais em membros da família ou não.

Após a pesquisa bibliográfica, entendo o tema sucessão de diretores escolares, como emergente em estudos e trabalhos científicos. Não identifiquei nenhuma publicação que congregasse a sucessão de lideranças e a gestão educacional, principalmente na perspectiva da educação básica privada, o que significa um espaço importante a ser ocupado e que dá relevância acadêmica a este trabalho. A



identificação de uma área ou tema que tenha importância e ainda não esteja sendo explorado, é tarefa do pesquisador. Assim, pesquisar é essencial, faz parte da natureza humana. É desenvolver-se enquanto indivíduo, integrando-se ao coletivo (GADOTTI, 1983).

## 5 A MAESTRIA DOS RITMOS E SABERES

*Viver é movimentar-se.  
A dança é uma forma condensada estilizada da vida.  
Todos os elementos da dança são encontrados na vida.  
Uma dança, mesmo com uma técnica perfeita,  
será sempre medíocre se o coreógrafo e o bailarino  
não tiverem nada a dizer.  
Doris Humphrey*

O presente capítulo irá fundamentar as ideias desta pesquisa a partir de referências bibliográficas, visando o embasamento teórico do estudo. Iniciou-se com a conceituação de educação em sua forma genérica e uma breve explicação de gestão educacional. Em sequência procurou-se abordar a liderança e trazer um breve apanhado das principais teorias deste tema, apresentando destaque para o desenvolvimento de lideranças. Completando a análise literária foi feita a pesquisa sobre a sucessão de gestores, trazendo uma breve reflexão histórica e conceitual.

### 5.1 Educação

A educação é um conceito que vem sendo desenvolvido e discutido ao longo dos séculos pela sociedade, pois o homem, sempre buscou uma melhor forma para poder se relacionar com os outros. Pensando assim, dentro de uma abordagem filosófica e complexa, Brandão (1993), conceitua a educação como uma ferramenta que auxilia a pensar e criar a humanidade, através da troca de conhecimentos, produzindo o conjunto de crenças e ideias, de qualificações e especialidades que envolvem as trocas de símbolos, bens e poderes que, em conjunto, constroem as sociedades.

Neste mesmo sentido de construção coletiva, a educação pode ser definida como um meio de socialização às novas gerações, exercida pelas gerações adultas. Sendo caracterizada como um fato social, pois ela não acontece individualmente e busca o preparo para a vida em sociedade (DURKHEIM, 1978). Em um contexto de formação do indivíduo, analisando o educando como agente do processo de ensino é possível dizer que a educação não é somente o ato de ensinar, mas, sobretudo formar a autonomia do sujeito histórico competente, uma vez que, o estudante não é o objeto de ensino, mas sim sujeito do processo, parceiro de trabalho, que desenvolve ao mesmo tempo sua individualidade e solidariedade (DEMO, 1996).

Dentro da legalidade, a educação no Brasil está fundamentada na Constituição Federal<sup>5</sup>, e amparada por princípios que buscam uma sociedade mais justa. O artigo 205 da Constituição Federal dispõe que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 2007).

Baseando-se nos conceitos de educação do século passado já mencionados, juntamente com a forma legal em que ela está estruturada, atualmente apresenta-se como a mola mestra da sociedade. O relatório para Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI apresenta a educação formal como a base para as competências do futuro, por meio da transmissão de saberes eficazes à contemporaneidade. O texto também aborda a responsabilidade da educação em ser a rota na qual os sujeitos poderão percorrer seus caminhos com segurança, apesar das transformações constantes de um mundo complexo e agitado (DELLORS ET AL, 2008).

A Comissão aponta a educação como elemento primordial para o desenvolvimento integral da pessoa: corpo, mente, espírito e coração. Elementos como o desenvolvimento da criticidade, elaboração de pensamentos sistêmicos para tomada de decisões nos diferentes contextos socioculturais, também são apontados como preparação do cidadão por meio da educação. Nesta mesma perspectiva de educação que interfere nas realidades sociais, de maneira determinante, Gadotti (2000) relata que o ato de ensinar está sempre em constantes mudanças, pois o mesmo é um ato histórico, crítico, político e social, com desenvolvimento crescente e sempre se adequando a realidade humana.

Em se tratando da educação escolar, Lück (2009), apresenta um olhar mais apurado, abordando a educação como um processo sistemático e organizado, baseado na intencionalidade. A autora retrata a complexidade, dinamismo da educação, pois entende que para sua execução plena, necessita de diversos recursos. O processo educativo demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas,

---

<sup>5</sup> A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, é a lei fundamental e suprema do país. Para o projeto foi utilizada a edição de 2007.

para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento procura (LÜCK, 2009). Desta forma, a organização destas variáveis complexas, depende da gestão educacional adequada, para o cotejamento das ideias e relações.

## **5.2 Gestão Educacional e Escolar**

A educação básica passou por diversas transformações nas duas últimas décadas que modificaram a estrutura organizacional destas instituições. As questões administrativas e gerenciais, passaram a ocupar um lugar de importância, dentro das escolas que, atualmente, entre tantas outras demandas, também preocupam-se com questões relacionadas ao movimento econômico das regiões onde se localizam. As instituições educativas estão buscando estratégias organizacionais e administrativas de modernização a fim de alcançar eficácia em seus sistemas educativos (LIBÂNEO, 2004). O processo de organização escolar está relacionado com a administração escolar e diz respeito ao planejamento do trabalho da escola, racionalização de seus recursos, coordenação e controle em relação ao trabalho das pessoas. Neste sentido, muitos conceitos administrativos fazem parte da realidade da escola.

No entanto, de acordo com Martins (2007), a administração escolar se difere da administração de empresas em muitos aspectos, embora algumas tarefas sejam semelhantes em essência. A escola, diferentemente de outras organizações, não entrega ao mercado um produto ou um serviço, e sua avaliação de desempenho é muito mais complexa, quando comparada à uma organização de produção e/ou venda. Não é possível comparar os estudantes a matérias-primas que serão moldadas pelos professores e educadores, pois no processo de ensino e aprendizagem existem interações de personalidades diferentes em suas dimensões humana e político-social. Os educadores e educandos são indivíduos com motivações, interesses, expectativas e necessidades diferentes, por vezes até mesmo antagônicas. Esta gama de variáveis existentes no processo educativo é de difícil controle e precisão (MARTINS, 2007).

Em uma outra perspectiva, Santos (1966) diz que o termo organização escolar, está contido no conceito de administração escolar, sendo uma ação incluída no âmbito da administração educacional. O autor concorda com Libâneo (2004), definindo os objetivos da administração escolar como: planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários da educação. A instituição escolar é caracterizada por um

ambiente de relações e fortes características interativas, o que a diferencia das demais empresas convencionais. Neste contexto é possível identificar dois significados para organização: função administrativa e unidade social, atribuindo maior abrangência ao termo (COLOMBO, 2004).

Do ponto organizacional Srour (2012), define as instituições como unidades sociais, constituídas de pessoas que trabalham juntas, buscando alcançar determinados objetivos. As finalidades de uma unidade social podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, entre outros. Na verdade, segundo o autor, tudo o que é feito individualmente e como sociedade, é efetivado dentro das organizações, portanto a vida das pessoas está intimamente ligada a elas.

Partindo daí, é possível dizer que as pessoas são as principais responsáveis pela gestão, principalmente no que diz respeito a tomada de decisão. De maneira resumida é possível dizer que a gestão visa: a) prover todas as condições, meios e recursos para o ótimo funcionamento da escola e do processo-aprendizado; b) oportunizar o envolvimento das pessoas, através de como forma de acompanhar e avaliar esta participação; c) garantir os resultados acadêmicos em sua integralidade (LIBÂNEO, 2004). Dentro deste contexto, o autor destaca que no processo administrativo a tomada de decisão é a função mais importante, já que as demais funções administrativas (planejamento, organização e controle) estão inseridas no processo de tomada de decisão. Todos os esforços de intencionalidade e sistematização em definir uma decisão e efetivá-la, caracterizam uma ação, chamada de gestão.

Seguindo na ideia da tomada de decisão, Morin (1985), explica que a gestão nada mais é do que um reentendimento em relação aos direcionamentos das organizações, buscando uma visão central do todo e na correlação de suas partes entre si. Este processo de integração promove maior efetividade do conjunto.

Trazendo estes conceitos administrativos e de gestão para a realidade educativa, pode-se perceber que atualmente o termo gestão educacional ganhou bastante evidência e aceitação dentro da literatura. Gerir as ações dentro da escola passou a ser um conceito comum para orientar os processos educacionais, sobretudo a partir da década de 90 (LÜCK, 2007; DRABACH, 2009).

Lück (2007), relata que a gestão educacional existe para estabelecer direcionamento e a mobilização que resultam em sustentação e dinamização do modo

de ser e fazer do sistema educativo, bem como das escolas que compõe este sistema. O termo refere-se ao âmbito macro da educação, abrangendo todo o sistema educativo existente, que rege as escolas e as instituições de ensino, pressupondo uma ação ampla e continuada. Pode-se dizer também, que a gestão educacional nada mais é do que o ato de conceber a educação buscando direcioná-la, através do envolvimento de seus agentes em prol dos fins educacionais emancipatórios, já que a educação se manifesta e nasce a partir das relações sociais que ocorrem dentro de um determinado *espaçotempo* (SALERMO, 2007).

Sendo assim o processo de gestão educacional afetará toda a comunidade escolar de cada unidade de ensino. Conforme Forquin (1993) a escola é, também um mundo social que tem suas características de vida próprias, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos. Lück (2009), em seu livro *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* traz uma definição simplificada do que é a escola.

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã (LÜCK, 2009, p.20).

A gestão escolar está situada dentro da gestão educacional e, constitui uma dimensão importantíssima da educação. É através dela que se observa a escola e as dificuldades organizacionais/educacionais globalmente, buscando ações interligadas estrategicamente para o alcance dos objetivos centrais da instituição. Desta forma é possível definir a gestão escolar como uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009).

Partindo destes pressupostos, a instituição escolar deve ser analisada a partir de duas concepções distintas em relação as suas finalidades: no aspecto científico-racional, “a escola é tomada como uma unidade objetiva e neutra, que deve funcionar

racionalmente, e por isso deve ser planejada, organizada e controlada, de forma a alcançar melhores índices de eficiência e eficácia”; já na ótica da concepção sociocrítica, “a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais e as relações da escola com o contexto sociocultural do grupo” (LIBÂNEO, 2004, p. 120). Contudo, pode-se perceber que a escola busca através de uma gestão eficiente, eficaz e efetiva, a integração e o equilíbrio entre os aspectos administrativos e pedagógicos, organizando-se para o alcance de certos objetivos, os quais dão sentido a sua existência escolar e orientam, conseqüentemente, a tomada de decisões no que se refere à natureza dos currículos e programas pedagógicos, ao formato de seu espaço físico, à quantidade e qualidade de seus equipamentos e tecnologias, ao número e formação de seu quadro funcional (GUALBERTO et al. 1998).

No contexto escolar, bem como nos demais setores organizacionais, o direcionamento da gestão está vinculado à capacidade das pessoas na condução dos processos e no convencimento das pessoas. É possível dizer que as pessoas são, na verdade, os atores das organizações e que, todas as atividades dentro das corporações são comandadas por pessoas, as quais buscam a maximização de resultados para o negócio e procuram satisfazer suas necessidades. Todos estes processos de busca de resultados organizacionais e pessoais se dão a partir da administração dos recursos humanos nas organizações (LACOMBE, 2005).

### **5.3 Liderança e o diretor escolar**

A liderança se apresenta como um tema de estudo de grande relevância nas ciências sociais e tem sido muito pesquisada tanto na esfera da academia, quanto nas publicações voltadas para os negócios. Sua presença em diversos ambientes sociais contribui na relevância e interesse pelo assunto, podendo ser observada em quaisquer grupos sociais, como por exemplo: empresas, escolas e hospitais (BASS, 2008). Assim, a liderança é caracterizada por ser um fenômeno de difícil conceituação, devido a sua complexidade e multiformidade (DAY; ANTONAKIS, 2012).

De acordo com Yukl, (2006), os inúmeros conceitos levantados para definir a liderança tendem a deter-se em fatos específicos que permeiam o processo, destacando seus aspectos conforme o interesse do autor. Entretanto, existem pontos

de convergência que se apresentam como indispensáveis na busca de um consenso sobre a liderança, tais como: influência; interação; metas e objetivos comuns; transformação e mudança. Levando em conta estas premissas, cabe definir a liderança “como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos que atuam (MARTINS TURANO; CAVAZOTTE, 2016, p. 437).

Para compreender a liderança e sua importância no contexto desta pesquisa, é necessário retomar alguns pontos históricos sobre os estudos deste assunto. Ao fazer este movimento percebe-se que as perspectivas dadas ao tema perpassam as disciplinas que o abordam. Na dimensão política e filosófica as pesquisas revelam questões relacionadas ao poder e a ética, já no âmbito econômico e sociológico o foco se dá por meio do estudo da estratégia, redes e cultura, tendo como base as teorias organizacionais e o pensamento administrativo. Pensando nas teorias contemporâneas sobre o tema, a psicologia se destaca como a disciplina mais contributiva, por meio do estudo da personalidade, interações sociais e comportamento humano (MARTINS TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Sendo assim, pode-se afirmar que as teorias sobre a liderança emergem de acordo com o contexto histórico, político e cultural da sociedade.

Para exemplificar os períodos e suas características, em relação aos estudos sobre a liderança, o quadro 1, a seguir, apresenta uma síntese das teorias mais conhecidas e levantadas por Martins Turano e Cavazotte (2016), em sua pesquisa *Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly*.

Quadro 1 – Síntese dos principais estudos sobre liderança

<b>Período</b>	<b>Autor/Teoria/Escola</b>	<b>Descrição</b>
400 – 320 a.C.	Sun Tzu	Escrita da obra <i>A Arte da Guerra</i> , o primeiro e um dos mais relevantes manuais de estratégias de liderança, baseado nos ensinamentos militares. Atualmente é utilizado na formação de líderes.
Por volta de 1515	Nicolau Maquiavel	Escrita do livro <i>O Príncipe</i> , conhecido como um manual de autopreservação para líderes mundiais, e que revela explicitamente o cenário político de seu tempo. Neste contexto a liderança está pautada na conquista e na garantia do poder, através de ações ardilosas, astutas e pérfidas, se necessário.



Século XIX – por volta de 1830 a 1900	Teoria do grande homem Teoria dos traços	Primeira escola formal sobre o tema. Nesta fase iniciam as tentativas de definição dos aspectos que caracterizam a liderança, na busca pelo líder-herói. Baseava-se nas características inatas da pessoa para determinar se esta poderia ou não ocupar um papel de liderança. Esta teoria desconsiderava os elementos situacionais que permeiam o ambiente no qual o processo de liderança acontece.
Década de 1950	Abordagens comportamentais	Impulsionados pela indústria e pelo surgimento e crescimento de grandes empresas, os estudos passam a se afastar da figura do líder paladino e passam a observar sua forma de agir frente ao ambiente. As pesquisas apontaram que o perfil do líder varia de acordo com suas orientações – pessoas, produtividade, conhecimento. Muitas ideias levantadas neste período serviram como base para teorias posteriores.
Década de 1960	Teorias contingenciais	Período que se caracteriza pela Guerra Fria e dominação americana, os estudos começam a passar não só pelo contexto, mas pela necessidade de adaptação frente aos cenários. Esta escola destaca que as condições do ambiente podem afetar a liderança, ou seja, o líder deveria ser capaz de adaptar seu comportamento às diferentes situações. Esta teoria apresentou problemas quanto ao seu caráter científico e atualmente é pouco estudada.
Década de 1970	Escola relacional da liderança	Tem como base e centralidade, o estudo da relação entre o líder e cada um de seus liderados. Esta escola apresenta a perspectiva de relacionamento de alta qualidade entre líder e seguidor, garantindo que em uma relação de confiança e respeito podem contribuir positivamente no alcance dos resultados organizacionais. Esta teoria foi confirmada, porém não deixa claro como criar uma relação de alta qualidade entre líderes e liderados.
Década de 1980	Deslocamento da figura do líder para o seguidor	Os autores desta perspectiva acreditam que os subordinados é quem empodera o líder, alguns inclusive, apontam a irrelevância da liderança personificada. Nesta época surgem as escolas de pensamento céticas quanto ao líder, as teorias implícitas da liderança, as teorias focadas no processamento de informações, a teoria da liderança dispersa e por fim alguns movimentos sobre equipes auto gerenciáveis que serviram como base para a teoria da liderança compartilhada.
Final da década de 1980 e década de 1990	Escola da nova liderança	Baseada na liderança carismática, possui foco no líder inspirador, que influencia por meio do carisma. Trata do vínculo emocional, pautado nos valores compartilhados entre líderes e seguidores, como estímulo para o engajamento e, por consequência, melhores resultados. As teorias da liderança transformacional e transacional, também surgem nesta escola. A base deste está na premissa de que as relações

		transformadoras têm maior influência sobre os liderados, do que as transacionais, porque estão baseadas em ideais partilhados. Esta perspectiva ganha força após o advento da globalização, acirramento da competição nos mercados, inserção de novas tecnologias e o aumento da necessidade de lidar com mudanças constantes na dimensão corporativa.
Século XXI – primeira década	Teoria da liderança autêntica	Com base na filosofia e psicologia positiva, esta teoria busca elementos como ética e efetividade de gestão para lidar com os desafios de nosso tempo. A autenticidade está no comportamento do líder: processamento balanceado de informações; perspectiva moral internalizada; transparência relacional; autoconhecimento. Esta teoria é criticada pelo fato de não ser totalmente nova.

Fonte: editado pela autora (MARTINS TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

A ideia de fazer um apanhado geral da evolução dos estudos sobre a liderança não foi realizada no sentido de classificar qual escola do pensamento é a melhor opção, mas para compreensão dos tempos e modelos de liderança no que diz respeito ao papel do líder nas organizações. No decorrer do tempo pode-se perceber que a liderança acontece em todos os âmbitos da sociedade, sendo exercida por pessoas comuns. Ou seja, a capacidade de liderar não é uma exclusividade de estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportistas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. Cada uma dessas figuras tem objetivos próprios, cuja realização depende de outros, e da premissa de influência que permeia a liderança. Em grande parte, é a capacidade de liderança que está no foco quando se avalia o sucesso ou fracasso das ações e das pessoas, na realização de objetivos (MAXIMIANO, 2006).

Por se tratar de um estudo sobre a liderança à luz da educação básica com características congregacionais vinculadas a figura de Maria – mãe de Jesus, cuidadora e prestativa – neste trabalho a conceituação de liderança abordada foi definida como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2006, p.18). Nesta abordagem de liderança servidora, o líder é dotado da capacidade de influenciar, portanto não é necessário que este tenha um cargo de chefia, já que o objetivo principal é tornar as pessoas melhores do que

podem ser, influenciando-as a terem mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição.

Sob este ponto de vista a liderança é, sem dúvida, o ativo intangível de maior impacto nas organizações. Charan (2008) corrobora com esta afirmação, definindo a liderança como o principal indicador para mensurar o potencial de uma empresa e complementa, dizendo que uma forte liderança é capaz de aprimorar a instituição, assim como uma liderança que deixe desejar também impactará negativa nos resultados organizacionais.

Ao observar a liderança nas dimensões educacional e escolar, é possível defini-la como o meio pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano em conhecimento, habilidades e atitudes, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados (LÜCK, 2010). A autora conceitua o papel de liderança do diretor escolar como:

[...] o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LÜCK, 2009, p.17).

A mesma autora, destaca que dentro da equipe de gestores escolares de uma instituição de ensino básico existem vários profissionais que compartilham a tarefa de gerir a escola, como por exemplo: diretor escolar, supervisor escolar, orientador escolar e coordenador escolar. No entanto o diretor ocupa o lugar de liderança máxima da escola, portanto cabe a ele a realização de todos os objetivos educacionais que impactam em toda a comunidade escolar. Neste contexto o diretor é o gestor, mentor, orientador e coordenador da vida da escola e todos os seus processos, e sua responsabilidade não pode ser diluída entre todos os membros da instituição, embora deva ser compartilhada com eles. Pode-se determinar que a maior dificuldade encontrada por estes profissionais para exercer a liderança, é conseguir equilibrar os processos administrativos e pedagógicos de forma que se completem e nenhum dos dois anule o outro (LÜCK, 2009).

Portanto o trabalho do gestor escolar (diretor), está baseado em sua capacidade de liderança, já que a escola é feita e composta por pessoas, sendo que o diretor é o responsável por sensibilizar, mobilizar, influenciar e organizar todos estes

talentos, a fim de alcançar os objetivos educacionais de forma compartilhada, delegando momentos e espaços de coliderança em conjunto com outros profissionais.

Para a autora a educação possui característica formadora, deste modo todas as suas ações implicam em liderança. Ensino de qualidade, desenvolvimento do protagonismo e outros objetivos específicos da educação básica, só podem ser atingidos plenamente em um ambiente livre para o diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo, espírito e trabalho de equipe, proatividade, equidade, entusiasmo, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos, entretanto estes atributos somente serão efetivos dentro da escola se o diretor conseguir desenvolver nas pessoas o sentimento de pertença, estabelecendo ações abrangentes de liderança.

Autores como Eberts e Stone (1988), destacam que a eficácia nas escolas está relacionada com aqueles diretores que agem como líderes pedagógicos e em relações humanas. No âmbito pedagógico, apoiam a declaração de prioridades, estimam os programas pedagógicos; participam ativamente do desenvolvimento dos funcionários e acompanham os resultados dos estudantes. Na área de relações humanas, oportunizam ambiente com clima escolar favorável e positivo, sempre buscam as soluções para os conflitos, administrando disputas pessoais, mantendo uma disciplina eficaz.

Neste mesmo sentido, Menossi et al. (2012) aponta que é indispensável que o diretor compreenda seu papel de líder no sentido de encaminhar o grupo de um ponto à outro, a partir de ações motivadoras, incentivando a participação de todos os níveis escolares, entendendo a diversidade das pessoas, focando em seus pontos fortes e contribuindo para diminuição dos pontos fracos, cuidando das pessoas, criando um alinhamento de forças no grupo, dando apoio, cobrando, oferecendo momentos de *feedback*, comemorando com as conquistas da equipe. Isto significa que a grande tarefa do diretor escolar é o desenvolvimento das pessoas: alunos, pais, professores, colaboradores, enfim, toda a comunidade educativa.

É fundamental que as escolas, os sistemas educacionais e as redes de ensino desenvolvam continuamente as competências de seus líderes e promovam espaços para a formação de novos gestores, já que atualmente observa-se que a qualidade da educação está assentada sobre a competência de seus profissionais. Neste contexto destacam-se principalmente as competências que se referem ao diretor escolar, o qual representa, uma parcela significativa do modo de ser e de fazer da escola e todos os resultados obtidos por esta (LÜCK, 2009).

#### 5.4 Sucessão e desenvolvimento de lideranças

Partindo do pressuposto que apresenta a liderança como um dos principais fatores determinantes para o sucesso ou o fracasso das organizações, a seleção do gestor principal da empresa é um dos maiores desafios dos conselhos de administração e presidentes. Por sua importância é fundamental que este processo seja executado a partir de um planejamento de longo prazo. Ao escolher a liderança principal da empresa, os acionistas têm conhecimento que sua decisão impactará toda a cadeia de valor da organização.

Existem muitas empresas que se dispõem a investir altos valores monetários em programas de desenvolvimento interno de lideranças (CHARAN, 2008), afinal a falta de uma boa estrutura de pessoas aptas para gestão poderá impactar negativamente o negócio ou a estratégia organizacional. Assim, este assunto é muito complexo, pois envolve mais do que um aporte financeiro, compreende diferentes expectativas e interesses e exige transparência institucional. Todavia, o que se vê hoje, no Brasil, é que a maioria das organizações administra essa questão de maneira subjetiva e sigilosa (DUTRA, 2010).

Pensando no desenvolvimento e formação de lideranças com vista à sucessão de gestores é necessário compreender dois movimentos distintos que compõe este processo. O primeiro é a sucessão propriamente dita, ou seja, o ato da transição, o momento em que o “bastão” é passado para um novo líder (OLIVEIRA, 1999). O segundo e mais importante movimento é o processo sucessório, que se caracteriza por uma série de eventos que se desdobraram até a sucessão e que revelam o caminho que a organização irá seguir para chegar ao seu destino (LANSBERG, 1999). Sendo assim, “ a sucessão não é uma coisa, mas muitas. Não é um evento único que ocorre quando o antigo líder passa a tocha ao novo, mas um processo movido por um relógio chamado de desenvolvimento, por isso sempre leva tempo” (GERSICK et. Al, 2006).

Partindo destes pressupostos, Dutra (2010), reforça que a literatura sobre o tema é bastante reduzida, principalmente quando se trata do processo sucessório e não necessariamente da sucessão. Nesta mesma linha, Pontes (1999) afirma que a ideia de um processo compreende ir além da situação atual para uma perspectiva futura. Através da análise de prováveis sucessores internos a vagas futuras e com base em uma modelo de carreiras já organizado é pertinente que se crie um plano de

sucessão organizacional. Assim, o planejamento sucessório é o principal indicador de potencial para implantação de estratégias de longo prazo, continuidade da operação e perenidade institucional (POPOFF, 1997).

Infelizmente, na realidade atual das organizações brasileiras o planejamento e o processo sucessório não estão estruturados e sistematizados, apesar de ser uma das demandas de maior relevância para a alta gestão das empresas. É preciso destacar que ao colocar esta importante pauta em segundo plano, os executivos encontram-se ameaçados frente a processos de sucessões pouco efetivas e analisadas por critérios subjetivos. Outro problema resultante da inexistência de um modelo estruturado é falta de profissionais preparados para assumir postos de liderança emergenciais (DUTRA, 2010).

É preciso salientar que, algumas vezes, será fundamental buscar estes líderes fora da instituição, pois somente novos modelos mentais serão capazes de promover mudanças culturais e solucionar dificuldades já arraigadas. Entretanto, este movimento não deve ser a primeira opção dos acionistas, pois a entrada de um novo gestor, gera desconforto e exige um tempo maior para adaptação e familiarização a cultura organizacional local. E não se trata apenas de uma ação incerta, mas é também um desafio devido à escassez de lideranças preparadas para assumir a alta gestão, trazendo à tona a necessidade de optar por um plano de desenvolvimento de lideranças, que identifique futuros talentos já existentes na própria organização (CHARAN, 2008).

Para Popoff (1997) o planejamento sucessório só será estratégico a medida que ocorrer na perspectiva do desenvolvimento de pessoas como um valor central da organização. Um processo que assegure não só a substituição de pessoas e seus cargos, mas que se crie um pensamento contínuo de fortalecimento de formação de lideranças. Para garantir a retenção dos possíveis talentos é fundamental que desde cedo eles sejam motivados para sua própria evolução. Rothweel (2005), aponta que a estruturação do processo sucessório é o melhor caminho para a transparência. Conhecer e compreender a definição da trajetória de carreira, dá segurança ao profissional para refletir sobre o que a empresa espera dele, esclarecendo os critérios de ascensão e garantindo o desenvolvimento para aquelas pessoas que desejarem uma posição de gestão de maior complexidade.

A instituição deve promover espaços para que estas pessoas sejam desafiadas em seus pontos fortes e ajudá-las a romper os limites de seus pontos fracos, pensando não só na formação, mas também na retenção de talentos (KOUZES, 2007). Do ponto de vista da fidelização dos líderes atuais e possíveis novas lideranças, Dutra (2010) destaca que a elaboração do planejamento sucessório já tem o papel de reter os bons profissionais, pois constitui-se de critérios e filtros que atuam como sinalizadores de um horizonte de desenvolvimento. Tendo clareza das possibilidades, as pessoas sentem-se mais valorizadas.

Atualmente as instituições que possuem programas de desenvolvimento que apresentam boas condições de crescimento são aquelas mais apreciadas e procuradas por bons profissionais. Ou seja, investir na formação de pessoas também é uma vantagem competitiva no mercado de trabalho. Neste processo de formação e desenvolvimento, o objetivo da empresa deve ser maior do que a busca pela eficiência, mas focando na preparação das pessoas para ocuparem espaços de maior complexidade de gestão (DUTRA, 2010).

Dentro da perspectiva de planejamento e visão de futuro, Hill (2007), aponta que o primeiro passo para desenvolver novas lideranças é compreender como as elas aprendem e instigá-las para tarefas que exijam delas mais do que podem oferecer, oportunizando que busquem pessoas que possam ajudá-las a realizar o desafio e permitindo que estabeleçam relações de confiança. Todo este processo precisa ser monitorado e acompanhado, para garantir que o futuro líder comprove que tem potencial e possa aprimorar suas deficiências. Cabe destacar que este movimento precisa ser mediado por um líder experiente, como uma espécie de mentor, que poderá contribuir com o avanço do jovem talento, principalmente nos aspectos relativos ao comportamento social, os quais são desenvolvidos por meio da maturidade (CHARAN, 2008).

Dutra (2010) apresenta o gestor ou líder atual como agente principal no desenvolvimento de novas lideranças, em especial na formação de seu sucessor. Como já mencionado, esta tarefa não é nada fácil. Talvez seja a atribuição mais complexa de um líder, que por vezes poderá sentir-se ameaçado, caso não tenha apoio e suporte de seus superiores. Desenvolver um sucessor requer dedicação de tempo, paciência e uma grande generosidade para ensinar técnicas e conhecimentos essenciais, mas principalmente para transferir experiências. O autor destaca ainda que é fundamental reconhecer e valorizar este gestor, formador de líderes, de forma

diferenciada dos demais, já que nem todos possuem as competências e a disponibilidade para formar novas lideranças.

Os possíveis talentos devem se desenvolver a partir de situações reais, sendo a formação universitária um pré-requisito, pois somente por meio das atividades concretas o futuro líder poderá transformar suas vivências em habilidades, juntamente com um acompanhamento adequado e avaliações sistemáticas (CHARAN, 2008). A competência de uma organização para se diferenciar e criar vantagem sobre seus concorrentes está ligada à sua capacidade de atrair talentos. Na sociedade em que vivemos hoje, as pessoas buscam mais do que o emprego dos sonhos, desejam fazer uma contribuição. Aspiram estar em uma organização que tenha uma perspectiva mais humana, que faça sentido na vida pessoal. Querem mais do que uma atividade, anseiam por uma missão (AUSTIN, 2007).



## 6 O RIGOR DOS PASSOS E COMPASSOS

*No grand jeté o movimento é a idealização de um salto natural. Deve mostrar com evidência a essência do salto, ou seja, a libertação do peso. Tudo deve ser concebido logicamente para dar a impressão de leveza, o que faz a beleza do gesto: as pernas esticadas em oposição, o mais horizontalmente possível, projetando-se ao mesmo tempo que a trajetória; o torso está ereto, sem rigidez, os braços estão estendidos, em oposição à altura dos ombros, projetando-se também na trajetória a cabeça permanece reta sobre o torso. Figura magnífica, em que o corpo se torna imponderável...*  
Paul Bourcier

O capítulo da metodologia é uma descrição da forma de como a pesquisa se realizou, sendo seu ponto de partida os objetivos da pesquisa, para que se defina que tipo de projeto é mais adequado ao trabalho. (ROESCH, 2005). A mesma autora indica que para que pesquisa tenha a confiabilidade e a qualidade esperada, é necessário seguir os padrões do método científico. Sendo assim, uma boa pesquisa é produto de práticas profissionais bem conduzidas e planejadas, a fim de extrair dados confiáveis que sirvam de base para as tomadas de decisões (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Ao evocar a dança, faço uma analogia entre a metodologia e o balé clássico, que retrata a técnica do movimento. As posições básicas do balé compreendem, em sua maioria, a verticalidade, apresentando a postura corporal de maneira diferente daquela que normalmente um ser humano possui. Sem contar o uso das pontas dos dedos dos pés, que se distingue radicalmente do equilíbrio da passada cotidiana (DANTAS, 1999). Neste sentido, trago a ideia do método científico contrapondo o senso comum. Faz-se necessário o deslocamento das técnicas rotineiras de investigação para a busca de métodos que garantam a validação do processo.

Na pesquisa, assim como em um espetáculo de balé, ter clareza da coreografia e da sequência dos passos é fundamental para o sucesso da apresentação. Em outras palavras, é importante delinear a pesquisa para poder determinar o que será investigado e quais serão as questões levantadas. Este trabalho se caracteriza por seu campo empírico e os cenários que o compõe. Assim, a estratégia de investigação que foi utilizada é o modelo de estudo caso, que propõe averiguar um fenômeno dentro seu contexto.

Os estudos de caso são indicados para pesquisas individuais, nas quais o pesquisador necessita compreender os aspectos organizacionais, sociais e políticos, aprofundando a exploração acerca do problema, em um espaço de tempo pré-

determinado (YIN, 2005). Outra característica do estudo de caso é sua adaptabilidade frente à ambientes complexos, que possuem uma diversidade de aspetos correlacionados não determinados quanto ao grau de importância e prioridade e que possam ser observados (VENTURA, 2007). Assim, por meio do estudo de caso o pesquisador é capaz de articular uma grande diversidade de elementos, sendo considerada uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005).

Dentro desta perspectiva a flexibilidade é um ponto marcante nos estudos de caso, sendo destacada por Gil (2010) a dificuldade em estabelecer roteiros e padrões rígidos estruturais em seus desdobramentos. Yin (2005, p.29), complementa que a falta de rigidez desta estratégia, poderá oferecer “pouca base para se fazer uma generalização científica”. Entretanto, o mesmo autor propõe que os estudos de caso são “generalizáveis a proposições teóricas” e não a populações e universos, sendo trabalho do pesquisador promover a difusão das teorias pesquisadas.

Quanto à abordagem, os estudos de caso permitem a utilização de evidência qualitativas e quantitativas, sendo as qualitativas mais preponderantes devido a sua natureza subjetiva (YIN, 2005). Nas ciências sociais a abordagem mais utilizada nos estudos de caso é a qualitativa, principalmente por seu caráter interpretativo. Para esta pesquisa optei pela abordagem qualitativa, ancorada nos estudos de Minayo (2002), que entende a possibilidade de um maior entendimento dos fenômenos sociais – aspirações, crenças, valores e atitudes –, a valorização dos sujeitos envolvidos e suas subjetividades, por meio da pesquisa qualitativa.

Cabe salientar que nas Ciências Sociais, em especial na área da educação, as investigações, em sua grande maioria, são de cunho qualitativo, sendo o pesquisador o sujeito de maior relevância. Seu olhar deverá estar mais atento ao processo do que ao resultado propriamente dito, sempre buscando sentido aos fatos levantados (BOGDAN et al, 1994). Portanto, a pesquisa qualitativa desenvolvida neste trabalho, buscou aprofundar os estudos na descrição dos processos e ações, preocupando-se com as manifestações cotidianas das relações e com os significados dados pelas pessoas aos fenômenos complexos que ocorrem em seus contextos. Assim como na abordagem qualitativa da pesquisa, a dança em relação à sua matéria – o movimento – também está carregada de aspectos externos ao corpo, que o fazem sujeito e dependentes das questões sociais e culturais que o cercam (DANTAS, 1999).

Levando em conta os objetivos, o presente trabalho foi definido como uma pesquisa exploratória. A intenção deste tipo de investigação é auxiliar a compreensão

do pesquisador frente ao problema, explorando-o de maneira profunda e propondo critérios de análise (MALHOTRA, 2012). Neste sentido, Boone e Kurtz (1998) acrescentam que a pesquisa exploratória nada mais é do que a busca pela causa do problema.

Para que a investigação possa alcançar êxito é necessário que o pesquisador apresente uma postura receptiva, flexível e não formalizada frente ao contexto explorado. O papel do pesquisador é preponderante neste sentido, já que as pesquisas exploratórias baseiam-se no fato da utilização de procedimentos relativamente sistemáticos, para a elaboração de hipóteses relevantes na solução de problemas específicos de um determinado contexto (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1975). Assim, atende aos anseios deste trabalho, à medida que a situação problema, em questão, necessita de aprofundamento do tema, critérios de sistematização de análise e exploração do campo empírico.

## **6.1 Reunindo os passos**

A etapa de coleta de dados é um momento decisório, no qual o pesquisador irá optar por instrumentos e técnicas para capturar os dados pertinentes, e as informações necessárias relativas ao seu problema de pesquisa. Roesch (2005), argumenta que em um estudo de caso é importante utilizar diversificados modelos de coleta de dados, as quais ajudarão o investigador a reunir múltiplas evidências, como documentos, artefatos materiais, observações, entrevistas, entre outras. Nesta pesquisa, adotei três instrumentos para o levantamento dos dados, a saber: entrevista semiestruturada, questionário e pesquisa documental.

As entrevistas constituem uma importante ferramenta de levantamento de dados, sendo bastante utilizada nas pesquisas em Ciências Sociais, principalmente nos estudos de caso. Na investigação social as pessoas são as principais fontes de informações, e suas opiniões e proposições a respeito dos acontecimentos são fundamentais para compreensão do contexto da pesquisa (YIN, 2005). Marconi e Lakatos (2010), conceituam a entrevista como o encontro de duas pessoas, no qual, uma delas, busca capturar informações sobre um assunto específico. Por sua natureza investigativa, a entrevista não pode ser vista apenas como um bate-papo não intencional, mas sua intencionalidade está na conversação dirigida. Minayo (2002) reforça a proposição da pesquisa, no texto abaixo.

A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores [...] Nesse sentido, a entrevista, um termo bastante genérico, está sendo por nós entendida como uma conversa a dois com propósitos bem definidos. Num primeiro nível, essa técnica se caracteriza por uma comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala. Já, num outro nível, serve como um meio de coleta de informações sobre um determinado tema científico. (MINAYO, 2002, p. 57)

Buscando dar liberdade aos entrevistados para expressar suas experiências, proposições e saberes, em relação ao tema investigado, escolhi o modelo de entrevista semiestruturada. De acordo com Minayo (2002), este tipo de entrevista se aparece com uma conversação informal, porém possui um roteiro predeterminado, elaborado e seguido pelo pesquisador, afim de evitar a perda do foco principal. Neste roteiro é necessário a definição de perguntas abertas que garantam a autonomia do entrevistado em relação às respostas (ROESCH, 2005).

Cabe destacar que a entrevista semiestruturada é indicada para estudos de fenômenos em grupos específicos e exige destreza do entrevistador para complementar o roteiro, visando uma melhor compreensão dos fatos e das relações humanas envolvidas no processo (MANZINI, 2012). Assim, é possível fazer alterações nas questões abordadas, durante percurso da entrevista caso haja necessidade, já que o estudo de caso é uma metodologia adaptável, e a entrevista semiestruturada deve possuir um roteiro caracterizado pela flexibilidade (GIL, 2010).

Em um ambiente flexível, caracterizado pelo imprevisto e dinamicidade é importante que o pesquisador tenha um bom planejamento de seu roteiro e um cuidado em relação a linguagem utilizada (MANZINI, 2012). Nesta perspectiva a maior dificuldade neste modelo de entrevista é a falta de habilidade do entrevistador na condução da conversa. Cabe ao pesquisador criar uma atmosfera onde a confiança e fidelidade do entrevistado nas informações prestadas seja a principal intencionalidade da entrevista (BONI; QUARESMA, 2005).

Outro instrumento de coleta que foi aplicado neste estudo, com caráter qualitativo, foi o questionário. Esta técnica de investigação, muito utilizada nas pesquisas relacionadas às ciências sociais, destina-se ao recolhimento de dados e informações, por meio de perguntas, direcionadas a um grupo representativo da população pesquisada (MANN, 1970). As questões descritas no questionário, são relacionadas a um assunto de interesse do pesquisador, sem interação presencial

com os respondentes. Cabe ressaltar que, neste instrumento, os respondentes são orientados a preencher um formulário, a partir de instruções escritas.

Richardson et al. (1999, p.189), diz que “os questionários cumprem duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. O autor argumenta que o conhecimento do grupo e de suas especificidades, contribuem para que o investigador seja mais assertivo em sua análise. Assim como, também é fundamental, que o pesquisador compreenda os fenômenos culturais do grupo, que auxiliam na construção de propostas viáveis para o estudo do problema. Gil (2010), corrobora com este conceito, afirmando que o instrumento poderá ser uma fonte de informações subjetivas que revele as crenças, valores, aspirações e sentimentos de um determinado grupo ou população.

Existem diversos modelos de questionários e a definição do tipo ideal é de responsabilidade do pesquisador, que não pode perder de vista a intencionalidade básica da ferramenta que é o alcance dos objetivos propostos na investigação. Para esta pesquisa, utilizarei em meu questionário a combinação de perguntas fechadas e abertas. As questões fechadas se caracterizam pela possibilidade de repostas de múltipla escolha, com alternativas fixas. Deste modo, o respondente vai optar por aquela resposta que mais se aproxima daquilo que ele pensa ou sente, no momento em que está preenchendo o questionário (RICHARDSON et al., 1999). No caso das perguntas abertas, a questão denota ao investigado a necessidade de descrever sua resposta, apresentando a sua opinião frente ao enunciado.

Afim de proporcionar maior acesso e facilidade para os diretores preencherem o questionário, disponibilizei o instrumento por meio da *Internet*. Ilieva, Baron e Healey (2002), destacam que a quantidade de usuários *on line* é crescente e que este meio eletrônico favorece a coleta de dados. Visando garantir que os diretores acessem o questionário, adotarei o e-mail para envio do instrumento (*link*). Como uma das vantagens da escolha da ferramenta de envio, Malhotra (2012) salienta a interatividade que acontece entre pesquisador e respondente, mesmo estando geograficamente distantes. O pesquisador poderá utilizar objetos midiáticos para motivar os investigados a participarem do processo. Ainda, vale lembrar que a utilização da internet contribui tanto para o pesquisador, pois pode enviar o questionário quantas vezes forem necessárias; quanto para o respondente, que tem a liberdade de decidir quando e onde irá responder as questões de acordo com sua conveniência (AAKER, KUMAR, DAY, 2007).

Além das entrevistas e questionários, este trabalho contou com a pesquisa documental como instrumento de coleta de dados. A ideia principal desta ferramenta é complementar as entrevistas (ROESCH, 2005), capturando informações relevantes para a melhor compreensão do problema. Bravo (1991), relata que os documentos se tratam de produções que revelam mais do que informações e dados, mas apontam para uma cultura, um modo de ser e viver. Atualmente, são diversos os modelos de documentos que se encontra ao realizar uma pesquisa, entretanto, os escritos em papel são mais comuns para a área de educação.

Sobre a pesquisa documental Gil (2010), acrescenta que esta técnica busca a exploração de documentos que não receberam ainda análise crítica ou que podem ser reelaborados. Este método apresenta uma série de vantagens, dentre elas pode-se destacar que possui baixo custo e normalmente não exige contato com os sujeitos da pesquisa. Enfim, é uma fonte valiosa de dados e destaca-se por sua estabilidade e confiabilidade.

## **6.2 Os bailarinos e as esquetes do espetáculo**

Levando em conta a proposta deste trabalho, foi fundamental a definição dos sujeitos que participaram da investigação. Neste estudo escolhi elencar como entrevistados os executivos da Estrutura Executiva da Rede Marista e os atuais diretores gerais dos Colégios da Rede Marista. Como este trabalho se propôs a um posicionamento para a Rede Marista, as análises não foram segmentadas pelas unidades, mas partindo de uma padronização em rede.

Para entrevista selecionei 6 gestores, que atuam na governança e gestão dos colégios. Apresento-os a seguir: a) vice-presidente e vice provincial da Rede Marista; b) superintendente dos Colégios da Rede Marista; c) gerente educacional dos Colégios da Rede Marista; d) coordenador educacional dos Colégios da Rede Marista; e) coordenador administrativo dos Colégios da Rede Marista; f) coordenador da área de gestão de pessoas da Rede Marista. Destaco que a decisão de escolha destes executivos, se deu por conta de sua capacidade de contribuir com o tema. Outra informação relevante é que estes gestores são as pessoas que selecionam os diretores dos Colégios da Rede Marista. Neste momento, optei por não apresentar detalhadamente o perfil dos entrevistados, já que as informações poderiam influenciar

na identificação das pessoas, rompendo as combinações éticas de anonimato dos participantes.

Para a definição dos entrevistados foi utilizada a amostra não probabilística, já que se apresenta mais eficiente no âmbito da prática (MALHOTRA, 2012). A amostragem não probabilística é uma técnica que não emprega a seleção aleatória, mas considera o julgamento pessoal do pesquisador, que escolhe os elementos da amostra. Neste estudo a principal fonte de evidências relevantes e confiáveis está relacionada as pessoas. Na dança, as pessoas também possuem um papel determinante no espetáculo. Doris Humphrey, bailarina e coreógrafa do século XX, pioneira da dança moderna, dizia que o bailarino é quem dá motivação ao movimento, e que a técnica perfeita não terá sucesso se o bailarino não tiver nada a dizer sobre a coreografia. Desta forma os gestos emocionais apresentam grande importância tanto na dança, quanto na pesquisa. A dança se alimenta dos movimentos da vida (GARAUDY, 1980).

No que diz respeito ao roteiro da entrevista, foi feito um pré-teste, que foi submetido a um gestor da Rede Marista, não selecionado para entrevista, mas que conhece o processo atual de sucessão de gestores nas escolas maristas. Para Hatt e Goode (1972), o pré-teste é um ensaio geral de como o instrumento de coleta de dados irá se comportar em uma situação real. A ideia é que o instrumento comprove sua adequação em relação aos objetivos da pesquisa. A testagem foi executada no final do mês de agosto de 2018 e confirmou as questões abordadas no roteiro, o qual se encontra no apêndice A.

Ao resgatar o conceito de Leffeld e Barros (2000), sobre a entrevista, destaco que este instrumento possibilita um relacionamento restrito entre o entrevistado e o entrevistador, sendo que o termo refere-se ao ato de identificar o realizado entre duas pessoas. A entrevista semiestruturada valoriza a presença do investigador e oferece todas as expectativas possíveis para que o informante alcance a liberdade e responda de forma espontânea, enriquecendo a pesquisa.

Do ponto de vista operacional, as entrevistas semiestruturadas, com questões abertas, foram aplicadas aos executivos de maneira presencial e individual. Cada conversa teve uma duração média de 50 minutos e sua concretização aconteceu no mês de setembro de 2018. Todas as entrevistas foram registradas e gravadas e, em seguida, transcritas em sua íntegra. Os entrevistados que concordaram em participar

e contribuir com a investigação assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que encontra-se no apêndice B.

Além das entrevistas presenciais com os gestores da Rede Marista, os 18 diretores dos colégios fizeram parte da investigação, respondendo o questionário *on line*. Esta técnica de coleta de dados foi estruturada com perguntas objetivas e descritivas, com a intenção de mapear o perfil do grupo e suas experiências no processo de recrutamento, seleção, desenvolvimento e sucessão do cargo que ocupam atualmente. O envio dos questionários aconteceu no mês de outubro do ano de 2018. Saliento também, que a validação do instrumento, necessitava que, pelo menos, 50% dos gestores escolares respondessem as questões. Na apuração dos resultados obteve-se 11 respondentes de 18 diretores, que corresponde a 61,12% dos diretores dos Colégios da Rede Marista, validando assim o documento. O modelo do questionário em sua íntegra, está disponível no apêndice C deste trabalho e inicia com o aceite do Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

Na etapa de pesquisa documental é importante ter em mente que os documentos apresentam valor em si mesmos, representam sistemas e estruturas corporativas, permitem a compreensão de situações e conceituação da organização. Para facilitar o entendimento dos documentos, existem cinco passos que podem ser seguidos: acesso, verificação, compreensão dos documentos, análise dos dados e utilização dos dados (FORSTER, 1994). Neste trabalho, a pesquisa dos documentos foi realizada por meio da análise de políticas organizacionais, regimento escolar, projeto educativo, mapa de competências do cargo, orientações sobre perfil e formação de diretores na América Marista, periódicos e publicações de autoria da instituição, website, entre outros documentos que demonstraram relevância no decorrer da pesquisa. Ressalto também que o acesso aos executivos entrevistados, diretores respondentes do questionário e documentos, bem como a utilização do nome da instituição neste trabalho, foram autorizados pelo superintendente dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista, responsável legal do empreendimento. O modelo da autorização encontra-se no apêndice D.

### **6.3 Compreendendo o espetáculo**

No presente trabalho a análise dos documentos, as entrevistas semiestruturadas e os questionários, foram apurados a partir da técnica de análise de



conteúdo, a qual pode ser definida como um método de pesquisa que apresenta as seguintes características: objetividade – explicação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo, que busca minimizar a possibilidade de que os resultados sejam reflexos da subjetividade do pesquisador; sistematização – inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas; interferência – operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras (RICHARDSON, 1999).

Para Bardin (2011), o método de análise de conteúdo, caracteriza-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A autora também destaca que esta análise se faz pela prática. Chizzotti (2006) complementa, relatando que o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas. Assim, a análise de conteúdo desta investigação será conduzida segundo as fases descritas por Bardin (2011):

- a) Pré-análise: fase de organização do material a fim de torna-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais.
- b) Exploração do material: refere-se ao estudo do material com a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos.
- c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: consiste no tratamento dos resultados; ocorre nela a fusão e a ênfase das informações para análise, finalizando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

Por fim, trazendo a perspectiva da dança na condução “dos passos e compassos” desta dissertação, destaco que ao analisar um espetáculo é necessário pensar nas diversas dimensões que compõem a apresentação. Garaudy (1980), destaca que são muitos os elementos encontrados nos movimentos de dança, sendo ela a estilização da vida. O autor traz os gestos funcionais, os gestos rituais e os gestos emocionais, sem contar o ritmo, a técnica e a música. Estas e muitas outras variáveis influenciam o resultado final do espetáculo e, ainda, estão submetidas a opinião do público. Desta mesma maneira acontece a análise das informações e dados coletados na investigação de um trabalho científico. É preciso agrupar e

ordenar os assuntos que emergem de diferentes fontes, relacioná-los e descrevê-los, sem esquecer do olhar do pesquisador que também intervém no resultado final.

## 7 O DESVELAR DO MOVIMENTO

*Nós educadores, possuímos um aparato tecnológico de procedimentos criados para auxiliar na preparação do corpo para proporcionar a compreensão acerca do movimento. Este é um terreno de contornos não muito claros e estáveis, onde aspectos de extrema subjetividade se alternam com questões de ordem objetiva, não só nos indivíduos ou grupos, mas também na relação entre eles e na relação deles com as suas danças e com seus movimentos.*  
Henrique Schuller

Para apresentação da análise dos dados optei por organizar os resultados obtidos partindo dos objetivos específicos da pesquisa. As entrevistas, os questionários, a pesquisa documental e a minha própria inferência, se interlaçam com a dança, buscando responder e dar subsídios para intervenção que é objetivo principal deste trabalho. É importante destacar que estas relações se dão por meio da exploração e entendimento ponderado do significado das falas, descrições e documentos, sejam eles explícitos ou não (CHIZZOTTI, 2006).

Buscando dar clareza as falas e achados das entrevistas e questionários, classifiquei os entrevistados como executivos e os respondentes dos questionários como diretores. O termo “gestores” e “participantes” foram utilizados de forma genérica sem caracterizar um dos grupos.

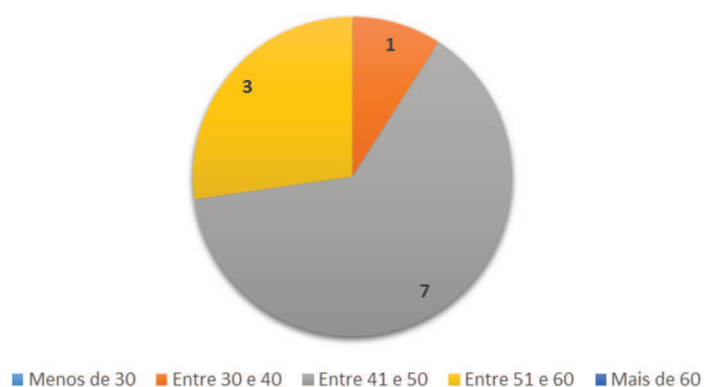
### **7.1 Perfil e competências necessárias para os diretores escolares dos Colégios da Rede Marista**

Antes de analisar a o perfil de cargo estabelecido pela Rede Marista é preciso compreender o perfil do grupo que atualmente ocupa a função de diretor geral. Para isso foi utilizado o questionário, respondido por 11 dos 18 diretores. A partir destas respostas é possível estabelecer alguns critérios ou modelos na escolha das pessoas para este cargo. Os gráficos que seguem, apresentam as respostas e abaixo deles uma possibilidade de leitura das informações prestadas em relação aos dados gerais da rede. Para mapeamento do perfil, optei por utilizar questões diretas de múltipla escolha que buscaram compreender a média de idade, o sexo, o vínculo

organizacional, o tempo em que a pessoa está na instituição e no cargo de diretor escolar e sua experiência em outras funções na Rede Marista.

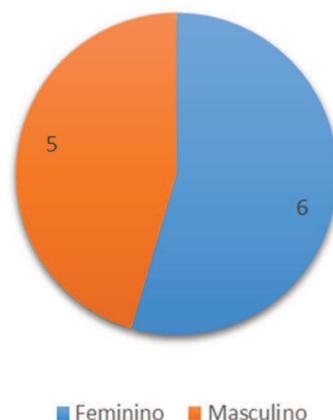
No que diz respeito a idade, o gráfico 1, a seguir, demonstra que 10 dos 11 respondentes têm entre 40 e 60 anos, com isso é possível dizer que um diretor da Rede Marista já possui uma caminhada de vida profissional, sendo exceção diretores mais jovens e iniciantes na carreira.

Gráfico 1 - Idade



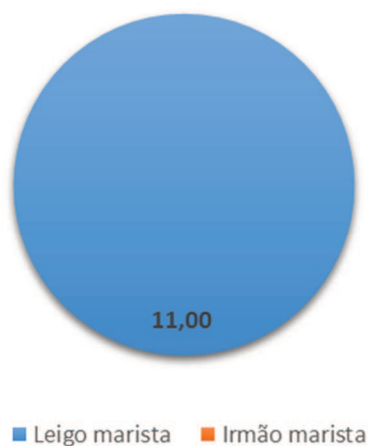
Em relação aos respondentes da pesquisa o número de homens e mulheres que ocupam o cargo parece ser bem equilibrado, conforme apresenta o gráfico 2, a seguir. Entretanto, ao analisar todos os diretores, a Rede Marista possui 11 homens, sendo 3 irmãos maristas e 7 mulheres. Se abrangermos a pesquisa para o quadro completo de educadores dos Colégios da Rede Marista esta relação se inverte, já que a realidade é de aproximadamente 73% de mulheres para 27% de homens. Este cenário nos sugere que os homens possuem maior percentual de efetividade para este cargo. Vale ressaltar que se trata de uma congregação masculina, na qual as mulheres inseriram-se recentemente. Como exemplo, cito o Colégio Marista Champagnat de Porto Alegre, que completará 100 anos de funcionamento em 2020 e teve sua primeira diretora, mulher, no ano de 2013.

Gráfico 2 – Sexo



Atualmente os leigos são maioria em relação aos irmãos na ocupação de cargos de gestão. Nos Colégios da Rede Marista 15 leigos, entre homens e mulheres, estão alocados no cargo de diretor escolar, para 3 irmãos maristas. Nenhum irmão respondeu o questionário proposto. Desta forma, 100% dos respondentes são leigos maristas, conforme segue no gráfico 3.

Gráfico 3 - Vínculo com a Rede Marista



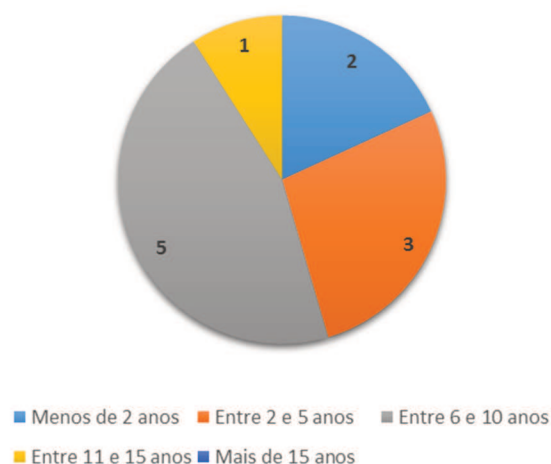
O tempo de permanência na instituição se apresenta como um fator importante. O gráfico 4, em seguida, aponta que dos 11 respondentes, 8 estão na Rede Marista a mais de 16 anos, sendo que destes, 2 possuem mais 25 anos de casa. Aqueles que são mais novos na instituição possuem mais de 5 anos de atuação, ou seja, já trilharam um bom caminho da cultura marista. Relacionando com a idade dos respondentes é possível dizer que além de uma trajetória profissional, o diretor também precisa ter experiência dentro da Rede Marista.

Gráfico 4 - Tempo de Rede Marista



Apesar da necessidade de uma trajetória dentro da Rede Marista, 5 dos 11 respondentes do questionário está na unidade atual por um tempo igual ou menor que 5 anos. Isso pode-se dar ao fato de existir uma certa rotatividade entre os diretores e não necessariamente a desligamentos e trocas de pessoas. Em contrapartida, 6 respondentes estão no cargo e na unidade a mais de 6 anos, ou seja, um diretor marista poderá permanecer por um bom período de tempo em seu cargo e na mesma unidade. As respostas são apresentadas a seguir, no gráfico 5.

Gráfico 5 - Tempo como diretor na unidade atual



Como já mencionado, as pessoas mantêm-se por longos períodos na Rede Marista. Desta forma, é bem comum que os diretores já tenham ocupado outros cargos dentro da instituição. Outra conclusão possível é que não se buscam diretores

no mercado de trabalho, mas aproveita-se as pessoas que já estão atuando na rede. Todos os 11 respondentes afirmaram que já ocuparam cargos de gestão antes de atuar como diretor, conforme exposto no gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 - Atuação em outros cargos e unidades da Rede Marista



As funções mais citadas foram: coordenação pedagógica, orientação educacional, coordenação de turno, coordenação de pastoral e vice direção, sendo que dois respondentes já atuaram na Gerência Educacional, em cargos de supervisão dos colégios. Quatro respondentes começaram suas carreiras como professores na Rede Marista, o que representa cerca de 37% dos atuais diretores que responderam o questionário.

No que diz respeito a formação acadêmica, todos os respondentes possuem graduação em pedagogia ou licenciaturas e pós-graduação. 6 respondentes são especialistas em gestão educacional/escolar, 4 são mestres em educação e 1 tem doutorado em Teologia. Psicopedagogia e psicologia escolar também aparecem como especializações mais cursadas pelos diretores que responderam o questionário.

Levando em conta as informações descritas acima, é possível identificar o grupo atual de diretores da Rede Marista como heterogêneo e bastante dinâmico. Esta realidade fica muito clara durante as entrevistas com os executivos dos Colégios da Rede Marista. Dois entrevistados apontaram que atualmente a rede não possui um perfil único para definir os diretores, pois a localização da escola, o ambiente relacional e a intenção para o futuro do colégio nem sempre são as mesmas. O entrevistado 5 destacou que apesar de alguns documentos buscarem alinhar o perfil, o que se vê na prática é diferente. Ele também aponta que a convergência entre os diretores é o fato

de todos serem oriundos da Rede Marista e apresentarem experiência em outros setores da gestão em ambientes maristas.

Do ponto de vista do desenvolvimento profissional as caminhadas também apresentam trilhas diversas. Alguns dos diretores aprenderam a gerenciar a escola na prática, sem maiores técnicas de gestão, outros buscaram a formação técnica com seus próprios meios. De fato, não é possível definir um único perfil de gestão para uma escola menor localizada na serra gaúcha, como a pequena cidade de Canela e para um grande colégio que atua em Brasília, no Distrito Federal, que abarca um público com as maiores rendas *per capita*s do país.

O entrevistado 6 citou como exemplo duas unidades de médio porte que necessitaram de troca de diretor nos últimos anos. Uma delas fica em Porto Alegre/RS e estava passando por um período difícil no aspecto da inovação. A forma de atuação muito conservadora do diretor anterior já estava prejudicando a sustentabilidade do colégio e refletindo na diminuição de matrículas, especialmente no ensino médio. A decisão foi trocar por uma pessoa que estava disposta a correr mais riscos, inovar os processos, pouco apegada a rotinas rígidas e com um perfil mais relacional. A outra unidade em questão fica no interior do estado, e era dirigida por um irmão marista que precisou mudar-se de cidade para atuar em outro campo de missão da rede. Como a comunidade valoriza muito o aspecto religioso, a escolha foi a substituição por um outro irmão marista, buscando dar continuidade aos processos já consolidados e assertivos para aquele público. Assim, apesar de não existir um perfil único, há um padrão estratégico na definição das pessoas, em especial o diretor escolar, conforme a fala do entrevistado 6: *“não temos um padrão de perfil, temos a perspectiva da pessoa certa no lugar certo e na hora certa”*.

Mesmo não existindo um perfil de diretor escolar definido os entrevistados concordam que alguns elementos devem estar presentes nos diferentes espaços de missão, independentemente do tamanho do colégio e da cultura local. Na publicação *Missão Educativa Marista: um projeto para nosso tempo*, os elementos relacionados a cultura e carisma institucional são apresentados como fundamentais para os gestores:

Os gestores maristas são desafiados a ser pessoas de visão, a viver o núcleo dos valores maristas e a guiar outros a vivê-lo. Mais do que qualquer um, representam Marcelino Champagnat para a comunidade educativa, conduzindo-a com confiança e otimismo, animados pela espiritualidade apostólica Marista (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003).



Em sintonia, o primeiro item citado por todos os entrevistados e o mais importante, de acordo com eles é a identificação com o carisma marista. Conforme descrito no documento *O diretor marista e sua gestão a serviço da missão*, organizado e escrito pela Subcomissão de Formação de Diretores Maristas da América, o carisma é a inspiração do diretor que deve balizar todas as suas ações e deve ser percebido pela comunidade educativa. Nesta perspectiva, o diretor marista é responsável por conduzir o grupo para a espiritualidade mariana e exercer sua liderança seguindo os exemplos de Jesus, José, Maria e Champagnat.

Para um diretor marista, a relação precisa ser mais profunda do que simplesmente simpatizar com a filosofia marista, mas é preciso viver o carisma e compartilhar a fé de Marcelino. Trazendo a perspectiva da dança como analogia, cito Dantas (1999), que fala que a dança só existe quando é dançada, ou seja, quando um bailarino dança, ele não está apenas representando ou simbolizando a dança, ele simplesmente vive a dança, concretiza a dança por meio de seus movimentos. Assim também ocorre com o carisma que necessita do ser humano para existir. O entrevistado 6, facilita a compreensão desta relação espiritual em uma de suas falas: *“o diretor Marista é o próprio Champagnat na escola”*.

Pensando nesta vinculação com o fundador, também é possível definir elementos do perfil de Marcelino Champagnat que devem ser observados em um diretor escolar da Rede Marista. O cuidado e o amor com que atuava junto as crianças jovens, a opção por um modelo de liderança partilhado, a presença viva em todos os momentos, a energia e o entusiasmo, a audácia para empreender novos projetos, são características que revelam a identificação com o seu carisma. Champagnat *“foi um homem de simbiose entre humanidade e santidade: íntegro, disponível à graça de Deus, interiorizado na paz e na harmonia”* (SUBCOMISSÃO DE FORMAÇÃO DE DIRETORES MARISTAS DA AMÉRICA, [2015?], p. 34).

Ter identificação com o carisma, remete diretamente aos valores institucionais da Rede Marista, que são a base principal para todas ações do gestor marista. A seguir, o quadro 2 apresenta os 7 valores que sustentam atuação marista:

Quadro 2 – Valores institucionais da Rede Marista

<b>Valor</b>	<b>Conceito</b>
Amor ao trabalho	Buscamos trabalhar com vitalidade e dedicação de quem serve porque ama e se identifica com os princípios, com as causas e com

	a identidade institucional. Compreendemos o trabalho na perspectiva do serviço e como meio de contribuir para a concretização e perpetuidade de missão.
Audácia	Somos empreendedores, agimos com coragem e responsabilidade, atentos ao contexto no qual estamos inseridos e discernimos com ousadia as decisões que tomamos em prol da nossa missão. Exploramos possibilidades que a realidade nos apresenta, com inovação, para contribuir na promoção da vida.
Espírito de Família	Vivenciamos o espírito de família, proporcionando um ambiente de aconchego e proximidade. Acolhemos a pluralidade e a diversidade, aceitando-nos diferentes e complementares e colocando os interesses comuns acima dos pessoais.
Espiritualidade	A espiritualidade marista é mariana e apostólica. Ela é a força propulsora que dá sentido e harmonia às nossas vidas, ilumina a nossa compreensão do mundo e orienta o nosso relacionamento com Deus, conosco, com as pessoas e com a natureza. Procuramos viver de acordo com o Evangelho, no seguimento a Jesus, tendo Maria e Champagnat como inspiradores do nosso jeito de ser e de agir.
Presença	Somos presença significativa, acolhedora, atenta e disponível na relação com as pessoas nos diversos espaços. Educamos pelo exemplo, pela abertura, reciprocidade, compromisso, cultivando uma relação de confiança, respeito e cuidado.
Simplicidade	Adotamos um estilo de vida simples em nível pessoal e institucional. Procuramos ser autênticos e humildes, reconhecendo nossas potencialidade e limitações. Tratamos a todos com respeito, suscitando o que há de melhor em seus corações.
Solidariedade	Somos comprometidos e perseverantes na busca do bem comum, na promoção da defesa dos direitos. Atuamos, preferencialmente, a serviço dos pobres e excluídos que vivem em situações de fronteira, criando laços de responsabilidade recíproca e equânime, na construção da paz e da justiça, sendo sinal de esperança no mundo.

Fonte: [www.maristas.org.br](http://www.maristas.org.br)

Por se tratar de características subjetivas, não existe uma mensuração ou avaliação do profissional em relação a aderência com os valores, o que se espera é que o educador consiga mostrar, por meio de sua prática diária e sua forma de pensar, sentir e agir, o quanto ele está em comunhão com a filosofia Marista. (SUBCOMISSÃO DE FORMAÇÃO DE DIRETORES MARISTAS DA AMÉRICA, [2015?]). Esta é uma questão fundamental, que assegura a escolha da Rede Marista em não buscar gestores para direção dos colégios no mercado de trabalho, mas oportunizar aos profissionais da casa este desafio.

Fazendo a relação da gestão com a dança Garcia e Haas (2003), conceituam a dança com uma arte articulada, carregada de ideologias, filosofias e valores, que se revelam pela expressão humana. Um gestor marista deve estar identificado e alicerçado nos elementos que compõem o carisma para que possa atuar com

aderência institucional. Neste mesmo sentido, o entrevistado 4 destaca que essa proximidade com o carisma é o primeiro ponto para aceitação do grupo que o diretor vai liderar, *“por isso não temos pensado em trazer ninguém de fora da Rede Marista”*. Ele argumenta que estar distante da cultura Marista, *“atrapalha na vinculação com a comunidade educativa(...) Fazer parte da rede é um elemento que cativa as pessoas”*.

Outro aspecto importante no perfil do diretor Marista é a capacidade de articular diferentes interesses de públicos distintos, através de uma comunicação eficaz e horizontal. Todos os executivos entrevistados destacaram que a diversidade de interlocutores traz um grande desafio para o diretor na equalização das expectativas. Estas percepções corroboram com a opção de utilizar a teoria da complexidade de Morin (2007) que se caracteriza pela incerteza e dinamicidade de relações, para definir a atmosfera ambiental de uma escola. Aprofundando neste assunto, Alonso et. al. (2002), aponta que além de ser um articulador de interesses, o diretor é responsável por assegurar a unidade institucional. Ele precisa ouvir e interagir com os diferentes públicos, sempre com a intencionalidade sistêmica em suas decisões.

A liderança, também foi levantada por todos executivos entrevistados como preponderante no perfil do diretor, sendo caracterizada no ambiente escolar, principalmente, pela capacidade de mobilizar e influenciar pessoas. Hunter (2006), autor escolhido para conceituar a liderança na perspectiva deste trabalho, apresenta a influência como habilidade principal do líder, sendo inspiração pela forma ética e transparente que gerencia processos e pessoas. De fato, esta definição dialoga não apenas com a educação, mas também com a filosofia marista.

Ainda nesta linha, o entrevistado 2 destaca que o diretor marista *“exerce sua liderança de forma que os demais possam exercer seu papel, compondo as decisões que definem o todo”*, ou seja a liderança de uma escola marista está alicerçada na gestão compartilhada. O Projeto Educativo do Brasil Marista, conceitua este modelo como participativo, dialogado e de corresponsabilidade, sempre com vistas ao desenvolvimento da comunidade educativa (UMBRASIL, 2010).

De acordo com o entrevistado 4, a liderança é o principal aspecto na definição de perfil de um diretor Marista, *“um líder de cabeça aberta, influenciador, motivador e que não desestabiliza o grupo com a sua chegada”*. Como exemplo, ele cita que em 2017, um colégio Marista, localizado em Porto Alegre/RS, sofreu uma mudança organizacional na gestão, que culminou com a troca de 50% da equipe diretiva. Entretanto não foi observado grandes problemas de adaptação e de continuidade dos

processos, devido à forte capacidade de liderança do diretor, que também ingressou na escola durante esta reestruturação. Neste relato é possível identificar que a liderança de um diretor é focada nas pessoas, por meio do cuidado, alinhamento, delegação, acompanhamento e apoio (MENOSSI et al., 2012). Ou seja, na perspectiva escolar, a liderança é o maior ativo intangível organizacional (CHARAN, 2008).

A inovação também foi citada por dois entrevistados como importante característica para um diretor Marista. O relato do entrevistado 2, contextualiza a inovação:

*“Somente nos manter com aquilo que nos trouxe até aqui [falando dos 200 anos do Instituto Marista] não é o suficiente para os dias de hoje. Por isso a pessoa que aceita e se desafia a estar em uma função de diretor escolar, precisa ser uma pessoa à frente do seu tempo. Essa inovação pode se dar por meio de processos e ou no desenvolvimento de pessoas.”*

Outro apontamento ligado a inovação é a iniciativa, o entrevistado 4 relata que a Rede Marista, espera uma postura proativa dos seus diretores, que proponham novas alternativas e apliquem novas experiências, ao invés de ficar apenas esperando as melhorias propostas pela mantenedora. O entrevistado relata que em uma unidade marista do interior do estado do RS, o diretor aplicou a avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento individual para equipe diretiva, antes mesmo que a rede lançasse o projeto. Para o entrevistado *“é importante que os diretores desenvolvam melhorias em nível local e não fiquem somente esperando a rede começar a fazer as coisas. Os colégios precisam ter iniciativa.”*

A orientação para resultados foi apontada por um dos entrevistados como elemento fundamental no perfil do diretor Marista. O entrevistado 6 relatou que *“a pessoa precisa ter uma entrega sim, a rede depende desta entrega. Estes resultados esperados são financeiros, acadêmicos e também de pastoral.”* Já o entrevistado 4, trouxe uma certa relativização em relação ao assunto:

*“Vejo que a instituição tem muita paciência em relação à cobrança das entregas técnicas, até demais no meu ponto de vista. Pra nós vale mais a harmonia do grupo e uma boa atmosfera no ambiente do colégio do que valores econômicos. Sempre vamos priorizar as mudanças tranquilas e sutis.”*

Também foram citados outros elementos como amor à educação, crença no processo educativo como meio de transformação social, empatia e controle das emoções. Entretanto foram falas bastante sucintas e sem maiores dissertações sobre estes temas, demonstrando menor relevância em relação aos demais itens

apontados. É importante destacar que não foi observada uma unanimidade dos entrevistados em relação ao perfil e por vezes, uma certa dificuldade em separar o perfil de cargo do mapa de competências. Isso pode se dar ao fato de não ser uma função com seleção aberta ao público e ficar mais a critério dos principais executivos da Rede Marista.

Cabe ressaltar que o discurso dos executivos entrevistados, os documentos maristas que tratam do assunto e as respostas dos diretores no questionário, têm em comum o olhar idealista, a percepção de que um diretor marista é mais do que um cargo, mas uma vocação, um propósito de vida. Portanto a seleção deste profissional, perpassa por uma avaliação subjetiva do seu comportamento. Neste mesmo sentido, o diretor artístico Ismael Ivo, em uma de suas entrevistas, declarou que ao selecionar um coreógrafo para seus espetáculos, sempre observa os traços do perfil do candidato, como a criatividade, a intuição e se existe paixão em sua dança<sup>6</sup>.

Em se tratando de competências, os Colégios da Rede Marista possuem o mapeamento completo para todos os cargos ofertados, incluindo o diretor escolar. Todos os executivos entrevistados citaram o mapa em suas falas. Esta ferramenta é resultado do Programa Políticas de Gestão de Pessoas, que nasceu do planejamento estratégico do empreendimento. Esta iniciativa foi desdobrada em projetos estratégicos, que abordam diversas melhorias na gestão das pessoas nos Colégios da Rede Marista. Até o momento foram executados dois projetos: Recrutamento e Seleção e o Sistema de Cargos, Carreiras e Performance. Partindo deste segundo projeto se desdobra o mapeamento e a gestão por competências.

O Sistema de Cargos, Carreiras e Performance é um importante projeto no que diz respeito a estruturação e padronização de cargos, plano de carreira e avaliação de desempenho, dentro da Rede Marista. O objetivo principal do projeto apresenta as premissas abaixo:

Estabelecer um plano de carreira para os educadores, gerando atração e retenção desses profissionais no contexto de uma estrutura adequada para a instituição, por meio do alinhamento dos diversos cargos em suas unidades e segmentos (CAMINHAR JUNTOS, [2017?], p. 4).

Os objetivos específicos, demonstram o impacto significativo no modelo de gerenciamento de pessoas, que até então não possuía um programa de gestão de

---

<sup>6</sup> Entrevista com Ismael Ivo, diretor artístico brasileiro. Disponível em: <http://www.agendadedanca.com.br/em-entrevista-exclusiva-ismael-ivo-fala-sobre-o-processo-de-criacao-da-nova-obra-do-bale-da-cidade-de-sp/>. Acessado em 3 mar 2019.

peças institucionais, apenas algumas diretrizes, mas de modo geral, cada unidade tinha autonomia neste tema. São eles:

Alinhar as estruturas de cargos e carreiras com as diretrizes estratégicas.  
Identificar as competências dos cargos, de forma a direcionar o desenvolvimento das pessoas certas nos lugares certos, buscando a excelência nos resultados.  
Qualificar os processos de gestão de pessoas, visando à valorização e à retenção dos educadores da Rede (CAMINHAR JUNTOS, [2017?], p. 4).

Para os Colégios da Rede Marista, as competências são compreendidas como um *“conjunto de capacidades necessárias para realizar algo ou para agir gerando resultados”*. O projeto está organizado em duas esferas de competências: técnica e comportamental. As questões técnicas estão alinhadas com o conhecimento propriamente dito, já em relação ao comportamento leva-se em conta os aspectos de habilidade de atitude pessoal (CAMINHAR JUNTOS, [2017?], p.5) Neste mesmo sentido Fleury e Fleury (2001), corrobora com a Rede Marista, dizendo que uma pessoa competente sabe agir de forma consciente, sendo reconhecida por isso, por meio de sua mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que gerem resultados econômicos para a instituição e valor social ao indivíduo. Ou seja, comportamento e técnica combinados agregam valor institucional e pessoal.

Ainda em relação as competências comportamentais, o mapa está dividido em competências essenciais e ocupacionais. As essenciais são aquelas ligadas diretamente à instituição e seus fundamentos centrais e estão vinculadas com a estratégia do negócio (DUTRA, 2010). Nos Colégios da Rede Marista, este grupo de competências são exigidas para todos os colaboradores. As competências do grupo ocupacional dizem respeito aos cargos que possuem o mesmo foco de atuação, por exemplo o grupo de analistas possuem as mesmas competências de comportamento, apesar de um colaborador poder ser analista financeiro e outro ser analista de projetos. Para diferenciá-los o mapa conta com as entregas de cargo e com as competências técnicas.

Estas competências combinadas compõem o modelo de gestão de pessoas por competências, adotado pela instituição e elaborado por uma consultoria especializada em gestão de pessoas, que apoiou a elaboração do sistema. A figura 3, a seguir, demonstra graficamente a divisão das competências, bem como as responsabilidades do cargo do colaborador. Sendo que a base do modelo é o plano

de desenvolvimento para cada profissional que deve ser construído e atualizado constantemente, por meio do acompanhamento de *performance*.

Figura 3 - Tripé de competências



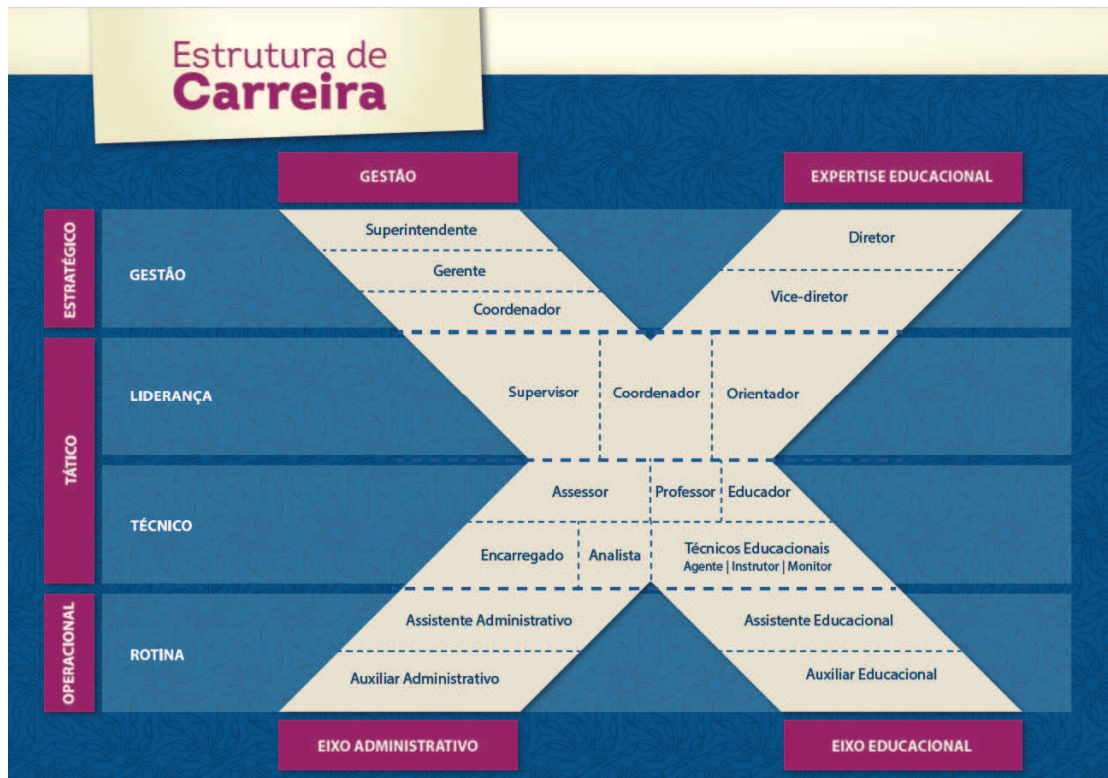
Fonte: documento interno da instituição

Tendo em vista o plano de capacitação na perspectiva da melhoria contínua e do desenvolvimento, é possível fazer uma relação com a dança e o processo de aprendizagem no ato de dançar. A “dança é a ciência que se apresenta como o entendimento completo das possibilidades físicas do corpo”. Sendo o corpo este instrumento faz-se necessário que ele seja desenvolvido e aperfeiçoado para que atinja “através de movimentos coordenados, toda a plasticidade de linhas de expressão possíveis” (GARCIA; HASS, 2003, p.86). Desta mesma forma é necessário oportunizar aos colaboradores a chance de progredir nas diferentes esferas de atuação ofertadas pela instituição.

Ainda na perspectiva das oportunidades, a estruturação de carreira nos Colégios da Rede Marista foi definida pelo modelo em “X”. Este modelo de carreira permite diferentes possibilidades de trajetória profissional, que englobam tanto a

carreira técnica quanto a gestão. A figura 4, em seguida, apresenta esta variedade de caminhos a serem traçados pelos colaboradores.

Figura 4 - Estrutura de carreira



Fonte: documento interno da instituição

O sistema também prevê as linhas de oportunidade, ou seja, o caminho que o colaborador poderá trilhar para alcançar a sua trajetória profissional. Uma linha de oportunidade apresenta as estruturas de cada área, de acordo com as necessidades e visão do futuro da gestão, demonstrando as possibilidades de crescimento profissional. A figura 5, a seguir, traz o exemplo de uma linha de oportunidade dos Colégios da Rede Marista.

Figura 5 - Linhas de oportunidades




Linhas de Oportunidades		ÁREA: ESCOLAS   ADMINISTRATIVO MACROPROCESSOS (Entregas da Área) TESOURARIA   GESTÃO DE PESSOAS   COMUNICAÇÃO   CENTRAL DE RELACIONAMENTO   SERVIÇOS CENTRAIS   TI   ATENDIMENTO AO PÚBLICO									
MACROPROCESSO	AUXILIAR ADM	ASSISTENTE ADM	ANALISTA	ENCARREGADO	ASSESSOR	SUPERVISOR	ORIENTADOR	COORDENADOR	VICE-DIRETOR	DIRETOR	
DIREÇÃO		SECRETÁRIA DE DIREÇÃO								DIRETOR GERAL	
SERVIÇOS ESPECIALIZADOS									VICE-DIRETOR ADM		
1. TESOURARIA		ASSISTENTE DE TESOURARIA	ANALISTA DE TESOURARIA								
2. GESTÃO DE PESSOAS		ASSISTENTE RH	ANALISTA DE RH								
3. SECRETARIA ESCOLAR		ASSISTENTE DE SECRETARIA ESCOLAR	SECRETARIO (A) ESCOLAR								
4. COMUNICAÇÃO		ASSISTENTE DE COMUNICAÇÃO	ANALISTA DE COMUNICAÇÃO								
5. CENTRAL DE RELACIONAMENTO		ASSISTENTE DE RELACIONAMENTO	ANALISTA DE RELACIONAMENTO								
SERVIÇOS DE ATENDIMENTO				ENCARREGADO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO							
6. ATENDIMENTO AO PÚBLICO	ASCENSORISTA										
	RECEPCIONISTA										
	TELEFONISTA										
SERVIÇOS CENTRAIS											
7. MANUTENÇÃO	AUXILIAR DE MANUTENÇÃO										
8. SERVIÇOS GERAIS	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS					ENCARREGADO DE MANUTENÇÕES E SERVIÇOS GERAIS					
9. IMPRESSÃO		OPERADOR DE IMPRESSÃO									
10. SUPORTE (TI + ÁUDIOS)		OPERADOR DE SUPORTE									
11. PORTARIA	PORTEIRO										

Fonte: documento interno da instituição

Por fim, o mapa de competências é a ferramenta que integra todos os processos do Sistema de Cargos, Carreiras e Performance. Nele estão descritas as principais entregas do cargo, as competências técnicas e comportamentais, a formação necessária e algum requisito que seja fundamental. Como este trabalho possui foco no cargo de diretor, na sequência, a figura 6 apresenta o mapa de competências para o cargo de diretor geral escolar.

Figura 6 - Mapa de competências

		<b>MAPA DE COMPETÊNCIAS</b>		
NOMENCLATURA CARGO:	<b>DIRETOR GERAL</b>	GRUPO OCUPACIONAL:	DIRETOR	
ESFERA DE ATUAÇÃO:	GESTÃO	LINHA OPORTUNIDADE:	COLÉGIOS MARISTAS	
EDUCADOR:		DATA:		
MATRÍCULA:		GESTOR:		
<b>FOCO DE ATUAÇÃO DO GRUPO OCUPACIONAL (conforme Grupo Ocupacional do Perfil Básico de Cargos)</b>				
<p>Responder pela definição das estratégias do seu Colégio / Unidade Social, assegurando a obtenção dos resultados definidos nos planos operacionais e administrativos, planejando e definindo objetivos a médio / longo prazos, em consonância com as diretrizes do Planejamento Estratégico do Empreendimento.</p> <p>Tomar decisões acerca dos planejamentos financeiro e educacional do Colégio / Unidade Social, de acordo com as orientações estratégicas do Empreendimento, respondendo pelo resultados da Unidade (administrativo-financeiro e educacional).</p> <p>Representar e responder pelo Colégio / Unidade Social junto às partes interessadas (congregação, educadores, alunos, sociedade, fornecedores etc.).</p> <p>Identificar oportunidades, avaliar a viabilidade e fazer recomendações sobre novos investimentos ou desenvolvimento de parcerias locais.</p> <p>Liderar e inspirar equipes, de forma que possa desenvolver pessoas e criar opções de potenciais sucessores para a Unidade e para o Empreendimento.</p>				
<b>RESPONSABILIDADES / ENTREGAS (Resultados nos Processos de Atuação)</b>			<b>PERFORMANCE</b>	
Garantir a qualidade e a governança da gestão dos processos educacionais da Unidade, assegurando os meios para o atendimento dos dispositivos legais, do Regimento Escolar, das políticas e linhas pedagógicas e pastorais da Mantenedora, focando na melhoria da performance dos estudantes e na satisfação da comunidade escolar, fomentando o carisma Marista.				
Garantir a qualidade e a governança da gestão dos processos administrativos e de apoio da Unidade, assegurando os meios para o atendimento dos dispositivos legais, do Regimento Escolar, das políticas do Empreendimento e, especialmente, pela satisfação das famílias e estudantes.				
Responder e dar a governança do Planejamento Estratégico em nível local, tendo em vista as orientações apresentadas pelo Empreendimento, com o objetivo de garantir a excelência e inovação na prestação dos serviços educacionais e administrativos, bem como a sustentabilidade da Unidade.				
Primar pelo bom desempenho financeiro e pela sustentabilidade da sua Unidade.				
Presidir e coordenar o Conselho Técnico-Administrativo-Pedagógico-Pastoral.				
Atuar com o representante oficial da Unidade visando a representar e garantir os interesses institucionais nos espaços pertinentes e na proposição de políticas públicas, que impactam na missão e nos serviços.				
Responder pela boa relação e interação com a Igreja.				
Ser o guardião do clima organizacional, solucionando conflitos e praticando os valores institucionais, visando um a qualificada gestão de pessoas na Unidade.				
Responder por todas ações da Unidade, bem como as práticas e processos advindos do Vade-Mécum - Guia Administrativo da Mantenedora.				
>>>>> em Colégios onde há somente Diretor e Vice-Diretor, este cargo também assume as entregas específicas do Vice-Diretor Educacional. <<<<<<				
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>				
<b>INSTITUCIONAIS</b>	<b>Abertura para o Carisma Marista</b>	Predisposição e capacidade para integrar, no exercício da sua atividade, os elementos que compõem a Identidade Marista (missão, espiritualidade, espírito/fraternidade e valores institucionais).		
	<b>Aprendizado Contínuo</b>	Busca constante pelo aprimoramento dos saberes, informações e técnicas relacionadas ao desempenho de suas funções na organização.		
	<b>Inovação</b>	Capacidade de criar caminhos e alternativas que geram novas formas de potencializar o conhecimento, o desenvolvimento humano e a produtividade.		
	<b>Corresponsabilidade e Colaboração</b>	Atitude para compreender e integrar, de maneira colaborativa e comprometida, seu trabalho no desenvolvimento da missão.		
	<b>Comunicação</b>	Capacidade de ouvir, analisar, traduzir e expressar informações, estabelecendo diálogos com transparência e clareza, considerando as diferenças de interlocutores.		
<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>Liderança</b>	Capacidade de inspirar, influenciar e conduzir grupos e pessoas, garantindo o atingimento dos objetivos propostos pela Instituição. É realizada na perspectiva do serviço à luz do exemplo de Champagnat.		
	<b>Negociação</b>	Habilidade de dialogar e conciliar ideias diferentes, construindo soluções que respondam aos interesses institucionais.		
	<b>Orientação para Resultados</b>	Capacidade de articular a gestão dos processos e recursos necessários para o alcance dos objetivos propostos, conectando a situação atual com o futuro desejado e trilhando o percurso para atingir os resultados.		
	<b>Visão Estratégica</b>	Habilidade de visualizar e compreender cenários e contextos em que a Instituição está inserida, perceber tendências e oportunidades e propor direcionamentos que impactem em sua sustentabilidade.		
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>				
<b>ESPECÍFICAS</b>	<b>Legislação Escolar</b>	LDB, Pareceres, Resoluções, PCNs.		
	<b>Documento e diretrizes institucionais</b>	Regimento Escolar, Calendário Escolar, Projeto Educativo, Matrizes e Diretrizes Curriculares, Planos de Estudo, Estruturas Curriculares etc.		
	<b>Planejamento Estratégico</b>			
	<b>Teorias e Metodologias da Educação</b>	Teorias contempladas dentro do Projeto Educativo do Brasil Marista.		
	<b>Tecnologias Educacionais</b>			
	<b>Legislação Municipal e Estadual</b>	Emissão de alvarás (PFO, Saúde, Localização).		
	<b>Legislação Trabalhista</b>	CLT e Convenções das Categorias.		
	<b>Gestão de Pessoas</b>	Clima organizacional, relações interpessoais, liderança etc.		
	<b>Legislação Contábil</b>			
	<b>Legislação Previdenciária</b>			
<b>FORMAÇÃO ESCOLAR / ACADÊMICA</b>		<b>ÁREAS "PREFERENCIAIS" DE CONHECIMENTO</b>		<b>POSSUI?</b>
<b>BÁSICA</b>	Superior Completo + Especialização	Pedagogia ou Licenciatura   Administração   Áreas afins.		
<b>EXCELENÇA</b>	Superior Completo + Especialização	Mestrado na área de Educação   Gestão Educacional   Gestão Empresarial		
<b>REQUISITOS NECESSÁRIOS (PARA CONTRATAÇÃO)</b>				
ASSINATURAS:				
EDUCADOR		GESTOR:		

Fonte: documento interno da instituição

A partir das atribuições do mapa o gestor deverá fazer o acompanhamento do colaborador e seu plano de desenvolvimento. A gestão da *performance* é a última entrega prevista neste projeto e está em fase de finalização. No ano de 2018, um grupo composto por gestores da estrutura executiva, diretores dos colégios e a consultoria externa elaboraram o modelo de avaliação de desempenho com base no mapa de competências. Nos meses de outubro a dezembro foram feitos alguns pilotos em duas unidades maristas e mais dois setores da estrutura executiva, após avaliação e ajustes a ferramenta será lançada para todos os colégios em abril de 2019, no encontro anual de gestores.

Trata-se de uma plataforma *online* que ajuda o gestor acompanhar o colaborador desde sua entrada na instituição, incluindo o período de experiência, até o seu desligamento. O modelo é bastante intuitivo e fomenta o colaborador para ser protagonista de sua trajetória, dando a ele praticamente os mesmos acessos e controles que seu gestor.

Por se tratar de um projeto de grande porte estratégico, os executivos entrevistados foram perguntados quanto ao seu andamento, aceitação e utilização nos colégios. Todos eles demonstraram ter total conhecimento do projeto e o andamento das ações. O mapa de competências também foi citado por todos os entrevistados, que conseguiram expressar como ele está organizado. Dois entrevistados demonstraram clareza quando a relação do projeto com o planejamento estratégico da Rede Marista. Esta relação fica clara na fala do entrevistado 5.

*“A construção do mapa de competências surgiu do planejamento estratégico institucional, mais precisamente do Projeto Sistema de Cargos, Carreiras e Performance. Também está alinhado com as intencionalidade do Brasil Marista [mencionando o alinhamento com as outras duas províncias maristas do Brasil].”*

O entrevistado 3 disse que *“o mapa de competências existe para todos os cargos da rede, incluindo o diretor geral”*. Ele também destacou que o documento está bastante divulgado nos colégios, inclusive *“o gerente educacional e o superintendente acompanham o mapa com os diretores semestralmente. Ele é a base para feedback.”* O entrevistado 2 também falou sobre a utilização do mapa para *feedback* dos diretores.

*“O mapa de competências é o documento oficial dos Colégios da Rede Marista que contém as atribuições do cargo e as competências técnicas e comportamentais. Hoje está divulgado e é utilizado como ferramenta de*

*trabalho no feedback dos diretores. Começamos a usar este ano [2018], uma vez a cada semestre.”*

O entrevistado 6 apresentou sua percepção quando ao mapa dizendo que *“o documento é do conhecimento de todos. Se todos os diretores gostam ou acreditam nisso eu não tenho tanta certeza. Quero crer que todos os diretores aplicam isso!”* Nesta mesma linha, o entrevistado 4 comentou que *“o mapa está em processo de enculturação. Creio que seja um instrumento cotidiano, pelo que converso com os diretores das escolas.”* Já o entrevistado 5 demonstrou dúvidas em relação ao uso do mapa, mas percebe que é uma questão de maturidade para aproveitar a ferramenta: *“Eu acho que o documento ainda não está no dia a dia das escolas, principalmente como auto avaliação. Mas tende a melhorar porque já começamos a utilizar esta ferramenta no feedback dos diretores com a superintendência.”*

Do ponto de vista da organização do mapa, suas divisões e conceitos, 5 dos 6 entrevistados demonstraram compreender bem a estruturação. Entretanto, um dos entrevistados relacionou as competências técnicas com o administrativo e as comportamentais com o pedagógico.

As competências técnicas mais destacadas nas entrevistas foram: conhecimentos administrativos (orçamento, demonstrativo de resultados, folha de pagamento, análise de indicadores); conhecimento sobre planejamento estratégico e gestão de projetos básica; noções sobre a legislação educacional e trabalhista; conhecimento básico sobre os setores pedagógicos (orientação educacional, coordenação pedagógica, serviço de pastoral); conhecimento e interpretação dos documentos e políticas maristas (projeto educativo, matrizes curriculares, diretrizes da educação infantil, política de compras, diretrizes econômicas, entre outros).

No aspecto comportamental os itens mais citados foram: comunicação (principalmente pela diversidade dos interlocutores); liderança; aprendizado contínuo e abertura para o novo; relacionamento interpessoal; aderência com o carisma (conhecimento mínimo da história institucional, identificação com a filosofia); protagonismo; orientação para resultados; ética; visão sistêmica. Cabe ressaltar aqui que a liderança se apresenta como primordial na fala de todos os entrevistados, que sempre dissertam detalhadamente sobre o tema. Menossi et al. (2012), relembra que o diretor escolar precisa ter em mente o seu papel de líder como o principal desenvolvedor de pessoas da escola, desde os estudantes até o grupo gestor. Fazendo a relação com um diretor artístico de um espetáculo de dança, a função

principal do líder é garantir a unidade em todas as áreas (coreografia, música, figurino e cenário), partindo do conceito da obra (GIL, 2018).

Pensando no mapa como um todo, o entrevistado 4 apontou que apesar de entender que a combinação das competências é muito importante, *“as questões relativas ao comportamento são mais importantes do que os elementos vinculados à capacidade técnica, em especial para o cargo de diretor.”* O entrevistado 5 complementou dizendo que *“as competências técnicas podem ser aprendidas com mais facilidade do que a mudança de comportamento.”* Lück (2009), também corrobora com os executivos dizendo que os bons resultados escolares estão intimamente ligados as competências comportamentais de seus diretores, em especial a autora destaca a liderança, o modo de ser e de fazer as coisas do diretor. Esta mesma relação entre técnica e comportamento também ocorre na dança. Freire (2001) apresenta o corpo do bailarino como sendo capaz de ser exercitado e desenvolvido, porém a afinação do artista (instrumento sagrado na dança) não se dá por meio de seus músculos, mas passa por suas sensações, percepções e emoções.

No que diz respeito ao carisma marista, novamente foi ressaltado pelo entrevistado 1, que os valores são a base para a construção do mapa e que as competências institucionais são fundamentais e mais relevantes ainda no caso dos diretores. Durante a fala dos entrevistados fica nítido que os elementos vinculados a filosofia marista são primordiais e inegociáveis. Para dança o ritmo é o elemento mais essencial; determina seu movimento, sua palpitação (JEANDOT, 1990). Assim, é possível dizer que o carisma é o que dá ritmo aos maristas.

Cabe lembrar que os Colégios da Rede Marista possuem dois modelos de gestão. Quatro escolas, de maior porte, atuam com um diretor geral e dois vice-diretores especializados: um educacional e outro administrativo. Nas demais, 14 unidades, existe um diretor geral e um vice-diretor geral. Neste segundo modelo o ideal é que o diretor fique mais atribuído das questões educacionais e o vice-diretor com as demandas administrativas. Entretanto, não se tem esse modelo em todas escolas. O entrevistado 4 citou duas escolas, nas quais o diretor está respondendo mais pelo administrativo e o vice-diretor pelo educacional. Neste sentido os gestores da estrutura executiva já estão discutindo como farão para flexibilizar os mapas de competências e como este documento poderá contribuir na sucessão de diretores nos Colégios da Rede Marista.



Certamente a estruturação do mapa de competências, e a opção estratégica dos investimentos na área de gestão de pessoas, é uma importante resposta da Rede Marista frente ao mercado educacional privado, bem como um passo essencial na busca pela profissionalização na gestão de suas escolas. É crucial ter em mente que um gestor marista, além de ser identificado e motivador do carisma, precisa ter excelência na gestão de processos e pessoas e ser um profissional destacado no que diz respeito aos resultados obtidos por meio de seu gerenciamento. Assim também ocorre quando se trata de um trabalho profissional de dança, que não pode ser baseado no improviso. É preciso ser criativo, sem ser caótico, original, mas com um bom acabamento. Os movimentos necessitam ser naturais e dinâmicos, porém contundentes e altamente requintados nos detalhes; delineados no espaço com perfeita definição formal, controle rítmico e técnico. Para isso se faz necessário que os intérpretes sejam livres para executar seus passos e tenham total segurança e domínio técnico de seus corpos, tendo a excelência como ponto de chegada (ROBATTO, 2002).

## **7.2 O processo de sucessão de diretores nos Colégios da Rede Marista**

Além de conhecer o perfil de cargo e as competências necessárias para ser um diretor de uma escola marista, este trabalho também busca compreender o modelo atual utilizado pela instituição para sucessão de diretores, de que forma a Rede Marista entende o planejamento sucessório e quais seriam os elementos fundamentais para uma sucessão eficaz. No contexto institucional, este assunto é gerenciado de forma tácita, sem uma descrição oficial de política ou diretriz, por isso as entrevistas e os questionários serão os principais insumos de análise deste item.

### **7.2.1 O processo atual**

Em relação ao processo sucessório de diretores, diferentemente da estruturação de cargo, os Colégios da Rede Marista não possuem uma política escrita para seleção destes gestores. Entretanto, na fala dos entrevistados este item está bastante equalizado. Apenas um dos executivos não tinha conhecimento das ações que envolvem o processo. Os demais, apresentaram o atual processo, levando em conta sua própria perspectiva, mas todos mantiveram um discurso alinhado e

esclarecido sobre o tema, resultando em poucas divergências, que estão provavelmente ligadas as suas opiniões pessoais. Neste sentido, a Rede Marista não se apresenta tão distante da realidade de outras organizações, já que de acordo com Dutra (2010), atualmente a maioria das empresas administra a questão de forma intuitiva e a “portas fechadas”, apesar de ser um tema de grande relevância estratégica para o negócio.

Tendo em vista que os Colégios da Rede Marista são parte de uma instituição religiosa, o primeiro destaque, peculiar em relação à outras áreas do mercado, é a opção por escolher diretores escolares que já fazem parte da rede. A seleção interna pode ser uma excelente opção estratégica, devido à escassez de lideranças preparadas e a necessidade de identificação organizacional, porém traz consigo a necessidade de um forte e consistente plano de desenvolvimento de pessoas (CHARAN, 2008). O entrevistado 3 relata como isso funciona na prática nos Colégios da Rede Marista.

*“Buscamos novos diretores no CTAP<sup>7</sup> do colégio, na sede marista, em outras unidades da rede... mas no fim a seleção é sempre interna. Hoje não temos nenhum diretor que não seja da casa. Temos apenas um vice-diretor educacional que não era da nossa rede, mas atuava na Província Marista Centro-Norte, então já era Marista.”*

Todos os executivos entrevistados disseram que a atribuição de escolher um novo diretor fica a cargo da superintendência com a parceria e indicação da gerência educacional. O entrevistado 1 relatou que *“o superintendente e o gerente identificam a necessidade de troca e dialogam entre si. Em seguida trazem os nomes para presidência, em especial com o vice-presidente.”* Se este nome for consenso entre as partes, é encaminhado para o CAD<sup>8</sup>. *“Após aprovação do CAD, se faz o convite pra pessoa.”* O entrevistado 6 também descreveu o passo a passo do processo, dizendo que *“a gerência aponta as situações para a superintendência e, juntos, discutem e levam o nome para dialogar com a presidência.”* Após esta aprovação prévia, leva-se o nome ao conselho, que aprova ou não, mas *“só depois da resposta positiva do conselho que a pessoa é convidada.”*

---

<sup>7</sup> CTAP é a sigla para Conselho Técnico Administrativo Pedagógico, um grupo formado pelo diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador educacional, coordenador de turno, coordenador de pastoral e convidados. O conselho está previsto no regimento escolar dos 18 Colégios da Rede Marista e se reúne semanalmente para debater e decidir sobre as principais questões escolares.

<sup>8</sup> CAD é a sigla para Conselho de Administração. Cada mantenedora da Rede Marista possui seu conselho, que é formado por irmãos e convidados (leigos ou religiosos). Os empreendimentos da Rede Marista, prestam contas e validam as principais decisões de negócio com o conselho. A escolha dos diretores precisa ser deferida pelo CAD.

Apesar da responsabilidade de escolher diretores ser da superintendência, ficou muito claro nas conversas que esta seleção é muito acordada com a gerência educacional, conforme a fala do entrevistado 3: *“a superintendência é a responsável final do empreendimento, mas normalmente somos muito ouvidos por ele, que na grande maioria das vezes acata nossa sugestão.”* Esta atitude revela um dos pilares do Projeto Educativo do Brasil Marista, que propõe uma gestão compartilhada, por meio de elementos como: a participação, a corresponsabilidade, o diálogo e a sinergia na tomada de decisão (UMBRASIL, 2010).

Em contrapartida, o entrevistado 5, destaca algumas dificuldades percebidas no processo.

*“Acho um mérito da Rede Marista a sucessão dos diretores ser somente com pessoas da rede. Mas não vejo um processo orquestrado... é tudo muito sigiloso. Fica somente com a superintendência e gerência educacional, mas acredito que a área de gestão de pessoas, por exemplo, deveria participar desta discussão. Quanto mais compartilhado e discutido, melhor a escolha.”*

De fato, no atual processo, a decisão é exclusiva da gerência educacional e da superintendência. Isso ocorre também, devido ao modelo organizacional que estrutura a gerência educacional como área fim e os demais setores - gestão pessoas, financeiro, serviços centrais e tecnologia da informação - como áreas de apoio. Desta forma, as principais definições administrativas e pedagógicas estão sob a tutela da gerência educacional.

De acordo com os entrevistados 4 e 6, a necessidade de sucessão de diretores, pode acontecer sob três situações distintas, apontadas a seguir:

- a) demanda canônica: acontece quando um irmão diretor é convidado para trocar de área de atuação, dentro da missão marista, conforme solicitação do provincial. A presidência informa a mudança para superintendência, que repassa a gerência educacional.
- b) interesse da instituição pela troca: ocorre quando a gerência educacional faz o diagnóstico, por meio de acompanhamento e avaliações, de que a profissional não deve permanecer no cargo. A gerência dialoga com a superintendência para fazer a troca. Se o cargo for ocupado por um leigo, a opção é a demissão e, se for um irmão marista, acontece a realocação em outro campo de missão.
- c) espontânea, por interesse do diretor: quando o diretor solicita sua própria saída, aposentadoria ou pede transferência. No caso de transferência a



gerência verifica a viabilidade, se não for possível o diretor solicita seu desligamento.

Para qualquer uma das situações descritas acima, a gerência educacional é acionada para dar início ao processo de recrutamento e seleção do novo diretor. O entrevistado 4 destaca como se dá esta busca:

*“O primeiro olhar da gerência é voltado aos membros do CTAP do próprio colégio, em seguida também se busca nomes que já atuam na rede, mas fora do colégio. Para o mercado não temos nenhum movimento, apesar de recebermos muitos currículos. O que mais acontece é vir de dentro do colégio mesmo.”*

O entrevistado 2 destaca que na escolha de um novo diretor é analisado o perfil do profissional e aquilo que a instituição busca para aquela unidade nos próximos anos. Muitas vezes também se observa o planejamento estratégico do colégio.

*“Avaliamos o perfil que seria mais adequado para o local e qual o nosso desejo para unidade. Fazemos o mapeamento dos membros do CTAP e dos atuais diretores e vices da rede. Também levantamos nomes de outras lideranças da rede, como coordenadores da sede. Também poderíamos olhar o mercado, mas hoje nossas colocações estão sendo feitas somente por pessoas que já estão na rede. O mais comum é vice ou coordenador virando diretor. Preferimos desenvolver as pessoas que já estão na rede.”*

Pensando em uma avaliação técnica de gestão na seleção de novos diretores, o entrevistado 5 destaca a necessidade de inserir o setor de gestão de pessoas neste processo. De acordo com o entrevistado, todas as lideranças dos Colégios da Rede Marista possuem mapeamento de seus perfis com a metodologia *Personal Development Analysis* (PDA<sup>9</sup>), que poderia servir de insumo técnico na escolha dos diretores, principalmente por se tratar de uma vaga de seleção interna.

*“A gestão de pessoas poderia ajudar, pois fazem o mapeamento do perfil de todos os líderes. Poderíamos cruzar os perfis para ter uma noção de como se daria a composição de gestão entre o diretor e vice e no grupo do CTAP.”*

Ainda do ponto de vista do perfil, o entrevistado 1, adiciona na análise do sucessor o aspecto cultural e a localização do colégio: *“sempre se considera a cultura local. Às vezes a pessoa até tem o conjunto de competências necessárias para o cargo, mas pensando na cultura daquela comunidade, o perfil não seria adequado.”*

---

<sup>9</sup> PDA (Personal Development Analysis) é uma metodologia que permite descrever e analisar o perfil comportamental das pessoas, avaliar as necessidades comportamentais de um cargo e gerar compatibilidades detalhadas aplicáveis nos distintos processos de recursos humanos. Disponível em: <https://grougp.com.br/produto/pda/>. Acessado em 3 mar 2019.

Independentemente de não estar escrito, o processo de identificação e seleção de novos diretores existe e está acontecendo, com êxito, na grande maioria dos colégios. Entretanto é preciso salientar que a Rede Marista não possui um mapeamento de possibilidades, ou seja, em qualquer situação de necessidade de um diretor, a atuação dos executivos está na perspectiva de resolver o problema conforme surge a demanda.

Questionados sobre o plano das unidades, no que diz respeito a sucessão, o entrevistado 1 destacou que *“a gerência já vai pensando nos colégios para os próximos anos. Hoje temos um mapeamento de possíveis trocas para os próximos 2 anos.”* Neste mesmo sentido o entrevistado 2, corrobora: *“temos isso [referindo-se à previsão de trocas] mapeado para 2 anos, conforme prioridades acompanhadas no feedback dos diretores e visitas técnicas.”* O entrevistado 3 não demonstrou conhecer um mapeamento de 2 anos: *“não temos um plano de sucessão para cada unidade, vamos agindo conforme a demanda.”* Assim, como o entrevistado 4, que complementa a questão dos acordos tácitos.

*“Não temos um ciclo mapeado para cada unidade, não está escrito isso. Apenas combinações informais sobre o futuro. Acho que o feedback é o principal meio de mapear isso. Hoje temos dificuldade de encontrar sucessores na escola. Eu vejo que hoje estamos com um planejamento de ano a ano para avaliar as trocas, não temos uma organização de longo prazo.”*

Em relação ao acompanhamento de desempenho dos diretores, citado acima, o entrevistado 1 destaca que *“no feedback dos diretores com a gerência já vai aparecendo tanto as solicitações de mudanças quanto as necessidades de trocas.”* Ainda no que tange o *feedback*, o entrevistado 2 relata que a gerência educacional aborda este assunto durante os diálogos de avaliação da gestão, mas percebe que este é um tema um pouco desconfortável para os diretores dos colégios.

*“Estimulamos que os diretores já comecem a identificar novos sucessores em seu colégio. Alguns diretores têm dificuldade com isso, pois parece que ele estaria formando alguém para tomar o seu lugar. Ainda não temos a maturidade necessária para lidar com este assunto.”*

O entrevistado continua e relata que a inabilidade em formar sucessores nos colégios, acaba diminuindo a possibilidade dos executivos em promover bons diretores. A realidade de 18 colégios, de diferentes tamanhos e mercados já seria um universo que possibilita promoções, mas durante as entrevistas, 3 dos 6 executivos, comentaram que já deixaram de oportunizar uma promoção a um diretor, pois não

havia, na região do colégio, uma outra pessoa que suprisse sua ausência. O entrevistado 4 corroborou: *“não sei dizer se nossos diretores têm maturidade para a sucessão, alguns sim, outros talvez não. Penso que a pessoa precisa ter maturidade emocional para isso.”*

Os entrevistados concordam que a formação dos diretores para desenvolvimento de suas equipes é um tema emergente na Rede Marista. Em sintonia, Dutra (2010) destaca que um dos principais agentes na formação de novas lideranças é o seu gestor atual e que a formação de um sucessor requer dedicação de tempo, paciência e uma grande generosidade para ensinar e transferir não apenas conhecimento, mas também sua experiência. O mesmo autor salienta que esta tarefa não é nada fácil, talvez a mais complexa atribuição do líder, que poderá se sentir ameaçado em muitos momentos, se os seus superiores não acompanharem esta demanda.

Outro item importante é a possível diferenciação entre irmãos e leigos no processo de sucessão atual. O entrevistado 1 inicia este assunto citando as constituições do Instituto Marista que a apresenta irmãos e leigos como *“diferentes e complementares”* (FMS, 1986, p.51). Segundo o entrevistado *“é aí que está a riqueza da gestão marista”* e, acrescenta, dizendo que *“este conceito é muito forte para nossa congregação”*

Para os executivos entrevistados, o paradigma para irmãos e leigos é o mesmo. O que diferencia são as questões canônicas. Por exemplo: um irmão marista só poderá liderar um colégio localizado em uma cidade que tenha comunidade de irmãos para ele morar. O entrevistado 4 salienta que *“este é um item restritivo para um irmão assumir uma escola”*. Outra questão importante está relacionada ao projeto de vida e missão do irmão. Ou seja, é importante que ser diretor de uma escola esteja alinhado com os anseios do irmão e com as combinações canônicas firmadas com o irmão provincial. Conforme o entrevistado 1, por um lado, *“os irmãos possuem mais facilidade em mudar de cidade, pois não constituem família”*, o que facilita o processo de deslocamento de cidade. Mas por outro lado, *“possuem uma série de exigências canônicas que os leigos não têm.”*

O entrevistado 4 relata que o irmão provincial, que também é presidente da Rede Marista, teria total autonomia para decidir sobre a seleção de diretores, especialmente no que se refere aos irmãos, mas que isso não ocorre, já que os processos administrativos e de gestão são muito respeitados por ele.

*“Há um diálogo muito aberto com o provincial sobre isso e apesar dele poder decidir arbitrariamente se um irmão será diretor de um dos nossos colégios, ele não faz isso. As decisões são muito conversadas e ponderadas entre os interessados.”*

No que diz respeito a avaliação de desempenho na gestão, o entrevistado 2 destaca que não existem diferenças: *“não temos dificuldade em fazer avaliação com os irmãos. Eles sabem que o modelo é para todos.”* O entrevistado 1 aponta que os irmãos passam pelas mesmas análises de perfil que os leigos, inclusive fazem o *feedback* com o superintendente e o gerente educacional que, atualmente, são leigos.

*“Não é porque é um irmão marista que ele está pronto para qualquer função na instituição. A parte canônica não tem relação com a gestão, ela pode contribuir, mas não é decisiva. Vai depender da trajetória acadêmica do irmão, das características pessoais e do seu perfil.”*

Ainda falando do processo de sucessão vigente, os atuais diretores que responderam o questionário, foram perguntados sobre questões relacionadas a sua experiência de sucessão no colégio que atua hoje e sua percepção quanto ao processo da Rede Marista. Esta etapa do questionário foi elaborada com perguntas fechadas, abertas e questões de múltipla escolha.

No tópico relacionado ao convite para assumir a direção do colégio atual, dos 11 diretores que responderam o questionário, 6 apontaram que foi feito diretamente pelo gerente educacional, 4 foram convidados pelo presidente/provincial e 1 pelo superintendente. Cabe destacar, que os 4 convites feitos pelo irmão provincial, antecederam o novo modelo de governança da Rede Marista (2011). Desde então, o convite é feito pelo gerente educacional e em algumas situações pelo superintendente. O gráfico 7, em seguida, apresenta as respostas dos diretores.

Gráfico 7 - Convite para ser diretor



Para compreender como acontece o convite os diretores foram instigados a descrever como o fato aconteceu. A maioria respondeu que foi convidado por meio de uma reunião formal na sede marista. O respondente 7 descreveu seu convite.

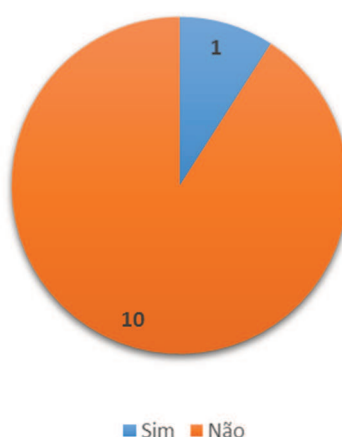
*“O gerente educacional veio até a unidade para realizar a escuta com os membros do CTAP, considerando o andamento das atividades e da escola como um todo. Na oportunidade me chamaram para conversar e durante a conversa fui interrogada a respeito da possibilidade de assumir o cargo. Após alguns momentos de conversa e esclarecimentos, aceitei.”*

O respondente 4 relatou sobre o tempo que teve para dar a resposta ao convite.

*“O gerente educacional juntamente com o coordenador educacional procuraram a direção da minha unidade anterior pedindo autorização para me convidar. Ao receberem o sim, foram diretamente ao meu encontro para fazer o convite. Tive apenas 2 dias para decidir e em 10 dias, eu já estava assumindo a unidade em outra cidade. Foi muito rápido!”*

Outra questão exposta aos diretores no questionário, foi quanto a expectativa pelo convite. Dos 11 diretores que responderam o questionário, 10 declararam que não esperavam receber o convite para ser diretor da escola atual e apenas 1 disse não ter sido surpreendido. Isso pode se dar ao fato dos acordos entre a estrutura executiva e os diretores acontecerem de forma tácita e a não existência de políticas e/ou diretrizes, que deixem claros os critérios sobre a sucessão de diretores. A seguir, o gráfico 8, demonstra este resultado.

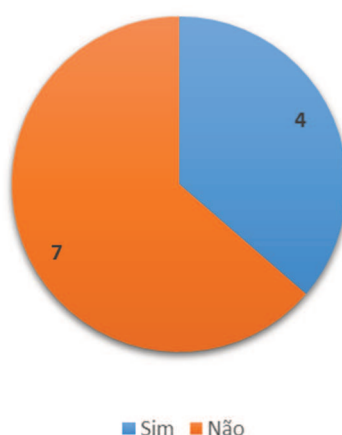
Gráfico 8 - Esperava pelo convite para diretor



Os diretores que responderam o questionário, também foram questionados quanto a clareza que tinham das atribuições de um diretor marista quando receberam o convite. 7 deles disseram que não tinham entendimento de suas responsabilidades

e 4 declararam ter ciência das incumbências do cargo, antes mesmo de assumi-lo. Nesta questão é necessário observar que até o ano de 2016, os Colégios da Rede Marista não possuíam a definição dos cargos e o mapa de competências dos diretores. Entretanto, o regimento escolar dos colégios já apresentava a listagem de atribuições que se referem ao cargo do diretor escolar em um dos Colégios da Rede Marista. O gráfico 9, a seguir, apresenta os resultados.

Gráfico 9 - Clareza das atribuições de diretor



Questionados sobre treinamento e capacitação que receberam para assumir o cargo de diretor, 2 diretores respondentes do questionário, disseram que não foram treinados em nenhum momento. O respondente 1 disse: *“não tive nenhuma preparação, orientação, tive que buscar e aprender por meus próprios meios.”* Um dos respondentes disse que não recebeu treinamento porque já fazia parte da gerência educacional e por isso não foi necessário. Porém a maioria dos diretores citou alguma formação que o capacitou para a gestão antes mesmo do convite para o cargo, como: formações maristas específicas, cursos *in company*, participação em seminários e grupos de trabalho da rede, treinamentos sobre gestão financeira e estratégica. O respondente 9 destaca que a sua preparação começou antes mesmo de ser convidado.

*“Antes de assumir o cargo, não identificava como atividade preparatória, porém, participei do Intercâmbio Marista para o Canadá, seminários e formações sobre gestão, me envolvi em todas as etapas do planejamento estratégico e tive abertura para contribuições e para a condução de processos na minha área de atuação.”*

Ainda sobre treinamento, alguns diretores citaram a formação de imersão na sede marista, que recebem após a oficialização de seu cargo e antes de assumir o colégio. O novo diretor permanece uma semana na estrutura executiva, onde tem a oportunidade de vivenciar os processos de diversos setores, com os quais ele irá se relacionar na operação cotidiana do seu colégio. Nesta capacitação também são esclarecidas as dúvidas e apresentados os principais processos e iniciativas da rede, além de conhecer os profissionais, em especial os coordenadores e supervisores, que atuam em cada setor. O respondente 4 valorizou o momento, mas acredita que não é o suficiente: *“percebo que a ação de inserção do novo diretor na sede marista para conhecimento dos processos é uma iniciativa muito importante, porém insuficiente dado as demandas e urgências da função.”*

Assim, como os executivos, os diretores também foram indagados sobre o processo de sucessão de diretores atual. O questionário buscou compreender a percepção deles sobre o como ocorre este processo. Nenhum dos respondentes citou as ações que compõem o recrutamento e seleção nos Colégios da Rede Marista, mas relataram o sentimento que tem quanto ao tema.

O respondente 8 descreveu que *“o processo de sucessão na rede ainda está em fase de construção. Não temos um programa de preparação para assumir cargos de gestão.”* Já o respondente 4 destacou a dificuldade de congregar as competências técnicas, comportamentais e a identificação com o carisma.

*“A redução do número de irmãos obriga a instituição a alocar os poucos restantes e ativos em postos-chaves junto às mantenedoras e aos conselhos. Esta necessidade faz com que as direções de colégios tenham que ser ocupadas por leigos. Ainda é um desafio grande pois não se encontram talentos abundantes que conjuguem o conhecimento escolar, os valores maristas e a expertise da gestão.”*

Alguns dos respondentes declararam que percebem um maior investimento na formação de gestores, levando em conta tempos anteriores, principalmente para desenvolver e fomentar as lideranças que já atuam na rede, já que a abertura e alinhamento com o carisma marista é um item muito relevante na visão dos diretores. O respondente 6 relata sua percepção, que está alinhada com os executivos entrevistados.

*“Não percebo uma estratégia muito estruturada, mas se observa que são escolhidos aqueles que já exercem práticas de gestão na rede e que têm perfil para o cargo. Acho que é devido a identificação com o carisma e porque já conhecem o modelo institucional.”*

Do ponto de vista do processo, os Colégios da Rede Marista, possuem ações definidas para sucessão de diretores, apesar de não oficializá-lo de forma escrita e explícita. Para os executivos estas questões parecem estar mais amadurecidas e alinhadas. Todos têm facilidade de dissertar sobre o assunto e demonstraram segurança e um certo conforto ao responderem perguntas sobre a sucessão. Já, entre os diretores, a realidade é um pouco diferente. A falta de informações e, talvez, a pouca maturidade na gestão, podem dar a sensação de que não se deve falar sobre isso. Os diretores também não souberam descrever como o processo ocorre hoje na rede, bem como não foram citadas as instâncias de validação para sucessão.

### 7.2.2 Planejamento sucessório

No que diz respeito ao planejamento sucessório os executivos entrevistados citaram algumas iniciativas que são feitas na busca pela preparação de um diretor escolar marista. Entretanto não existe um programa de formação específico para este fim. Assim como na Rede Marista, na maior parte das organizações que atuam no Brasil, o processo sucessório não está estruturado, apesar de ser uma pauta de grande preocupação e relevância para os principais dirigentes organizacionais. A falta deste planejamento, acarreta em um processo pouco efetivo que depende da sensibilidade dos executivos e acaba ficando em segundo plano, o que faz com que, em situações emergenciais, a instituição não tenha pessoas preparadas para a sucessão (DUTRA, 2010).

Atualmente os executivos que lideram os Colégios da Rede Marista estão focados na formação para os líderes que já estão ocupando os cargos de gestão, como os atuais diretores dos colégios, por exemplo. Apesar disso, ao analisar as formações oferecidas, é possível observar algumas práticas que contribuem para o desenvolvimento de novos diretores.

Pensando no planejamento, o entrevistado 1 destaca que a rede já avançou quanto ao diagnóstico sobre o trabalho dos atuais diretores: *“hoje já temos uma ideia das mudanças que precisamos promover nos próximos 2 anos, antigamente falávamos isso 6 meses antes da troca.”* O entrevistado 2 observa esta dificuldade em planejar o processo de sucessão dos diretores trazendo que acabam *“trabalhando com mais urgências [referindo-se a troca de diretores] do que o tempo necessário para melhor formação e preparação.”* Lansberg (1999), trata do planejamento sucessório,



como uma série de eventos que vão se constituindo, em termos de formação e desenvolvimento, até que a organização chegue ao destino desejado: a sucessão. Por isso é preciso ter em mente que toda esta caminhada exige tempo.

Neste mesmo sentido, o entrevistado 3 relata que a rede tem dificuldade em planejar a sucessão, trazendo a preparação para a mudança como o ponto crítico do processo.

*“A rede já melhorou muito nisso. Inclusive hoje temos um setor específico de desenvolvimento organizacional, que atua mais na formação de lideranças. Ali nós já podemos ver quem são as possíveis sucessões dos diretores. Mas isso não está escrito em forma de política, nem sabemos como fazer isso.”*

O entrevistado 5, também destaca que não existe um planejamento formal na rede para sucessão de diretores, mas percebe que a superintendência tem muita habilidade na área de gestão de pessoas, por isso consegue atuar nas necessidades de forma pontual. Porém, esta aptidão fica a cargo de um executivo apenas e não da instituição. Corroborando com o assunto, o entrevistado 6, relata que *“não existe um processo formal de planejamento, mas existe um processo empírico e muita vontade de fazer isso acontecer.”* De fato, esta necessidade é latente para os executivos entrevistados já que a falta de uma boa estrutura de lideranças pode colocar o negócio ou a estratégia em risco. Certamente não se trata de um processo simples e fácil, mas envolve muitas expectativas, sendo fundamental abordá-lo de forma transparente sem gerar falsas esperanças (DUTRA, 2010).

Todos os executivos entrevistados comentaram que o primeiro passo para pensar na sucessão de diretores é a formação de pessoas que atuam nos CTAP's dos colégios. O entrevistado 5 disse que os sucessores primordiais estão no grupo do CTAP, e depois as outras lideranças da estrutura executiva que desejam atuar em escolas. O entrevistado 6 também destacou o CTAP como o grupo mais propício para sucessão de diretores: *“temos clareza que o CTAP é a primeira linha sucessória dos diretores, por isso melhoramos o processo de seleção destes cargos.”*

Partindo da premissa de que no CTAP estão os profissionais com maior possibilidade de sucessão para o cargo de diretor, os executivos foram perguntados sobre a formação destas pessoas e se elas têm clareza de seu próprio potencial. No caso da formação, os entrevistados relataram que existe um diálogo muito aberto entre os membros do CTAP e a gerência educacional, sendo por meio desta relação a identificação de possíveis diretores.

Quando identificados, estas pessoas passam a ser acompanhadas e convidadas a participar de diversas formações e espaços de exposição que a Rede Marista oferece: seminários, treinamentos, grupos de trabalho, formações maristas, apoio financeiro em cursos (graduação e pós-graduação), vivências em intercâmbios, entre outras. Resumidamente as pessoas são colocadas em uma “vitrine”, caso surja a vaga poderão ser convidadas ou não.

Apesar de promover estes momentos de formação, de certa forma não explícitos, não ficou claro nas conversas com os executivos entrevistados que o acompanhamento dos membros do CTAP está sistematizado. Ou seja, os profissionais são convidados conforme avaliação subjetiva da gerência educacional, não existe um acompanhamento individual destas pessoas, por parte da estrutura executiva. Em relação a este movimento, Dutra (2010) ressalva que é preciso ter cuidado com as avaliações subjetivas, pois nem sempre um gestor com foco técnico, que é o caso da maioria dos coordenadores membros do CTAP, tem o perfil necessário para atuar com as articulações políticas e as negociações de interesses que envolvem a liderança estratégica. Bons especialistas, nem sempre serão bons líderes (POPOFF, 1997).

Normalmente o acompanhamento destas pessoas fica por conta do diretor que nem sempre possui as habilidades necessárias para isso. Esta realidade fica perceptível na fala do entrevistado 6.

*“Acredito que as pessoas [referindo-se aos membros do CTAP] não tenham clareza que são os principais na linha de sucessão do diretor, até porque nós temos um certo cuidado de falar sobre isso, porque não sabemos se os diretores têm maturidade suficiente para lidar com este assunto.”*

Neste sentido, apenas o entrevistado 1 não emitiu comentários sobre o desconhecimento das pessoas em relação a possibilidade de sucederem o diretor. O entrevistado 2 relatou que *“as pessoas não têm clareza que estão sendo acompanhadas e preparadas para sucessão. A instituição não deixa isso claro”*, e complementa dizendo que *“talvez a rede não saiba como comunicar isso”*. O entrevistado 3 concordou, trazendo que *“os CTAPs dos colégios não tem ciência que estão na linha direta de sucessão”*, mas percebe que com as últimas movimentações que aconteceram na rede *“eles já estão se preocupando um pouco mais com isso”*. Ele continua sua fala relatando que não há formalização deste processo, mas enfatiza que se sente inseguro quanto a forma de oficialização e divulgação. Ainda, o

entrevistado 4 destacou que *“as pessoas estão começando a perceber que o CTAP é a primeira porta de entrada. Eles estão se dando conta que a sucessão do diretor vai acontecer uma hora ou outra e que eles poderão assumir este cargo.”*

Os executivos entrevistados relataram que tem acontecido um movimento por parte dos membros do CTAP em buscar a gerência educacional para se colocar à disposição da instituição no caso de surgimento de alguma vaga para vice-diretor e diretor. O entrevistado 1 acredita que esta é uma boa estratégia, já que o desejo de ser um diretor marista deve estar no projeto de vida do profissional.

*“Eu acredito que para ser diretor de uma escola marista é importante que a pessoa sinalize isso para os gestores. Que ela queira isso. Na verdade, precisa estar no projeto de vida dela. Às vezes também fazemos o convite. Mas não temos um modelo fixo de preparação.”*

Ciampa (1987), destaca que o projeto de vida de um indivíduo está sempre associado a uma perspectiva de futuro. Trata-se de um movimento de vir a ser, de possibilidades futuras. Integra muitas dimensões da vida da pessoa, como a psicológica, social, sua maneira de agir e de relacionar. Um projeto de vida busca antecipar, organizar e regular as principais atividades do sujeito (D'ANGELO, 1994). Ser um diretor de uma escola marista, com certeza exige do profissional um olhar único quanto a sua própria constituição como leigo marista, a sua percepção de coletividade e seu contexto de trajetória dentro da instituição, por isso o projeto de vida é uma ferramenta importante na elaboração e desenvolvimento deste líder.

O entrevistado 2 corrobora com a afirmação citada acima pelo entrevistado 1 e destaca que, além de aceitar pedidos de crescimento profissional, *“a gerência educacional estimula que as pessoas que têm o interesse de serem diretores expressem isso, para podermos avaliar se vamos investir na pessoa ou não.”* O entrevistado 4 destacou preocupação quanto ao fato de estarem recebendo muitos pedidos neste sentido e acabar passando somente para o profissional a responsabilidade do seu desenvolvimento.

Em se tratando de planejamento sucessório a retenção de talentos é um tema fundamental para garantia de futuros gestores, principalmente para as instituições que optam pela seleção interna na reposição de líderes. Questionados sobre este item os executivos entrevistados dissertaram muito pouco. O entrevistado 1 comentou que *“não existem políticas de retenção de pessoas na rede”*, apenas alguns auxílios de formação, como apoio financeiro em cursos, mas nada institucionalizado. O

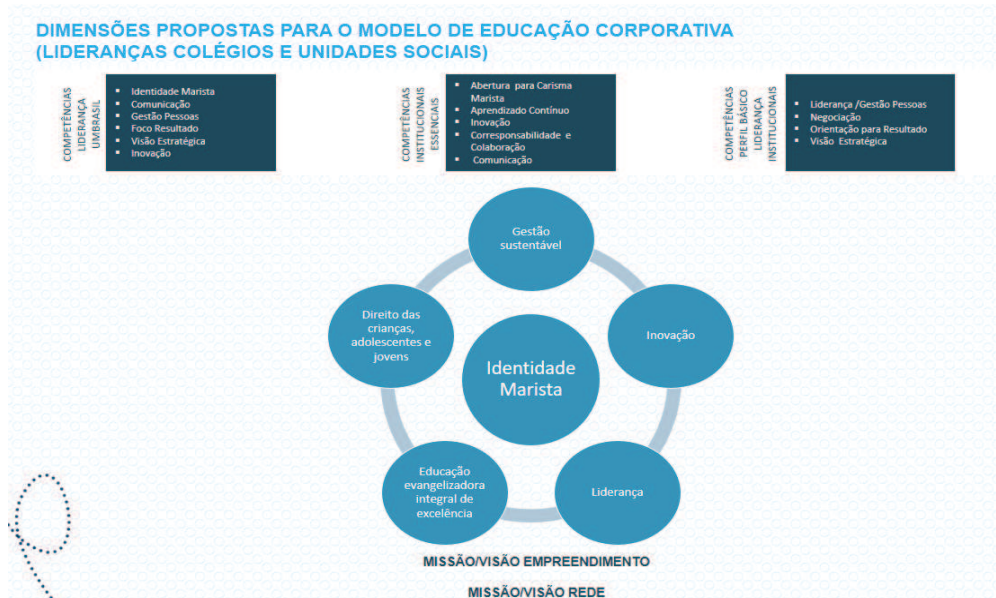
entrevistado 6 aponta que no item de retenção de pessoas *“não ofertamos nada diferente do que o mercado, o que temos a oferecer é um ambiente familiar, acolhedor e não tão exigente em relação às entregas de resultados.”* Do ponto de vista da retenção, Dutra (2010) destaca que a elaboração do planejamento sucessório já tem o papel de reter as pessoas, pois constitui-se de critérios e filtros que atuam como sinalizadores de um horizonte de desenvolvimento. Tendo clareza das possibilidades, as pessoas sentem-se mais valorizadas.

Continuando na temática de planejamento sucessório, é possível dizer que a Rede Marista, no atual momento, está trabalhando no desenvolvimento de lideranças que já ocupam o cargo de diretor escolar e nas melhorias de todos os processos na gestão de pessoas. Nos últimos anos a instituição avançou na elaboração das Políticas de Recrutamento e Seleção em busca da assertividade na contratação; criou o Sistema de Cargos, Carreiras e Performance, que está na implantação da última etapa que é a avaliação de desempenho; aprimorou a sistematização de indicadores de acompanhamento de perfis por meio de ferramentas tecnológicas; e está em plena execução do Programa de Desenvolvimento de Lideranças Maristas (PDLM). Assim, o entrevistado 5 destaca que mesmo não atuando diretamente no tema de sucessão de diretores, esta estruturação de processos e legitimação da área de Desenvolvimento Organizacional, contribui para o processo sucessório de todas as lideranças maristas.

Em relação ao PDLM, é importante destacar que a iniciativa nasceu do planejamento estratégico dos Colégios da Rede Marista, a partir do objetivo estratégico: definir políticas de gestão que promovam a motivação e o compromisso com os resultados. O projeto buscou analisar as necessidades de desenvolvimento das lideranças maristas, propor e implementar um modelo de desenvolvimento de lideranças. As etapas de atuação do projeto foram definidas por meio da estrutura de carreira - estratégica, tática e operacional - já apresentada neste trabalho.

No ano de 2018 a proposta de um modelo de educação corporativa do PDLM foi lançada para o grupo estratégico. Neste escopo de atuação estão as principais lideranças do empreendimento: superintendente, gerentes, coordenadores da estrutura executiva, diretores e vice-diretores. A concepção do programa está embalsada no rol de competências maristas e na missão e visão da Rede Marista. A figura 7, a seguir, demonstra estes elementos.

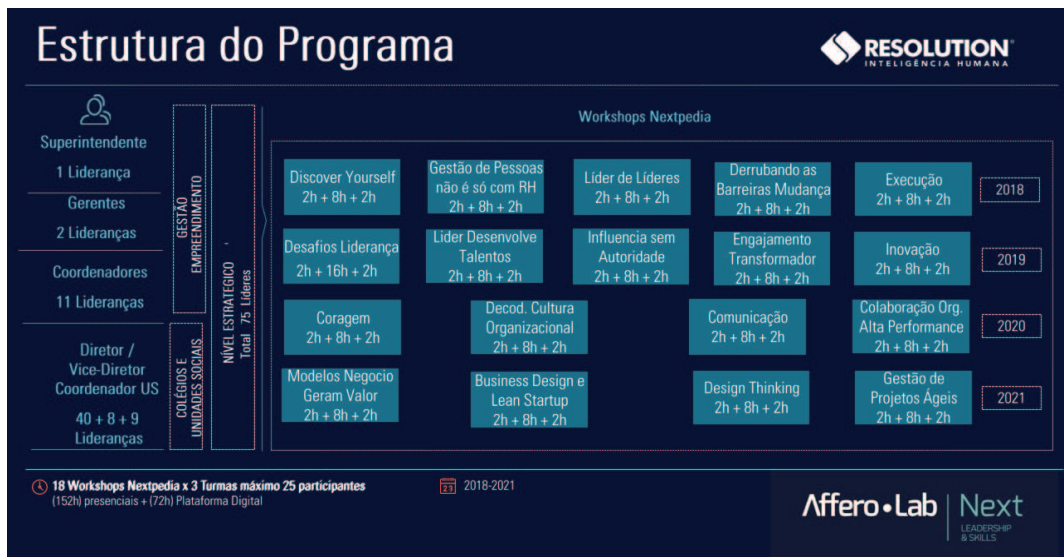
Figura 7 - Dimensões da educação corporativa



Fonte: documento interno da instituição

A estruturação do programa para o nível estratégico compreende 4 anos de duração, divididos em 18 workshops presenciais e atividades na plataforma digital, que juntos totalizam 224 horas de formação. Ao todo, 75 gestores maristas participam do programa, sendo ministrado por uma consultoria externa especializada em gestão de pessoas com foco na aprendizagem como meio de impactar positivamente os resultados organizacionais. As temáticas abordam a liderança na prática cotidiana trazendo elementos como o autoconhecimento, a formação de pessoas, o *design thinking*, o modelo de negócios, entre outros. A figura 8, em seguida, apresenta a estrutura completa do programa.

Figura 8 - Estrutura do PDLM – nível estratégico



Fonte: documento interno da instituição

O primeiro ano do PDLM aconteceu em 2018, com uma excelente avaliação por parte dos executivos, todos os entrevistados, que também são estudantes do programa, relataram que estão muito satisfeitos com o curso. A formação é um item fundamental para a seleção de diretores nos Colégios da Rede Marista, conforme a fala do entrevistado 6: *“nós temos o paradigma de utilizar somente pessoas da rede, por isso temos que focar em formação. É pra formação de gestores que temos que olhar.”* O entrevistado 4 destacou que o PDLM é fundamental na formação de gestores, trazendo que a legislação exige que o diretor seja formado em pedagogia ou licenciaturas, portanto em seu trajeto profissional não desenvolve elementos formativos que o habilitem para gestão de negócios.

*“A licenciatura não traz este caráter técnico, a experiência traz alguma coisa... mas ainda falta um refinamento de gestão que é necessário. Então temos que formar as pessoas, pois não é do universo educacional a bagagem formativa que a gestão exige hoje. Somente a experiência não sustenta, porque a exigência de habilidades e competências de um gestor marista é muito grande.”*

As boas condições e a estruturação de esforços para o desenvolvimento profissional se apresenta como um dos itens mais valorizados pelas pessoas no Brasil, trazendo vantagem competitiva para a organizações que buscam se destacar na gestão de pessoas. Por isso os executivos da alta gestão devem investir recursos para desenvolver pessoas, já que o foco deste processo é bem maior do que o aumento da eficiência, mas a preparação dos profissionais para ocuparem posições

mais complexas. Desta forma os programas de formação precisam ser muito transparentes e negociados, para que exista cumplicidade entre a organização e o colaborador em relação ao seu desenvolvimento (DUTRA, 2010).

Pensando no planejamento sucessório como vantagem organizacional, a partir de 2019, a Rede Marista promoverá o PDLM para o nível tático da estrutura de carreira. Este grupo está dividido em dois subgrupos: liderança e técnico. Na dimensão tática de liderança estão alocados os coordenadores e orientadores das escolas, e supervisores da estrutura executiva. Ou seja, fazem parte desta etapa os cargos dos gestores membros dos CTAPs dos colégios. Assim, a preparação para sucessão de diretores começa a ganhar um caráter formativo e preparatório ao invés da atuação emergencial citada pelos entrevistados anteriormente. O entrevistado 6 demonstra em sua fala, que além da formação destas pessoas para aprimorar suas potencialidades no cargo atual, a rede também percebe que esta iniciativa pode contribuir na sucessão de diretores: *“hoje temos o programa de formação de liderança para quem já está. Em 2019 entra no nível tático também pensando em preparação para futuros diretores.”* Desta mesma forma o entrevistado 5 destaca esta intencionalidade para o grupo tático.

*“Entendo que os sucessores primordiais estão no grupo do CTAP. Por isso, vamos lançar em 2019 uma formação específica para estes profissionais, que estão no nível tático da nossa estrutura de carreira. Pode ter certeza que aí estão os nossos futuros diretores.”*

Para este grupo de profissionais a formação terá a duração de 3 anos. Os educadores são separados em 3 grupos de 75 pessoas cada, e terão atividades na plataforma digital e 3 encontros presenciais por ano. O modelo de estrutura do programa para este grupo foi idealizado em uma perspectiva sistêmica, incluindo a formação marista como atributo principal e temática que compõe a formação. Esta proposta está coerente, já que a grande maioria dos participantes desta pesquisa - executivos e diretores - citaram, anteriormente, a identificação com o carisma e a aderência com a filosofia institucional como o ponto primordial na direção de um dos colégios maristas. A figura 9, a seguir, apresenta a estrutura de temas e tempo.

Figura 9 - Estrutura do PDLM – nível tático

Dimensões	2019	CH	2020	CH	2021	CH
Identidade Marista	1º Retiro Experiência de Deus 2º Retiro Presença de Deus	14 14	1º Retiro Experiência de Deus 2º Retiro Presença de Deus 3º Retiro Aprofundamento	14 14 24	1º Retiro Experiência de Deus 2º Retiro Presença de Deus 3º Retiro Aprofundamento	14 14 24
	Formação Marista Inicial	8	Formação Marista Inicial	8	Formação Marista Inicial	8
	Formação Marista Experiência de Solidariedade	16	Formação Marista Experiência de Solidariedade	16	Formação Marista Experiência de Solidariedade	16
	PEM	135	PEM	135	PEM	135
	Vidamar I e II	44	Vidamar I e II	44	Vidamar I, II, III	44
Direito das crianças e dos adolescentes	Formação na área/Pilar	8	Formação na área/Pilar	8	Formação na área/Pilar	8
Educação Evangelizadora Integral de Excelência	Encontro de coordenadores	8	Encontro de coordenadores	8	Encontro de coordenadores	8
Inovação	Comunidades de boas práticas*		Comunidades de boas práticas*		Comunidades de boas práticas*	
Gestão sustentável	Cenários Econômicos e Estratégicos	8	Cenários Econômicos e Estratégicos	8	Cenários Econômicos e Estratégicos	8
Liderança	Workshop 1	8	Workshop 1	8	Workshop 1	8
	Workshop 2	8	Workshop 2	8	Workshop 2	8
	Workshop 3	8	Workshop 3	8	Workshop 3	8
	Mentoring	30	Mentoring	30	Mentoring	30
		345		369		369

Fonte: documento interno da instituição

Na estrutura apresentada acima, uma das estratégias na formação para a liderança levantada pelo PDLM é o *Mentoring*. A mentoria, nada mais é do que uma abordagem de orientação profissional, na qual uma pessoa com grande experiência profissional e forte sustentação teórica e prática - “mentor” – presta auxílio a uma outra pessoa com menor experiência e conhecimento – “mentorado” (OLIVEIRA, 2012). Os mentores são aqueles membros de relevância e com habilidade de influência que já fazem parte da organização e segundo GARDEN (1990) apud CHAO (1998), a relação entre o mentor e o mentorado se dá de forma intensa e sobretudo dedicada para o desenvolvimento da carreira deste segundo.

Na Rede Marista o processo de *mentoring* já está acontecendo como piloto, com a participação de 28 pessoas, divididas em 14 mentores e 14 mentorados. Em junho de 2018, o projeto foi elaborado com a contribuição de uma consultoria externa. Em setembro do mesmo ano, deu-se a escolha dos participantes. Logo em seguida, no mês de outubro, os mentores foram formados e por fim, em março de 2019, ocorreu a formação dos mentorados. O programa prevê 10 sessões individuais, com 3 momentos supervisionados pela consultoria, que serão agendadas de abril a dezembro do presente ano. A seleção dos participantes aconteceu por meio de



observação dos executivos, que não souberam informar a definição de critérios. Ao final deste ciclo, ocorrerá uma avaliação do programa e sua reorganização ara 2020.

Voltando para a formação do grupo tático, tendo em vista a premissa de que nas escolas este grupo é composto pelos membros do CTAP, os diretores respondentes do questionário foram perguntados quanto aos esforços que estão fazendo para formar seu sucessor e de que forma foram orientados para isso. Dos 11 diretores respondentes, 8 declararam que não receberam uma orientação direta para formação de sucessores na gestão de suas escolas. Porém citam algumas iniciativas de rede e também pessoais que podem contribuir para este fim. A descrição do respondente 1 remete ao PDLM, como formação para desenvolver sucessores.

*“Nunca recebi orientação para preparar o meu sucessor. Agora, no curso de liderança oferecido pela rede [referindo-se ao PDLM], estamos recebendo algumas orientações, porém este ainda está no início, não sei se vamos aprofundar no assunto.”*

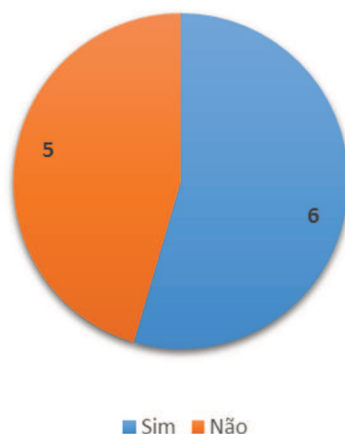
O respondente 4 também concorda dizendo: *“não recebi a orientação direta, mas estamos sendo preparados nos cursos oferecidos pela rede e nas formações acadêmicas que buscamos individualmente.”* Os respondentes 7 e 9 relataram que apesar de não receberem a incumbência formal de desenvolver novos diretores, eles estão fazendo isso na prática da gestão. O respondente 9 relatou esse movimento: *“na verdade não fui orientado, mas tenho trabalhado o grupo gestor avaliando constantemente os possíveis sucessores, fornecendo informações estratégicas e sempre compartilhando a tomada de decisão.”* Neste mesmo sentido o respondente 2 destacou: *“não fui diretamente orientado, mas meu vice está caminhando para isso.”*

Dois diretores respondentes disseram que foram orientados por seus superiores para formação de novos líderes com vistas a sucessão. O respondente 6, relata a sua prática para este fim: *“sim, fui orientado. Estou passando demandas para que os sucessores possam ir assumindo, trabalho em conjunto e de equipe e sendo sempre transparente.”* O respondente 11 parece ter um certo receio em relação ao tema: *“não fui orientada para isso, mas sei que chegará o momento, querendo ou não.”* E por fim destaco o respondente 8 que aponta que precisa aprimorar seu desempenho neste tema: *“ainda não tenho feito este exercício de maneira sistematizada e com foco.”*

Apesar dos relatos dos diretores que responderam o questionário, o gráfico 10, em seguida, demonstra que mais da metade dos respondentes afirmam que estão

trabalhando no desenvolvimento de seu sucessor, mesmo que não tenham recebido, segundo eles, esta orientação.

Gráfico 10 - Desenvolvendo o seu sucessor



Do ponto de vista do planejamento, a Rede Marista precisa avançar no tema da sucessão, apesar de já desenvolver práticas que colaboram com a formação de novas lideranças, principalmente nos últimos 4 anos. De fato, é preciso aprimorar este processo. Entretanto, não se pode esquecer que a Rede Marista é uma instituição bastante tradicional e que vem inovando sistematicamente na gestão, especialmente quando comparada com outras congregações que atuam na educação. A fala do executivo entrevistado 2 revelou este cenário de atenção e cuidado institucional: *“somos uma instituição com um nível de conservadorismo grande. A substituição de um diretor se não for bem-feita, poderá nos levar a perder muito como instituição.”* O entrevistado 6 complementa e apresenta uma visão muito clara em relação ao planejamento sucessório: *“temos deficiência nisso, temos consciência disso, estamos tentando e pensando em projetos para mudar essa realidade.”*

### 7.2.3 Elementos para a sucessão eficaz

Afim de reconhecer as necessidades dos Colégios da Rede Marista, no que diz respeito ao processo de sucessão de diretores, os executivos entrevistados e os diretores respondentes do questionário foram convidados a levantar elementos e ações que possam contribuir com o processo sucessório. Para todos os executivos

entrevistados, o planejamento é a peça chave para que a rede possa trabalhar as mudanças de diretores de forma processual e não apenas emergencial.

Ao optar pela classificação da sucessão por meio da eficácia, é importante conceituá-la para compreender o que se entende como um processo de sucessão eficaz. Oliveira (2002), em consonância com esta pesquisa, aponta que a eficácia está relacionada com o grau em que são satisfeitas as expectativas do resultado ou o cumprimento da missão organizacional, ou seja, ela ocorre à medida em que os objetivos definidos são alcançados. Para tanto, a eficácia exige um processo previamente planejado, com clareza de objetivos e mensuração de resultados.

Fazendo uma avaliação do processo de sucessão atual, o entrevistado 1 relatou que é preciso melhorar o planejamento da sucessão, pois as ações tomadas até o momento não têm sido suficientes para as necessidades que surgem: *“hoje acontece de termos certeza que precisamos mudar alguns diretores, mas não temos nomes preparados para assumir [...] principalmente nas cidades do interior.”* Desta mesma forma o entrevistado 2 destacou o planejamento: *“acho que nem sempre estamos preparados, precisamos antecipar a formação e preparação das pessoas para não ser pegos de surpresa quando temos um problema de sucessão em alguma unidade.”*

O entrevistado 4 apontou que pensa o planejamento da sucessão a partir de ações institucionais de longo prazo e que estejam ligadas as estratégias corporativas.

*“Para um processo de sucessão eficaz, precisamos identificar e mapear as necessidades de médio e longo prazo para cada uma das unidades e ter isso escrito. Desenhar a trilha de cada unidade, para ter certeza das necessidades para os próximos anos. E a partir daí desenvolver estratégias para preparar pessoas para estes cargos.”*

O entrevistado 1 também destacou as “trilhas” de desenvolvimento, mas com foco voltado para as pessoas.

*“Nós deveríamos ter um banco de dados e perfis dos possíveis novos diretores e definir uma trilha de aprendizagem e desenvolvimento para estas pessoas. Estas trilhas seriam personalizadas de acordo com cada pessoa. Pode ser mentoria, coaching<sup>10</sup>, formação marista ou acadêmica, mas precisa estar ligada ao projeto de vida.”*

---

<sup>10</sup> *Coaching* é uma ferramenta de avaliação de *performance* que ajuda o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera. (O'NEIL, 2001)

Sobre a questão de projeto de vida, o entrevistado 2, relata que pode até parecer que sua visão é utópica, mas que se o projeto de vida da pessoa não estiver fortemente alicerçado e identificado com a instituição a sucessão não é eficaz.

Tanto na perspectiva da instituição, quanto do profissional o planejamento e mapeamento sucessório é importante exercício de gestão que tem diversas finalidades. A primeira delas é verificar quais são as pessoas aptas para se desafiarem a assumir cargos que exijam maior complexidade de gerenciamento. A segunda, diz respeito a possibilidade de analisar a capacidade da empresa em desenvolver pessoas e lideranças. Como terceira finalidade, o mapeamento sucessório aponta as principais fragilidades da organização em relação a sua gestão em médio e longo prazo. Por isso, uma organização que busca melhoria contínua e excelência nas entregas, não pode se eximir de estruturar seu processo sucessório (DUTRA, 2010).

Ainda sobre os elementos que não podem faltar para um processo sucessor adequado, novamente surgem as questões congregacionais, conforme a fala do entrevistado 3: *“a coisa mais importante é estar identificado com o carisma. Eu nem falo em termos de religião, mas na vinculação com os valores e na identificação com o carisma marista.”*

Em relação as ações que poderiam contribuir positivamente no processo de sucessão, o entrevistado 4 destaca alguns elementos importantes: *“deveríamos ter cursos de vivência na gestão, mentorias, coachings, sem promessas e por adesão.”* Na mesma perspectiva o entrevistado 6 complementa, que após a identificação dos talentos é preciso “mergulhar” a pessoa nas práticas de gestão.

*“Eu ainda acredito que poderíamos, inclusive, retirar a pessoa do cargo e ela ficar fazendo formação experiencial, por um ou dois anos antes de assumir seu cargo. Mentoria, gestão sombra, conhecer outras províncias, imersão nas áreas técnicas, assumir projetos maiores nas escolas, enfim uma série de coisas para formação prática.”*

Outra iniciativa citada por dois executivos entrevistados, diz respeito ao rodízio de diretores, ou seja, trabalhar na perspectiva de começo, meio e fim da gestão naquela unidade. O entrevistado 4, relata que seria uma opção para rede.

*“Pensar em rodízio de diretores também é interessante, pois não é salutar que um gestor fique tanto na direção de uma unidade. A pouco tempo, já tivemos problemas com isso. Também o diretor poderá desenhar seu plano de trabalho, junto com a gerência educacional para o período de maneira mais objetiva.”*

No quesito de identificação de talentos, o entrevistado 4 levanta a questão dos professores como possibilidades para direção dos colégios e não apenas os membros do CTAP: *se o diretor precisa vir da educação - licenciaturas e pedagogia - o nosso maior olhar deveria ser para os professores. Como fomentar isso na rede? Eu não sei.* É bastante lógico afirmar que a experiência docente contribui de forma substancial na gestão de uma escola, mas apenas esta vivência não é suficiente para enfrentar os desafios do cargo de diretor escolar (GRACINDO, 2012). Além de desenvolver uma série de competências técnicas e de comportamento, o professor terá a difícil incumbência de assumir o papel de líder, para o qual não foi preparado durante a sua formação inicial. Esta preparação exige um grande investimento financeiro e de tempo por parte das instituições de ensino, por isso o que se observa hoje, nas escolas privadas, é que o professor passa a ocupar posições de gestão, devido a sua inclinação pessoal para liderança e seus desejos de ascensão de carreira (MELO, 2013).

O entrevistado 5 destaca que existem muitas ideias boas para aprimorar a sucessão nos colégios, mas também muitas barreiras culturais para executar essas ações. O entrevistado ainda aponta que a falta de transparência e o excesso de sigilo dificultam que o processo de sucessão possa ser inovado. Além disso, o entrevistado 4 também cita a não sistematização do processo como um entrave: *“acho que temos dificuldades na sucessão, porque não conseguimos organizar e sistematizar este processo.”*

Ainda pensando na sucessão eficaz, dois entrevistados trouxeram a urgência em preparar os atuais diretores para formação de seus sucessores. O entrevistado 4 acredita que a estrutura executiva e os diretores acabam, de certa forma, se eximindo da responsabilidade de selecionar os novos diretores.

*“Sim, a gente tem dificuldade de desenvolver pessoas na rede, principalmente se tu pensar na quantidade de bons profissionais que atuam conosco. Vejo que os nossos diretores não têm um perfil de desenvolver pessoas, mas elas crescem mesmo assim, porque está muito nelas e não no nosso desenvolvimento. A pessoa emerge por conta do seu perfil, ela forjou seu caminho, mas não por conta da instituição.”*

Assim como os executivos entrevistados, os atuais diretores dos colégios que responderam o questionário, também elencaram o planejamento como ferramenta essencial para um processo de sucessão eficaz. O respondente 7 destaca a necessidade de desenvolvimento formal por meio de cursos, oferecidos pela rede para

aquelas pessoas que demonstram aptidão para gestão: *“acredito que a rede deveria ter uma escola de formação de gestão, com conteúdos próprios e progressivos, de todas as áreas que envolve a gestão.”* Complementando, o respondente 6 apontou para a promoção de experiências práticas, aliadas a teoria como forma de preparação para gestão.

*“É preciso melhorar no acompanhamento das pessoas para poder elencar um banco de talentos interno, avaliar os seus perfis, oferecer formação continuada e destinar tarefas estratégicas dentro de seus cargos e unidades antes de promover à direção.”*

A urgência na identificação dos talentos foi apontada pelos respondentes como o primeiro passo para sistematização do processo de sucessão de diretores na rede marista. O respondente 2 destacou que é preciso *“identificar as pessoas com talento e começar a formação para gestão antes mesmo da pessoa assumir o cargo.”* Neste mesmo sentido o respondente 9 apresentou a necessidade de plano de carreira que demonstre caminhos possíveis para os profissionais em médio e longo prazo, o diretor também citou a formação interna, cursos externos, o acompanhamento com plano de desenvolvimento individual e os *feedbacks* formais, como possibilidades de formação de novos diretores.

Além do acompanhamento sistematizado (*feedback*), a transparência também se apresenta como um caminho para a sucessão eficaz. Rothweel (2005), relata que a estruturação do processo sucessório é o melhor caminho para a transparência. O autor destaca que a definição da trajetória de carreira, demonstra o que a empresa espera do profissional, esclarece sobre os critérios de ascensão e garante o desenvolvimento para aquelas pessoas que desejarem uma posição de gestão de maior complexidade. Nesta perspectiva, o executivo entrevistado 5 abordou em sua fala a transparência e o acompanhamento.

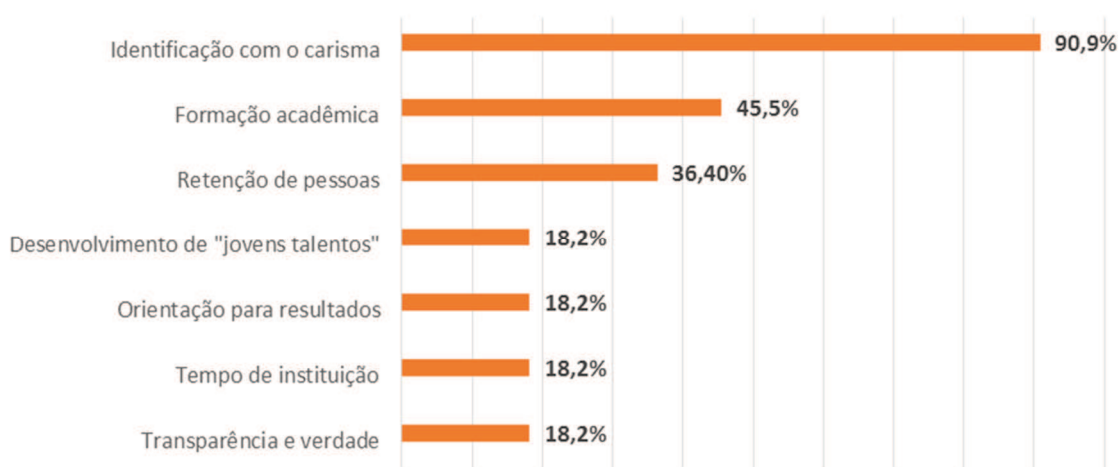
*“Primeiramente acredito que a rede precisa ser mais transparente com as pessoas e nos processos, podendo dizer o que se pretende. E depois ir acompanhando o crescimento com um instrumento que possa ser registrado a evolução do profissional.”*

A clareza das intenções também foi citada pelo entrevistado 4, na perspectiva de ajudar o diretor a formar seu sucessor. A falta de diretrizes pode ser uma dificuldade, inclusive na orientação dos diretores para formação de novas lideranças.

*“Os diretores [referindo-se aos atuais diretores dos colégios] deveriam ter uma capacitação para conseguir preparar e formar os sucessores, tendo claro o perfil, o que desenvolver e até o que observar em um futuro líder. Seria importante estabelecer critérios tanto para seleção, quanto para a formação, auxiliando na assertividade do processo.”*

Os diretores que responderam o questionário foram instigados a apontar os principais elementos, que contribuem positivamente no processo e sucessão de diretores para os Colégios da Rede Marista. A identificação com o carisma e a formação acadêmica foram os itens mais citados pelos atuais diretores. O gráfico 11, a seguir, apresenta os resultados.

Gráfico 11 - Elementos fundamentais para a sucessão



Além dos atributos sugeridos pelo questionário, os diretores respondentes também apontaram a liderança como relevante fator para a sucessão. Fazendo a relação com a descrição das respostas dos diretores, nas perguntas abertas, os quais citaram elementos inovadores relativos a sucessão, como a avaliação de *performance* e *mentoring*, nesta questão de múltipla escolha os diretores respondentes voltaram a classificar itens conservadores como elementos de maior fundamento. Portanto é possível que o desejo de inovar este processo, esteja bloqueado por barreiras culturais e o receio pelo “novo”.

### 7.3 Estratégias para a sucessão de diretores nos Colégios da Rede Marista

A proposta principal deste trabalho está alicerçada na qualificação e profissionalização do plano sucessório de diretores dos Colégios da Rede Marista, por meio de diferentes estratégias. Após realizar as entrevistas com os executivos, aplicar o questionário com os diretores, analisar os documentos e sistematizar todas estas

informações, tendo como base os referenciais teóricos, foi possível organizar uma série de estratégias que poderão contribuir com as práticas de gestão de pessoas com vistas à sucessão na Rede Marista.

Como primeiro passo para sistematização do processo é importante a definição da trilha de desenvolvimento de cada unidade. Ou seja, com base na segmentação de mercado<sup>11</sup> definida pela Rede Marista no planejamento estratégico do colégio, nas pesquisas aplicadas à comunidade educativa, nas análises de mercado, nos indicadores - financeiros, pedagógicos e pastorais -, é fundamental elaborar um plano de desenvolvimento ou manutenção, de médio e longo prazo, para a unidade. A Rede Marista já possui uma ferramenta tecnológica que poderá auxiliar nesta sistematização e integração de dados. O *Power BI* é uma solução de análise de negócios, que permite a visualização de dados e o compartilhamento de informações em toda a organização. A aplicação faz parte do *Office 365* da *Microsoft* e, por meio dela, é possível conectar-se a diferentes fontes de dados e criar relatórios e *dashboards* que garantem a visualização e a integração de todas as informações necessárias para a tomada de decisão.

Ainda com a ferramenta é possível cruzar as informações de perfil dos diretores e dos perfis dos grupos de CTAPs dos colégios e outras lideranças, tanto por segmento, quanto na rede como um todo. Desta forma é possível observar qual o perfil de diretor um determinado colégio necessita, visando garantir as entregas de sua trilha de desenvolvimento ou manutenção. Esta análise contribui também na formação de novos diretores para as regiões com maior dificuldade de encontrar profissionais, como o interior do estado, por exemplo. Outra opção é inserir as informações da avaliação de desempenho neste mesmo aplicativo para aprimorar a análise. A figura, 10, a seguir, apresenta a ideia de sistematização e utilização das informações na tomada de decisão.

Figura 10 – Atributos para elaboração da trilha de desenvolvimento do colégio

---

<sup>11</sup> Os Colégios da Rede Marista estão organizados em quatro grupos de segmentos: A, B, C e D. Esta divisão foi elaborada levando em conta 7 indicadores essenciais na gestão de uma escola marista. A partir dos resultados o colégio alcança uma nota, a qual irá determinar o grupo que ele pertence. O projeto completo encontra-se no anexo A.





Fonte: elaborado pela autora

Com a construção da trilha das unidades, é possível identificar nas lideranças dos CTAPs e da estrutura executiva, possíveis sucessores para a direção dos colégios, bem como levantar os requisitos de formação que estes gestores necessitam para desenhar a trilha de desenvolvimento individual de cada potencial diretor. Para a construção das trilhas dos profissionais a rede poderia utilizar: trajetória marista do colaborador, formações que já participou (maristas ou não), dados completos de cadastro, avaliação de desempenho, PDA, avaliações da área de atuação, indicadores que o profissional tem responsabilidade ou alguma contribuição. A figura 11, em seguida, demonstra as informações da trilha individual do colaborador. Depois poderá ser cruzado com a trilha da unidade para simular o perfil e relação

Figura 11 - Atributos para elaboração da trilha de desenvolvimento individual



Fonte: elaborado pela autora

A partir da sistematização de acompanhamento dos colégios e das principais lideranças, o recrutamento e seleção dos novos diretores já se torna um pouco mais objetivo e começa a incorporar as análises objetivas no processo. A ideia não é excluir o processo de avaliação subjetiva do profissional, mas trazer fatos para contribuir na seleção. Destaco que é de suma importância levar em conta informações que não são mapeadas por meio de indicadores quantificáveis, como por exemplo a identificação com o carisma marista, que durante toda a pesquisa demonstrou ser o item mais importante na escolha de um novo diretor.

Outro ponto levantado nas entrevistas e questionários foi a necessidade de maior transparência no processo, principalmente no acompanhamento dos possíveis “candidatos” ao cargo de diretor. Desta forma a sugestão é que a estrutura executiva elabore um documento com as diretrizes de sucessão de gestores, que poderá ser incluindo na política de recrutamento e seleção já existente. Trata-se de critérios importantes que devem ser levados em conta para seleção do profissional, as possibilidades de formação oferecidas pela rede e as instâncias de aprovação. A figura 12, na sequência, apresenta as informações que constariam no documento.

Figura 12 - Atributos para elaboração de diretrizes de sucessão

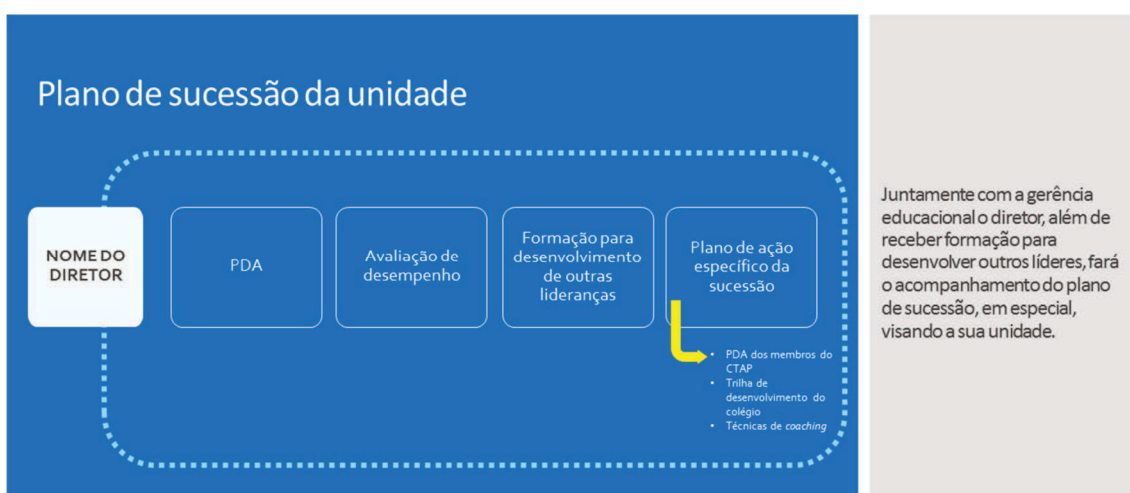


Fonte: elaborado pela autora

Para a identificação de possíveis sucessores é preciso pensar na formação dos diretores que atualmente lideram os colégios, para que se tornem lideranças formadores de outros líderes na perspectiva de um líder *coaching*. Este processo não depende somente de formação, mas também do acompanhamento da gerência educacional para munir o diretor com estratégias de desenvolvimento para sua equipe e acompanhar, por meio de *feedback*, como estas ações estão acontecendo e quais estão sendo seus impactos. Neste sentido a sugestão é que cada diretor desenvolva um plano de sucessão para sua unidade de médio e longo prazo.

A atribuição de desenvolver novas lideranças maristas, poderá estar elencada como uma das entregas do mapa de competências dos diretores. O diálogo assertivo e transparente com os diretores também deve acontecer para que ele compreenda a importância deste movimento para o seu desenvolvimento como gestor, sua disponibilidade para outras oportunidades que a rede possa oferecer e para perenidade da missão marista. A figura 13, a seguir, demonstra os itens importantes no acompanhamento dos atuais diretores dos colégios no que diz respeito a sucessão na sua unidade.

Figura 13 - Elementos para o acompanhamento dos diretores para sucessão



Fonte: elaborado pela autora

Para a formação específica do CTAP, além do acompanhamento do diretor é necessária a participação da gerência educacional no desenvolvimento destes profissionais. A ideia é que sejam analisados o PDA, a avaliação de desempenho,

parecer técnico da gerência educacional e os indicadores de cada membro do CTAP. Após este diagnóstico vem a fase de identificação de potenciais, que terão sua trilha de desenvolvimento individual, conforme já apresentado na figura 11. Neste momento é importante fazer os alinhamentos com o profissional para verificar se é do interesse dele se preparar para a gestão de uma escola, caso não seja o acompanhamento fica só com o diretor e ele terá outras oportunidades de desenvolvimento, mas sem foco direto na sucessão.

Esta estratégia dependerá muito da habilidade do diretor em preparar e desenvolver as pessoas para liderança. Uma proposta viável é incluir nas políticas de valorização dos gestores, o seu desempenho nos processos de preparação de sucessores. Dutra (2010), destaca que a valorização e reconhecimento público de maneira diferenciada destes gestores é essencial, já que nem todos apresentam disponibilidade e competência para fomentar as futuras lideranças. A figura 14, a seguir, apresenta este passo a passo.

Figura 14 – Elementos para identificação de diretores | Membros do CTAP



Fonte: elaborado pela autora

Os professores também foram citados como importantes profissionais na linha de sucessão dos diretores, porém existe dificuldade em identificar estes líderes. Como sugestão, a Rede Marista poderia incluir em seu plano de formação de professores anual, temas sobre gestão estratégica e empresarial, além de profissionalizar e sistematizar a ferramenta de avaliação de desempenho destes educadores. A criação de grupos de discussão e rodas de conversas sobre o tema, com participação por

adesão, também poderia contribuir fomentando a identificação de talentos. Estes grupos poderiam ser organizados pelo diretor com apoio da gerência educacional.

Após o professor aproximar-se um pouco mais da gestão, é importante garantir espaços de atuação para que o colégio possa avaliar suas habilidades de liderança na prática escolar. Isso pode se dar por meio da participação deste profissional na elaboração de orçamentos, decisões de maior porte pedagógico, assessoria de área, coordenação de projetos que transborde a sala de aula, envolvendo um nível de ensino ou toda escola e que necessite das competências de gestão já citadas nesta pesquisa, como identificação com o carisma, negociação, comunicação, orientação para resultados, entre outras.

Ao participar destes momentos, o diretor e a gerência educacional poderão avaliar este profissional com vistas à sucessão e oportunizar cursos de pós-graduação na gestão educacional. A Rede Marista administra a PUCRS, podendo desenvolver um curso específico para formação de diretores maristas ou incluir estes professores nos cursos já existentes na universidade, tanto na Escola de Humanidades, quanto na Escola de Negócios. Por fim, o educador passa a fazer a sua transição de carreira da docência para a gestão, tendo participado de momentos práticos da gestão e das formações acadêmicas. A partir deste ponto é possível construir sua trilha de desenvolvimento, conforme já apresentada, anteriormente, na figura 11. Para visualizar as etapas de identificação de lideranças no grupo de professores, segue a figura 15.

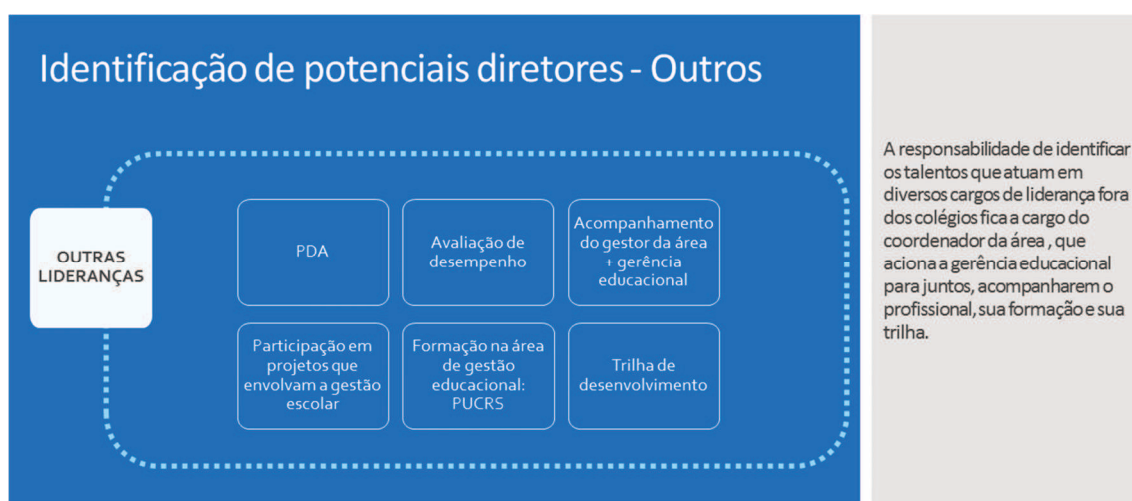
Figura 15 - Elementos para identificação de diretores | Professores



Fonte: elaborado pela autora

Na busca da identificação de diretores, em outros espaços de atuação marista, que não sejam escolas, o movimento é bastante similar ao grupo do CTAP e professores, com algumas especificidades. Para reconhecer estas lideranças, a sugestão deste trabalho é que se utilize o PDA e a avaliação de desempenho sistematizada e registrada. Por meio destas duas ferramentas de diagnóstico de perfil e de monitoramento da *performance*, é possível que o coordenador da área sinalize para a gerência educacional, que juntamente com ele deverá acompanhar este profissional. A oportunidade de participar de projetos envolvendo a gestão escolar e cursos de pós-graduação em parceria com a PUCRS, também poderão complementar a formação deste profissional, que por fim, terá a construção de sua própria trilha de desenvolvimento, conforme a figura 11. A figura 16, a seguir, apresenta as possibilidades para identificação de outras lideranças.

Figura 16 - Elementos para identificação de diretores | Outras lideranças



Fonte: elaborado pela autora

Além das sistematizações apresentadas nas figuras acima, é importante pontuar outras técnicas que poderão complementar a formação dos diferentes profissionais da educação que se desafiam para o cargo de diretor escolar. A primeira delas é o *coaching*. Esta técnica tem como intencionalidade o aprimoramento das



peças, seu desempenho e sua capacidade de aprender, por meio de *feedback*, técnicas de motivação, questionamentos eficazes e identificação do estilo de liderança do profissional (MILARÉ; YOSHIDA, 2009). A Rede Marista já atua com processo de *coaching* com o apoio de consultoria externa. A sugestão deste trabalho é que se dê continuidade à prática, visando os possíveis candidatos à direção dos colégios e tendo como base de trabalho o mapa de competências do cargo.

Outra opção é a utilização do *mentoring*, que busca assessorar e alavancar a carreira de jovens profissionais, através do relacionamento entre um profissional com maior experiência e conhecimento técnico comprovado e um profissional novato. Higgins e Kram (2001) relatam que no processo de *mentoring*, o profissional mais velho atua como treinador oferecendo suporte e proteção ao jovem em trabalhos desafiadores, preparando-o para assumir espaços de liderança e ascensão de carreira. A intenção da técnica é apoiar o jovem gestor no desenvolvimento e descoberta de suas habilidades (HILLESHEIM, 2003). Como já mencionado nesta pesquisa, a Rede Marista possui um projeto piloto de *mentoring*, todavia é necessário avançar na sistematização deste processo, principalmente em relação aos critérios de escolha dos participantes. Levando em conta que todos os diretores dos colégios, emergiram da Rede Marista, é fundamental um programa de mentoria estruturado e qualificado.

A possibilidade de experimentar a gestão na prática, para além do campo teórico, foi pauta durante as entrevistas e questionários. Nesta perspectiva, esta pesquisa propõe que a Rede Marista inclua em suas ferramentas de preparação para a liderança a técnica do “gestor sombra”. A ideia nasce do programa Empresário Sombra da *Junior Achievement*<sup>12</sup>, que oportuniza a jovens de ensino médio vivenciar as atribuições de um empresário na área de formação que ele pretende seguir. Ou seja, a proposta é conhecer a rotina de trabalho deste profissional, por meio de uma espécie de laboratório (QUELHO; VERSOZA-CARVALHAL).

Para os colégios, a Rede Marista poderia propor uma experimentação vivencial do cotidiano do diretor para aquelas pessoas que desejam ocupar este espaço. Este diretor escolhido atuaria como um modelo, por isso é importante que sejam

---

<sup>12</sup> Criada em 1919, a *Junior Achievement* é a maior e mais antiga organização de educação prática em economia e negócios, sem fins lucrativos. Hoje está presente em mais de 120 países, em todas as capitais dos estados brasileiros e atende mais de 10 milhões de jovens por ano, preparando-os para serem futuros empreendedores. Disponível em: [www.jabrazil.com](http://www.jabrazil.com). Acessado em: 3 mar 2019.

elaborados critérios para seleção dos modelos e dos gestores sombras. Neste sentido Bandura (1972), aponta o processo de modelagem, que trata da aprendizagem de comportamentos, valores e crenças, por meio do exemplo que o exemplo. No caso dos Colégios da Rede Marista, esta aprendizagem por modelo seria programa, planejada e avaliada.

A superintendência e a gerência educacional, habitualmente convidam as lideranças para participar de grupos de trabalho e projetos estratégicos que envolvem a rede como um todo. A recomendação deste trabalho é que a Rede Marista continue apostando e investindo na gestão compartilhada e na criação de equipes de trabalho para assuntos em comum, convocando os possíveis novos líderes para participar destes momentos que, apesar de não configurarem o plano de formação, são espaços de troca, negociação aprendizagem, desenvolvimento de visão sistêmica e gestão estratégica. Cabe destacar a partilha na tomada de decisão traz diversos benefícios para organização, como a redução de custos, melhoria do atendimento aos clientes, redução do absenteísmo e da rotatividade de pessoal. Mintzberg, Quinn (2001) e McLagan (2000), corroboram com a gestão compartilhada e acrescentam que estas práticas costumam equalizar os benefícios do trabalho e redistribuir o poder institucional, satisfazendo os interesses individuais, fomentando a autonomia e o protagonismo e fortalecendo os vínculos entre as pessoas e com a organização.

Mais uma opção na composição da formação de um sucessor para o cargo de diretor em um dos colégios maristas é o investimento na escolarização formal das lideranças, e especialmente na pós-graduação (especialização, mestrado, doutorados, entre outros). Para isso, a parceria com a PUCRS, seria um caminho para a oferta de cursos, como mestrados e doutorados profissionais, por exemplo. As formações profissionais *stricto sensu*, são dirigidas para profissionais com ênfase em conteúdos aplicados, visando capacitar o mestrando na problematização do seu cotidiano de trabalho em bases científicas (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005). Para os Colégios da Rede Marista seria uma boa opção de escolarização formal dos seus líderes, pois a modalidade profissional impõe que a reflexão ocorra juntamente prática, diminuindo as distancias entre o mercado e a academia (CASTRO, 2005).

Tendo em vista os atuais diretores dos colégios maristas, é necessário pensar a sucessão por “rodízio de diretores”, citado por dois executivos entrevistados e utilizado por grandes empresas como forma de desenvolvimento profissional. A ideia



é advinda das estratégias de *job rotation*<sup>13</sup>, onde as organizações têm a oportunidade de preparar lideranças locais, partilhar os conhecimentos entre unidades e desenvolver pessoas estratégicas com visão sistêmica do negócio.

O rodízio de diretores, proposto neste trabalho se difere um pouco do *job rotation*, pois o profissional não mudaria de cargo, mas de unidade. É um movimento um pouco mais estável, com um tempo definido e a possibilidade de elaborar e executar um plano de trabalho. Esta iniciativa contribui com a interação entre as pessoas com experiências distintas, redução de custos com recrutamento e seleção externas, aumento da satisfação do profissional e consequentemente da produtividade. Nesta perspectiva é importante avaliar os critérios de definição destas trocas, ter um plano de trabalho para o período em que o diretor estará à frente da unidade, elaborar e implementar uma política de benefícios que atraia os profissionais para esta dinâmica de trabalho com tempo determinado.

Por fim, é salutar destacar o notável esforço da Rede Marista em promover e desenvolver as pessoas que já estão vinculadas à instituição para o cargo de diretor escolar. Entretanto, não se pode esquecer que em um mercado competitivo e cada vez mais escasso em termos de demanda, é preciso ter um olhar para os profissionais que estão atuando em outras instituições, apresentando grandes resultados e que poderiam estar alinhados ao perfil marista. A sugestão nesta frente de ação é buscar auxílio de especialistas externos, como um *headhunter*<sup>14</sup> para acompanhar elaborar e executar esta demanda. Após a seleção o profissional deve passar para a etapa de elaboração e execução de sua trilha de desenvolvimento, assim como os gestores que já fazem parte da rede.

A sucessão de diretores nos Colégios da Rede Marista, se configura como um processo de grande complexidade, devido as diversas realidades em que as escolas estão inseridas, as quais determinam o modelo de atuação do colégio, bem como o perfil dos diretores que estarão à frente de sua operação. Partindo deste cenário dinâmico e incerto é preciso compreender que não é salutar que se defina um modelo rígido de formação e desenvolvimento de lideranças com vistas a sucessão.

---

<sup>13</sup> *Job rotation*: é um processo que permite um “rodízio” de funções e dá ao colaborador a oportunidade de conhecer atividades diferentes dentro da própria empresa. Disponível em: [www.fccl-sc.org.br/cdl-noticias/rodizio-de-setores-e-boa-saida-para-funcionarios-antigos-na-empresa](http://www.fccl-sc.org.br/cdl-noticias/rodizio-de-setores-e-boa-saida-para-funcionarios-antigos-na-empresa). Acessado em: 15 mar 2019.

<sup>14</sup> *Headhunter*: palavra de origem inglesa que significa caçador de cabeças. Trata-se do profissional que busca talentos no mercado, em geral é utilizado para recrutamento de cargos de alto nível hierárquico com perfil pré-determinado (SCHOLTEN, 2011).

Entretanto não se pode perder de vista que os colégios estão inseridos em uma rede, que necessita de um certo padrão para que possa garantir as entregas essenciais institucionais e a perenidade da marca. Desta forma, este trabalho reúne as diversas iniciativas, já descritas acima, em um mapa de estratégias que poderá auxiliar os executivos na escolha de caminhos para a sucessão de diretores nos Colégios da Rede Marista. A figura 17, a seguir, apresenta este mapa.

Figura 17 - Mapa de estratégias para sucessão de diretores



Fonte: elaborado pela autora

O mapa traz como primeiro passo a definição da trilha de desenvolvimento do colégio (passo 1), seguido do plano de sucessão da unidade (passo 2). Com estes dois estudos é possível ter um diagnóstico do colégio e as possibilidades de novos gestores que já atuam nele. Após este passo é importante determinar quem são os “atores” possíveis e como acompanhar estas pessoas (passo 3), afim de identificar os talentos para a gestão (passo 4). Com a identificação destas pessoas, a gerência educacional poderá atuar diretamente em seu crescimento por meio da trilha de desenvolvimento individual (passo 5), que deverá ser construída de forma personalizada. Por fim, a sucessão (passo 6) poderá ser combinada, planejada e executada com maior tranquilidade e segurança, se comparada com o processo

existente hoje. Tudo isso, tendo como pano de fundo as diretrizes de sucessão de diretores que devem ser elaboradas e seguidas durante todo a trilha percorrida no mapa.

Apesar desta pesquisa se propor a sistematização de uma demanda é importante destacar que mais relevante do que a cadência dos passos a serem seguidos é a dinâmica do movimento de sucessão e de que maneira o colégio e sua comunidade escolar irão ser conduzidas durante o processo de mudança. Fazendo a relação com a dança, Ismael Ivo, grande diretor de dança brasileira, relata que em seus espetáculos ele utiliza as danças populares brasileiras, mesclando-as com as técnicas mais clássicas e com o rigor profissional. Porém, conforme os bailarinos vão se apropriando dos passos, as técnicas começam a se diluir, dando lugar à dinâmica, em que se sobressai a intenção do movimento e não tanto sua forma. Desta forma, o movimento pode ser executado de muitas formas, mas que a escolha da dinâmica correta para aquele momento é que vai fazer o público se emocionar, e quando isso acontece aí realmente é um espetáculo (GARCIA; HAAS, 2003).

## 8 O FECHAR DAS CORTINAS: O ÚLTIMO ATO

*“A sensibilidade entendida como possibilidade de conhecimento, como uma forma de apreensão da realidade, permeada pela experiência vivida e compartilhada com o outro foi uma das vias para entender não só o movimento que se torna dança como o corpo que se transfigura em formas coreográficas.”*  
Mônica Dantas

No que se refere à gestão escolar, em especial na rede privada de ensino básico, as últimas décadas foram cenário de diversas mudanças e quebra de paradigmas. Temáticas envolvendo elementos como a gestão estratégica, atuação de mercado e concorrência, passaram a ser pauta cotidiana da agenda dos gestores destas escolas, que se apresentam como figuras determinantes no sucesso ou fracasso institucional (BOHLANDER; SNELL, 2009). Um dos eventos que marcou esta nova realidade para a educação privada foi a homologação da LDB de 1996, que aponta para abertura do mercado educacional para a livre iniciativa, o que aumentou significativamente as opções de escolas particulares, fragmentando a demanda (TREVISAN; TREVISAN, 2010).

Como resposta a este novo cenário, muitas escolas e redes de ensino optaram por rever suas ações e iniciaram um processo de profissionalização da gestão escolar. A ideia principal é atrelar o projeto pedagógico com as ferramentas de gestão utilizadas por outros segmentos da economia e que contribuem com a instituição na busca por um bom gerenciamento de custos, estruturação da gestão das pessoas, qualidade de ensino, posicionamento de mercado, controle orçamentário, acompanhamento de estruturas físicas e relacionamento com o cliente (ANTONUCCI, 2013). Assim, uma série de ações mercadológicas começam a fazer parte da gestão escolar.

Tendo como premissa que a atuação das pessoas é o principal ativo de competitividade e diferenciação (LOW; KALAFUT, 2003), principalmente na comunidade escolar, o cuidado com a formação e desenvolvimento dos profissionais que atuam na escola passa a ocupar a agenda estratégica da alta gestão, principalmente na seleção daquelas pessoas que ocupam cargos de liderança. Na escola, esta figura de líder é ocupada pelo diretor, que representa o norteador pedagógico e administrativo das diretrizes que compõem o colégio. Essa liderança se

dá por meio da mobilização, coordenação e orientação de professores, colaboradores, famílias, estudantes e comunidade em geral (LÜCK, 2009).

Desta forma, é preciso ter um olhar atento não só para retenção de bons diretores que já atuam no cargo, mas observar e desenvolver novas lideranças para que a estratégia do negócio e a perenidade institucional seja possível. Com esta perspectiva a sucessão de gestores é um tema emergente para as organizações que buscam manter-se com excelência no mercado que atuam. Apesar da relevância do assunto, o Brasil possui poucas pesquisas nesta área e, de forma geral, ainda está no início da caminhada para a implantação de uma gestão estratégica de pessoas nas organizações. Para garantir esse processo é necessário pensar um modelo planejado e estruturado que tenha como principal enfoque o desenvolvimento de pessoas (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

De acordo com Dutra (2010), muitas empresas brasileiras estão buscando elaborar seus planos e compreender melhor esta demanda, mas ainda existe uma longa caminhada pela frente, sendo a sucessão um problema para a maioria das organizações. No mercado educacional é possível identificar maiores dificuldades do que em outros setores, para incorporar a mentalidade do processo sucessório em suas práticas de gestão. A complexidade da escola, que a diferencia de outros mercados, está na perspectiva da formação social, baseada em um modelo de resultados muito mais qualitativos do que quantitativos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TSOCHI, 2009).

Antes de desdobrar as intenções e resultados da pesquisa, faço o resgate do título desta intervenção e de que forma a dança se relaciona com a gestão. *A sucessão de diretores escolares nos Colégios da Rede Marista: um enigma em movimento*, se caracteriza pela formalidade do texto acadêmico, mas está permeada pela arte da dança que instigou minha escrita. A ideia do “enigma”, surgiu como forma de expressar que este tema é de difícil compreensão e por vezes ambíguo, nem sempre está claro e explícito, sendo caracterizado por muitos elementos subjetivos. Assim, a pesquisa não se propõe a resolvê-lo, mas refletir sobre.

É importante perceber que este “enigma” é dinâmico e não estático, ou seja movimenta-se com ou sem intenção. Relacionando com a dança o movimento refere-se a “transitoriedade e traço; impulso e contenção; velocidade e lentidão; imobilidade e ação” (DANTAS, 1999, p.11). Todos estes elementos estão ligados com o processo

de gestão, em especial na área educacional, que assim como a dança, necessita de sensibilidade para o entendimento das nuances e relações humanas.

Outra importante reflexão é que o corpo que dança está constantemente adquirindo novos hábitos e saberes, que provocam novos significados. Um corpo disponível para dança é um corpo que pode aprender e reaprender. É o bailarino quem expressa e potencializa o conteúdo da obra. É por meio dele que se forma a emoção do espetáculo (DANTAS, 1999). Desta mesma forma, ocorre na gestão, especialmente na pessoa do gestor, que necessita de uma contínua reinvenção de práticas e estratégias para que suas ações possam ser significativas e consistentes.

Levando em conta a gestão escolar e os movimentos que entrelaça processos formativos, relações humanas e atuação do negócio, acrescento mais uma variável que diz respeito ao campo empírico: a confissão. Esta pesquisa foi realizada com os dezoito colégios da educação básica que compõe a Rede Marista, vinculada à igreja católica. Uma instituição de mais de 200 anos de existência, carregada de tradições, paradigmas e cultura que a diferencia de outras organizações laicas. Neste cenário e perspectiva surge o problema de investigação desta pesquisa: como qualificar e profissionalizar o plano sucessório de gestores, tendo em vista o processo existente para o cargo de diretor escolar na Rede Marista? Este profissional possui um desafio de congregar os aspectos relacionados ao carisma marista e seus valores, com os apelos do contexto escolar privado, sejam oriundos das demandas pedagógicas ou administrativas (HAHN, 2015).

Como objetivo principal, neste trabalho busquei analisar o processo de sucessão existente na Rede Marista, para o cargo de diretor escolar, propondo estratégias que qualifiquem e profissionalizem o plano sucessório de gestores. No desdobramento dos objetivos específicos, as intenções foram: analisar e compreender o perfil e as competências necessárias para os diretores escolares dos Colégios da Rede Marista; reconhecer as necessidades dos Colégios da Rede Marista, quanto ao processo de identificação, retenção e desenvolvimento de lideranças, especialmente referentes ao cargo de diretor escolar; propor estratégias para a sucessão do cargo de diretor escolar dos Colégios da Rede Marista.

Para compreender melhor o significado de ser gestor em uma congregação católica que presta serviço educacional, procurei aprofundar meus conhecimentos na história do Instituto Marista, especialmente na trajetória do fundador e os elementos que compõem a gestão marista desde seu princípio. Os ensinamentos de Marcelino

Champagnat são tão significativos, que se apresentam como exemplo de gestor para os maristas. Assim, o diretor marista é discípulo do legado de Champagnat, disseminador de seus princípios e referência marista no local em que atua (SUBCOMISSÃO DE FORMAÇÃO DE DIRETORES MARISTAS DA AMÉRICA, [2015?]).

Após compreender as variáveis do palco, onde o espetáculo acontece, fiz a revisão de literatura em quatro plataformas: CAPES, SciELO, ANPAD e ANPEd. Por meio deste movimento, foi possível entender sobre o estudo do tema de sucessão nas organizações não familiares e definir a relevância da pesquisa já que identifiquei um espaço importante a ser ocupado, em especial quando se fala sobre a sucessão de gestores educacionais da educação básica privada. Gadotti (1983), destaca que o pesquisador tem exatamente esta incumbência, de identificar situações não exploradas e ocupar estes espaços.

Muitos bailarinos e artistas, se destacam com maestria por suas contribuições ao estudo conceitual dos temas que compõem este trabalho. Estes estudiosos estão relacionados no referencial teórico e através dele foi possível estudar: a educação - abordagem filosófica, fato social, formação individual e direito assegurado por lei; a gestão educacional e escolar – suas diferenças e complementariedades, as especificidades em relação a outros mercados, a escola como unidade social; a liderança – breve apanhado dos conceitos que evoluíram no decorrer do tempo, liderança servidora (jeito de Maria), o papel do diretor escolar como líder; a sucessão – processo estratégico, planejamento sucessório, desenvolvimento de pessoas. Explorando os diversos autores nestas linhas de pesquisa, foi possível adquirir base teórica para desenvolver a investigação.

No que diz respeito a metodologia optei por vincular este capítulo ao balé clássico e seu rigor, disciplina e técnica. Assim, na coleta de dados as ferramentas escolhidas foram: questionário, entrevista e análise documental. Para responder os questionários foram convidados os 18 atuais diretores dos Colégios da Rede Marista. Nas entrevistas foram selecionados 6 executivos da alta gestão dos colégios, que em meu julgamento, contribuiriam para a pesquisa pois respondem pelo processo de sucessão de diretores atualmente. Para analisar os dados escolhi o método de análise de conteúdo, com a intencionalidade de compreender criticamente o sentido das comunicações, sua matéria manifesta ou latente, as significações explícitas ou ocultas (CHIZZOTTI, 2006).

Em relação ao primeiro objetivo específico, que foi analisar e compreender o perfil e as competências necessárias para os diretores escolares dos Colégios da Rede Marista, ficou claro que não existe um padrão de perfil específico para ser diretor, já que as variáveis que constituem uma escola são diversas e as situações educacionais são muito dinâmicas. Elementos ligados as questões culturais e regionais que entornam a escola, seu histórico de gestão e os anseios do planejamento estratégico, dão o direcionamento quanto ao perfil do diretor, e isso muda de acordo com cada unidade.

Apesar de não ter um perfil definido a Rede Marista trabalha na perspectiva da gestão por competências, tendo o mapeamento de todos os cargos, incluindo o diretor escolar. O mapa apresenta as entregas atribuídas a função, as competências essenciais da organização, as competências comportamentais e técnicas exigidas e a formação escolar necessária. Dentro deste mapa se destacam os itens que compõem as competências essenciais, também conhecidas como institucionais, sendo que a mais relevante delas é a abertura para o carisma marista. Foi unanimidade na fala dos entrevistados de que o mapa de competências é uma ferramenta muito importante e significativa no acompanhamento da *performance* dos diretores.

Em resposta ao segundo objetivo específico, que foi reconhecer as necessidades dos Colégios da Rede Marista, quanto ao processo de identificação, retenção e desenvolvimento de lideranças, especialmente referentes ao cargo de diretor escolar, pude perceber que os Colégios da Rede Marista possuem um processo sucessório bastante consolidado, e na maioria das vezes assertivo, porém não está oficializado nem sistematizado. Ou seja, não existe um documento que relate o processo, seus critérios, desdobramentos ou premissas. A sensação é que este assunto é um pouco delicado e não é muito discutido, ficando sob a ótica de poucos executivos e “em segredo”. Os executivos da Rede Marista, de forma geral tem conhecimento e domínio sobre tema, já os diretores dos colégios parecem não compreender muito como é a escolha e as instâncias de aprovação, trazendo questionamento quanto à transparência do processo.

Em relação ao planejamento sucessório a Rede Marista apresenta uma série de iniciativas, algumas muito inovadoras e pioneiras no mercado educacional. O investimento financeiro aportado nas ações de desenvolvimento de pessoas é muito significativo e não tão comum no mercado. Todavia estas ações não estão



sistematizadas em um plano de sucessão de médio e longo prazo que garanta a definição de critérios e acompanhamento do processo. Por vezes, fica a impressão de que as pessoas, por força de sua personalidade ou desejo de ascensão, acabam determinando as decisões de promoção. Por falta de um planejamento estruturado, atualmente, a Rede Marista não possui gestores desenvolvidos para assumir a direção de um de seus colégios, caso precise fazer uma sucessão emergencial. Conforme o surgimento da demanda, os executivos fazem a busca pelos profissionais. Todos os diretores atuais são oriundos da Rede Marista e não é comum recrutar este profissional no mercado de trabalho, especialmente devido a premissa de identificação com o carisma marista.

Ainda neste segundo objetivo específico, procurei compreender os elementos essenciais para a sucessão nos Colégios da Rede Marista. É unanimidade entre os participantes – executivos e diretores - que o planejamento sucessório é o ponto principal na busca pela sucessão eficaz. Preparar o diretor antes de assumir o cargo, dando a ele não apenas a formação acadêmica requisitada, mas a oportunidade de vivenciar os aspectos da gestão escolar, ensinando-o a transitar pelas relações políticas e as tarefas complexas que se referem a um gestor estratégico, são importantes ações de desenvolvimento de pessoas com vistas a sucessão e que devem estar entrelaçadas.

O terceiro objetivo específico que foi propor estratégias para a sucessão do cargo de diretor escolar dos Colégios da Rede Marista, principal elemento desta intervenção, foi alcançado a partir da sistematização das ações já existentes no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas, complementadas por algumas iniciativas que podem aprimorar o plano. Elaborei um mapa de sucessão, o qual busca a estruturação de ações, que combinadas, podem representar um caminho de formação e desenvolvimento para futuros diretores, levando em conta o ponto de partida de suas carreiras e as necessidades dos colégios. A ideia não foi gerar um passo a passo rígido, mas propor opções estratégicas que podem ser utilizadas de forma personalizada.

O sentido do mapa é refletir sobre a sucessão processual e formativa, que vai se construindo e desdobrando à medida que o profissional avança e pode ser ajustada durante a caminhada, pois é dinâmica e não apenas o momento da troca de bastão entre diretores. Nesta mesma linha de criação, se encontra o ato de compor uma coreografia de dança. A base do processo de elaboração do coreógrafo nasce do

sentido e da adequação. Um movimento leva ao outro, destes movimentos surgem os sentidos que sugerem novos movimentos, e assim, a coreografia vai se construindo, sendo formada e suscitando novos elementos para se formar (DANTAS, 1999).

O mapa também aborda a utilização de critérios e indicadores já mensurados pela instituição como sinalizadores do processo. Sistematizar estes indicadores de gestão de pessoas, cruzando-os com as metas dos colégios poderia contribuir na escolha do perfil do diretor para cada unidade. A Rede Marista possui inúmeros marcados de acompanhamento e ações muito significativas na área da gestão escolar, que podem contribuir na tomada de decisão do ponto de vista da gestão de pessoas. Esta pesquisa revelou que a maior dificuldade dos executivos está na estruturação de um processo sistematizado e na disciplina para implementá-lo, pois para isso, precisariam romper paradigmas culturais muito consistentes.

É importante destacar que a estruturação do mapa de estratégias de sucessão foi concebida com base no referencial teórico estudado, nas entrevistas e questionários aplicados e nos documentos explorados, tendo como método análise de conteúdo. Assim, o objetivo principal desta intervenção, que foi analisar o processo de sucessão existente na Rede Marista, para o cargo de diretor escolar, propondo estratégias que qualifiquem e profissionalizem o plano sucessório de gestores, foi alcançado.

Sendo assim, em minha avaliação, o presente trabalho foi de grande valia para a Rede Marista, pois além dos resultados obtidos, contribuiu na discussão da temática entre os executivos do empreendimento e os diretores atuais, na perspectiva da gestão estratégica de pessoas. O trabalho também colaborou com o processo de formalização e sistematização de documentos organizacionais. Como entrega final para a instituição pesquisada a proposta será apresentada aos principais executivos dos Colégios da Rede Marista, após a defesa desta dissertação.

Como contribuição acadêmica este trabalho ofereceu uma possível solução para um problema, partindo de uma visão administrativa, dentro de um ambiente pedagógico. Com base nas buscas exploradas na revisão de literatura, o tema sucessão de gestores ainda é pouco estudado, com exceção das empresas familiares. Levando em conta o campo empírico – educação básica privada e confessional – o assunto é considerado inédito, corroborando a pertinência desta proposta de intervenção.

Por fim, a investigação agregou valor à sociedade, já que a gestão escolar, representada na figura do diretor, é determinante no processo de desenvolvimento da escola e, conseqüentemente, dos estudantes. O Projeto Educativo do Brasil Marista, entende que os alunos são sujeitos de aprendizagem, com condições de articular saberes e experiências, “o que resulta na construção de novos conhecimentos e habilidades que os colocam em condições de agir e interagir na sociedade e em suas distintas realidades” (UMBRASIL, 2010, p.78). Portanto, as contribuições indiretas e talvez não mensuráveis deste trabalho, são muito significativas na dimensão social.

Apesar do aporte positivo alcançado neste trabalho, não se pode desconsiderar algumas questões que devem ser observadas em relação aos resultados interpretativos deste trabalho. Uma delas, se dá pelo fato da minha relação profissional de 11 anos com a Rede Marista, atualmente como vice-diretora de um dos colégios que fazem parte desta intervenção. Assim, mesmo que de forma não intencional, as inferências e interpretações podem influenciar a entrega da proposta. Para mitigar este fato, busquei seguir com rigorosidade as metodologias de pesquisa elencadas nesta investigação. Ainda nesta relação, é necessário trazer que dos seis executivos entrevistados, dois estão hierarquicamente ligados a mim, ou seja, são meus gestores diretos, podendo ter impactado na condução das entrevistas.

Como limitação da pesquisa aponto a quantidade de diretores que responderam o questionário, dos quais nenhum deles é um irmão marista. Com esta amostragem, posso ter suprimido algumas questões relevantes que se referem ao processo sucessório dos religiosos que atuam no cargo de diretor. Também como limitador se destaca a dificuldade da generalização dos resultados obtidos nesta pesquisa, já que o estudo de caso é uma estratégia de investigação que procura averiguar situações contemporâneas dentro de seu contexto (YIN, 2005).

Por se tratar de um tema bastante novo para a gestão escolar, não tive a intenção de esgotar todos os estudos em relação a qualificação e profissionalização do processo de sucessão de diretores na Rede Marista, por isso, a realização de uma nova investigação seria indicada para continuar esta análise, visando a confirmação do alcance dos objetivos. Recomendo que ações de motivação e sensibilização sejam promovidas para que um maior número de diretores, em especial os que são irmãos, possam participar, trazendo um horizonte maior para as interpretações. Como sugestão para estudos futuros, indico uma pesquisa sobre a implantação e acompanhamento do mapa de estratégias de sucessão gerado neste trabalho.

Enfim, não tenho a intenção de encerrar o espetáculo, proponho então a perspectiva da leitura coreográfica, relevada por Dantas (1999), que diz que para apreciar a dança é preciso que ocorra um processo de criação também no espectador, que dará a apresentação novos sentidos, novos significados, novos movimentos. Por isso que a coreografia nunca está pronta ou acabada, mas se completa conforme a interação com quem o vê. A dança só estará pronta depois de dançada, já que sua existência só é concreta nos gestos e movimentos dos dançarinos, combinados com os sentimentos e a interação do público, sendo recriada e reinventada a cada espetáculo.

*“Um dia, veio à corte do Príncipe de Birkasha  
uma bailarina e seus músicos.[...]e ela foi aceita na corte,  
e ela dançou a música da flauta, da cítara e do alaúde.  
Ela dançou a dança das chamas e do fogo,  
a dança das espadas e das lanças;  
e ela dançou a dança das flores ao vento.  
Ao terminar, virou-se para o príncipe e fez uma reverência.  
Ele então, pediu-lhe que viesse mais perto e perguntou-lhe:  
Linda mulher, filha da graça e do encantamento,  
de onde vem tua arte e como é que comandas  
todos os elementos em seus ritmos e versos?  
A dançarina aproximou-se,  
e curvando-se diante do príncipe disse:  
Majestade, respostas eu não tenho às vossas perguntas.  
Somente isso eu sei:  
a alma do filósofo vive em sua cabeça,  
a alma do poeta vive em seu coração,  
a alma do cantor vive em sua garganta,  
mas a alma da dançarina habita em todo o seu corpo.”  
Khalil Gibran*

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALONSO, M. et. al. **Formação de gestores escolares para utilização de tecnologias de informação e comunicação**. São Paulo: Takano, 2002.

ANTONUCCI, Daniel. **Educação privada e a mudança de paradigma na captação de alunos**. IN: CRM Educacional, 2013. Disponível em: <https://crmeducacional.com/educacao-privada-e-a-captacao-de-alunos/>. Acessado em: mar de 2018.

AUSTIN, James E. O lado invisível da liderança. IN: DRUCKER, Peter Ferdinand. **De líder a líder**. Ediciones Granica SA, p. 377-390, 2007.

BANDURA, A. **Modificação do Comportamento através do procedimento de modelação**. In: KRASNER, L.; ULLMAN, L. P. Pesquisas sobre modificação de comportamento. São Paulo: Herder, 1972.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BOGDAN, Robert C. et al. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009

BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional: A estratégia clínica**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOONE, Luis E.; KURTZ, David L. **Qualidade e satisfação do cliente**. Marketing, 1998.

BORN, Cláudia et al. **Gênero, trajetória de vida e biografia**: desafios metodológicos e resultados empíricos. Sociologias, v. 3, n. 5, 2001.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. 28. ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**. 40. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social**: Teoria e ejercicios. 7 ed. Madrid: Paraninfo, 1991.

CAMINHAR JUNTOS: **Sistema de cargos, carreiras e performance**. Documento interno Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista. E-book, [2017?].

CASTRO, Claudio de Moura. **A hora do mestrado profissional**. Revista Brasileira de pós-graduação, v. 2, n. 4, p. 16-24, 2005.

CHAO, G. T. **Invited Reaction**: challenging research in mentoring. Human Resource Development Quarterly, v. 9, nº 4, 1998.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**. Elsevier Brasil, 2008.

CHASTEL, Guy. **Venerável Irmão Francisco, Marista**. São Paulo: Loyola, 1988

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências sociais e humanas**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CIAMPA, A. C. **A estória do Severino e a História da Severina**: um ensaio de Psicologia Social. São Paulo: Brasiliense, 1987.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão**. Artmed Editora, 2004.

COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA. **Missão Educativa Marista**: um projeto para nosso tempo. Trad. Manoel Alves, Ricardo Tescarolo. 3. ed. São Paulo: SIMAR, 2003.

COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 7, 2003.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Pensatas pedagógicas**: nós e a escola: agonias e alegrias. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

DANTAS, Mônica. **Dança**: o enigma do movimento. Ed. Universidade, 1999.

D'ANGELO, H. O. **Modelo integrativo del proyecto de vida**. Habana: Provida, 1994.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2012.

DELLORS, Jacques et al. Os quatro pilares da educação. **Educação**: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, v. 3, p. 89-102, 2008.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 1996.

DRABACH, Neila Pedrotti. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**: mudanças e continuidades. 2009.

DUNCAN, Isadora; CHENEY, Sheldon. **The art of the dance**. New York: Theatre Arts, 1928.

DURKHEIM, Émilie. **Educação e sociologia**. 11. ed. São Paulo: Melhoramentos,

DUTRA, J.S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Ed. Atlas. 2010.

EBERTS, Randall W.; STONE, Joe A. **Student achievement in public schools: Do principals make a difference?**. Economics of Education Review, v. 7, n. 3, p. 291-299, 1988.

ESCOLA profissionaliza a gestão: a estratégia do gerenciamento de negócios tem provocado uma revolução nas instituições particulares que estão conseguindo controlar a inadimplência. [Pernambuco]; uol o melhor conteúdo, [s.d.]. Disponível em: <www2.uol.com.br/JC/sites/matéria\_15. Acessado em março de 2013.

FLEURY, A.; FLEURY M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLORIANI, Oldoni; RODRIGUES, Leonel C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, I, 2000.

FMS. **Constituições e estatutos dos Irmãos Maristas**. São Paulo: Loyola, 1986.

FORQUIN, Jean-Claude. **Escola e cultura: as bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

FOSTER, D.L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

FREIRE, Ida Mara. **Dança-educação: o corpo e o movimento no espaço do conhecimento**. Caderno Sedes, v. 21, n. 53, p. 31-55, 2001.

FURET, Jean-Baptiste. **Vida de São Marcelino José Bento Champagnat**. São Paulo: Loyola: SIMAR, p.1999.

GADOTTI, M. **Concepção didático da educação**, Estudo Introdutório. São Paulo, 1983.

\_\_\_\_\_, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GARAUDY, Roger. **Dançar a vida**. 8ª impressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.



GARCIA, Ângela; HAAS, Aline Nogueira. **Ritmo e dança**. Editora da ULBRA, 2003.

GERSICK, Kelin E., et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, José. **Movimento total**: o corpo e a dança. Editora Iluminuras Ltda. 2018.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática**: exigências, práticas, perfil e formação. Retratos da Escola, v. 3, n. 4, 2012.

GUALBERTO, João et al. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

HAHN, Simone Engler. **Filosofia Marista e indicadores do cenário educacional atual**: uma tecitura possível. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

HALL, D. T. **Dilemmans in linking sucession planning to individual executive learning**. Human Resource Management, 1986.

HATT, Paul K.; GOODE, W. S. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo, Cia. Editora Nacional, 1972.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. **Reconceptualizing mentoring at work**: a developmental network perspective. Academy of Management Review. v. 26, n. 2, p. 246-288, 2001.

HILLESHEIM, Sérgio W. **Coaching e Mentoring**: Igualando as diferenças. 2003.

HILL, Linda A. **Desenvolvendo as estrelas do desempenho**. IN: DRUCKER, Peter Ferdinand. De líder a líder. Ediciones Granica SA, p. 295-305, 2007.

HUMPREY, Doris. **The art of making dances**. Grove Press, 1959.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ILIEVA, J.; BARON, S.; HEALEY, N. M. **Online surveys in marketing research: pros and cons**. International Journal of Marketing Research, 2002.

INFRAESTRUTURA em escolas: uma preocupação pertinente. [São Paulo]: Corus Consultoria, [s.d.]. Disponível em: [http://corisconsultores.com.br/corus\\_art22.pdf](http://corisconsultores.com.br/corus_art22.pdf). Acessado em: 17 mar 2013.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS – Casa Generalicia. **São Marcelino Champagnat e Venerável Irmão Francisco**: a fonte e riacho. Org. Ir. Giovanni Bigotto. Roma, 2004.

KOUZES, James M. **Encontrando sua voz de liderança**. IN: DRUCKER, Peter Ferdinand. De líder a líder. Ediciones Granica SA, p. 47-51, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANSBERG, I. **Succeeding generations**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron, 2000.

LIBÂNIO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

\_\_\_\_\_, José Carlos, **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem invisível**: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. São Paulo: Bookman, 2003.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Porto Alegre: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, p. 47-69, 2009.

\_\_\_\_\_. Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. Porto Alegre: Vozes, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman Editora, 2012.

MANN, Peter H. **Métodos de investigação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

MANZINI, Eduardo José. **Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação**. Revista Percurso, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/114753>>. Acesso em: out/2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, José do Prado. **Gestão educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2007.

MARTINS TURANO, Lucas; CAVAZOTTE, Flávia. **Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly**. RAC-Revista de Administração Contemporânea 20, nº 4, p. 435-457, 2016.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução**. Editora Digital, 2006.

MCLAGAN, P. A. **A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEIRELES, Cecília. **Flor de poemas**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1983.

MELO, Darci Barbosa Lira de. **Formação do gestor escolar em cursos de pós-graduação: análise da experiência da Escola de Gestores da educação básica em Pernambuco**. 2013. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, CE. Programa de Pós-graduação em Educação, 2013.

MENOSSEI, Marino; et al. **Gestão educacional: marketing, pessoas e finanças: os pilares para uma gestão de sucesso.** São Paulo: Viena, 2012.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças.** Revista Psicologia-Teoria e Prática, v. 9, n. 1, p. 86-99, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de S. (org.) **Pesquisa social.** 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORIN, Edgar. **O problema epistemológico da complexibilidade.** Lisboa: Europa América, 1985.

\_\_\_\_\_, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2007. Lisboa: Europa América, 1985.

MUÑOZ, Alejandro... [et al.]. **Família Marista: presença e missão no mundo.** Curitiba: Champagnat, 2013.

OHTSUKI, Celi Hiromi. **Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso.** Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** ed. 13. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring, counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa.** São Paulo: Atlas, 2012.

O'NEILL, M. B. **Coaching**: treinando executivos. Trad. Lasserre. São Paulo: Futura, 2001.

OSIPOW, S. H. **Assessing career indecision**. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 1999.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 7. ed. São Paulo: LTR, 1999.

POPOFF, Frank. **O desafio da sucessão**. HSM Management. São Paulo, n.4, p. 142-146, set./out. 1997.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; FARIA FILHO, José Rodrigues; FRANÇA, Sérgio Luiz Braga. **O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro**. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, v. 2, n. 4, 2005.

QUELHO, Ariana Almeida; VERSOZA-CARVALHAL, Cassiana Stersa. **Programa empresário sombra**: um modelo educativo para a formação cidadã. IN: Empreendedorismo social legados da formação cidadã para os 80 anos de Londrina. p. 121-129.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBATTO, Lia. **Um olhar sobre a cultura brasileira – dança**. Ministério da Cultura. Disponível em: <<http://www.minc.gov.br/textos/olhar/danca.htm>> Acesso em: 15 mar. 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; DE MELLO, Maria Ivone. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Editora Atlas SA, 2000.

ROTHWELL, William J. **Effective succession planning**. New York: Amacom, 2005.

SALDANHA, M. A. R. **Estudo de Caso**: competências indicadas para os diretores dos colégios da Rede Marista do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Faculdades Porto-Alegrenses (FAPA), 2013. Monografia de Bacharelado.

SALDANHA, M. A. R; NODARI, Cristine; SALVAGNI, Julice. **O papel do diretor na perspectiva do planejamento estratégico de uma gestão escolar**. REGAE – Revista de Gestão e Avaliação Educacional, vol. 6, nº 12, maio-agosto, 2017, pp. 59-78 Universidade Federal de Santa Maria.

SALERMO, Soraia C. El Kfourri. **Administração escolar e educacional: planejamento, políticas e gestão**. Campinas: Alínea, 2007.

SANTOS, Teobaldo M. **Noções de administração escolar**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1966.

SCHOLTEN, Milena. **Competências dos gestores de recursos humanos segundo headhunters**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2011. Monografia de Bacharelado.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Elsevier Brasil, 2012.

SUBCOMISSÃO DE FORMAÇÃO DE DIRETORES MARISTAS DA AMÉRICA, **O diretor marista e sua gestão a serviço da missão: orientações para a formação de diretores na América Marista [2015?]**.

TAVARES, Joana Ribeiro. **Klauss Vianna, do coreógrafo ao diretor**. Annablume, 2010.

TREVISAN, A.; TREVISAN, F. Os desafios da gestão financeira. In: COLOMBO, Sônia Simões; et al. **Nos Bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TURÚ, Emili. **Montagne: a dança da missão**. Circulares dos Superiores. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2015.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL (UMBRASIL). **Projeto educativo do Brasil Marista: nosso jeito de conceber a Educação Básica**. Brasília: CDD 20 Editora, 2010.

VALERY, Paul. **Dance and the soul. Tradução de Dorothy Bussy.** Londres: J. Lehmann, 1951.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa.** Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2005.

YUKL, G. **Leadership in organizations.** Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA**

- 1) Quais as principais características do perfil profissional para o cargo de diretor de um dos Colégios da Rede Marista? Você poderia citar alguns exemplos destas características nas práticas de gestão?
- 2) Que competências (técnicas e comportamentais) são necessárias para o cargo de diretor escolar em um dos Colégios da Rede Marista? Existe algum documento que oriente sobre as competências?
- 3) Como se dá o processo de sucessão de diretores escolares nos Colégios da Rede Marista? Esse processo é aplicado para religiosos e leigos?
- 4) Em se tratando do cargo de diretor escolar, como acontece o planejamento sucessório (identificação, retenção e desenvolvimento de novas lideranças) nos Colégios da Rede Marista? As pessoas que atuam nos colégios têm clareza deste processo?
- 5) Que elementos são fundamentais para o desenvolvimento de um plano de sucessão eficaz? Você poderia ilustrar estes elementos, por meio de exemplos práticos?



## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada A SUCESSÃO DE DIRETORES ESCOLARES NOS COLÉGIOS DA REDE MARISTA: UM ENIGMA EM MOVIMENTO, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daianny Madalena Costa e desenvolvida pela mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Manoela Atarão da Rocha Saldanha. Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de sucessão existente na Rede Marista, para o cargo de diretor escolar, propondo estratégias que qualifiquem e profissionalizem o plano sucessório de gestores.

O estudo é justificado por se tratar de um tema emergente para as organizações que buscam manter-se ativas por longos períodos de tempo. Entretanto as pesquisas sobre o assunto são consideradas recentes, sobretudo na educação em escolas confessionais. Para garantir um processo sucessório eficaz de gestores, é fundamental o desenvolvimento de um plano de sucessão. Com a diminuição do número de religiosos, a sucessão de gestores dos Colégios da Rede Marista é um grande desafio para além da manutenção econômica, já que o diretor de escola Marista tem o desafio de congregar os valores institucionais Maristas, com as demandas advindas do contexto escolar, sejam eles educacionais ou administrativos.

Nesta pesquisa, classificada como um estudo de caso com abordagem qualitativa, serão utilizadas as seguintes ferramentas de coleta de dados: entrevista semiestruturada presencial, questionário on-line e pesquisa documental. Para análise dos dados, optou-se pelo método de análise de conteúdo, que busca a organização e sistematização dos dados; a definição de categorias de análise; a fusão das informações obtidas com a bibliografia existente e as inferências do pesquisador.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido em qualquer aspecto que desejar e estará livre para aceitar ou não, podendo retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará qualquer prejuízo ou penalidade.

Os dados colhidos estarão sob sigilo e serão utilizados apenas para o fim investigativo. A qualquer momento você poderá obter informações sobre o andamento da pesquisa e seus resultados por meio presencial, e-mail

(manoela.saldanha@maristas.org.br) ou telefone (51) 996547157. Ao encerramento do estudo, esta pesquisa estará a sua disposição.

Assim como em qualquer pesquisa, este estudo poderá ocasionar riscos e desconfortos aos participantes. Um deles é a identificação do participante, que será mitigado por várias ações definidas na análise de resultados. É fundamental salientar que em hipótese alguma serão divulgados nomes ou informações para identificação dos envolvidos. A dificuldade de interpretação das informações obtidas na coleta de dados, também é um risco. Para que isso seja minimizado optou-se por utilizar três ferramentas complementares na análise dos dados: entrevista, questionário e pesquisa documental. Outras situações não previsíveis poderão acontecer, mas o pesquisador assumirá a responsabilidade em qualquer hipótese, garantindo sempre o sigilo ético.

Este documento está impresso em duas vias, sendo que uma ficará arquivada pelo pesquisador e a outra será fornecida a você.

Eu, \_\_\_\_\_,  
portador do documento de identidade \_\_\_\_\_ fui informado dos objetivos do estudo A SUCESSÃO DE DIRETORES ESCOLARES NOS COLÉGIOS DA REDE MARISTA: UM ENIGMA EM MOVIMENTO, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar desse estudo.

Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

---

Assinatura do participante

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ON LINE

### A sucessão de diretores escolares nos Colégios da Rede Marista

\*Obrigatório

1. Você está sendo convidado a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada A SUCESSÃO DE DIRETORES ESCOLARES NOS COLÉGIOS DA REDE MARISTA: UM ENIGMA EM MOVIMENTO, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daianny Madalena Costa e desenvolvida pela mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Manoela Atarão da Rocha Saldanha. Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de sucessão existente na Rede Marista, para o cargo de diretor escolar, propondo estratégias que qualifique e profissionalize o plano sucessório de gestores. O estudo é justificado por se tratar de um tema emergente para as organizações que buscam manter-se ativas por longos períodos de tempo. Entretanto as pesquisas sobre o assunto são consideradas recentes, sobretudo na educação em escolas confessionais. Para garantir um processo sucessório eficaz de gestores, é fundamental o desenvolvimento de um plano de sucessão. Com a diminuição do número de religiosos, a sucessão de gestores dos Colégios da Rede Marista é um grande desafio para além da manutenção econômica, já que o diretor de escola Marista tem o desafio de congregar os valores institucionais Maristas, com as demandas advindas do contexto escolar, sejam eles educacionais ou administrativos. Nesta pesquisa, classificada como um estudo de caso com abordagem qualitativa, serão utilizadas as seguintes ferramentas de coleta de dados: entrevista semiestruturada presencial, questionário on-line e pesquisa documental. Para análise dos dados, optou-se pelo método de análise de conteúdo, que busca a organização e sistematização dos dados; a definição de categorias de análise; a fusão das informações obtidas com a bibliografia existente e as inferências do pesquisador. Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido em qualquer aspecto que desejar e estará livre para aceitar ou não, podendo retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará qualquer prejuízo ou penalidade. Os dados colhidos estarão sob sigilo e serão utilizados apenas para o fim investigativo. A qualquer momento você poderá obter informações sobre o andamento da pesquisa e seus resultados por meio presencial, e-mail ([manoela.saldanha@maristas.org.br](mailto:manoela.saldanha@maristas.org.br)) ou telefone (51) 996547157. Ao encerramento do estudo, esta pesquisa estará a sua disposição. Assim como em qualquer pesquisa, este estudo poderá ocasionar riscos e desconfortos aos participantes. Um deles é a identificação do participante, que será mitigado por várias ações definidas na análise de resultados. É fundamental salientar que em hipótese alguma serão divulgados nomes ou informações para identificação dos envolvidos. A dificuldade de interpretação das informações obtidas na coleta de dados, também é um risco. Para que isso seja minimizado optou-se por utilizar três ferramentas complementares na análise dos dados: entrevista, questionário e pesquisa documental. Outras situações não previsíveis poderão acontecer, mas o pesquisador assumirá a responsabilidade em qualquer hipótese, garantindo sempre o sigilo ético.

*Marcar apenas uma oval.*

- Concordo em participar  
 Não concordo em participar *Pare de preencher este formulário.*

### Descrição de perfil

#### 2. Qual sua idade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 30 anos  
 Entre 30 e 40 anos  
 Entre 41 e 50 anos  
 Entre 51 e 60 anos  
 Mais de 60 anos

**3. Qual seu sexo? \****Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino

**4. Qual seu vínculo com a Rede Marista? \****Marcar apenas uma oval.*

- Irmão marista  
 Leigo marista

**5. Há quanto tempo você atua na Rede Marista? \****Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 5 anos  
 Entre 5 e 10 anos  
 Entre 11 e 15 anos  
 Entre 16 e 20 anos  
 Entre 21 e 25 anos  
 Mais de 26 anos

**6. Há quanto tempo você é diretor na unidade atual? \****Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 2 anos  
 Entre 2 e 5 anos  
 Entre 6 e 10 anos  
 Entre 11 e 15 anos  
 Mais de 15 anos

**7. Você já atuou em outros cargos e/ou unidades da Rede Marista? \****Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

**8. Se já atuou em outros cargos e/ou unidades, descreva abaixo. \***

---

---

---

---

---

**9. Qual sua formação acadêmica (graduação e pós-graduação)? \***

---

---

---

---

**Cargo de diretor escolar****10. Quem convidou você para assumir o cargo de diretor, na unidade atual? \****Marcar apenas uma oval.*

- Gerente/Coordenador Educacional  
 Superintendente  
 Presidente ou vice-presidente  
 Outro: -
-

11. **Descreva, resumidamente, como aconteceu o convite. \***

---

---

---

12. **Você esperava ser convidado para assumir a direção desta unidade? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

13. **Que tipo de preparação/treinamento/desenvolvimento foi ofertado para que você pudesse assumir o cargo de diretor escolar? \***

---

---

---

14. **Quando você assumiu o cargo, tinha clareza das atribuições e competências necessárias para ser diretor de uma escola marista? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

## **Sucessão**

15. **Como você percebe o processo de sucessão de diretores nos Colégios da Rede Marista? \***

---

---

---

16. **Marque dois elementos que considera essenciais para que o processo de sucessão seja eficaz. \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Formação acadêmica  
 Tempo de instituição  
 Desenvolvimento de "jovens" talentos  
 Transparência e verdade  
 Retenção de pessoas  
 Identificação com o carisma  
 Orientação para resultados

17. **Além dos itens apontados acima, você citaria algum outro? Descreva abaixo. \***

---

---

---

18. **Atualmente, você está trabalhando no desenvolvimento do seu sucessor? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

19. **De que forma você está preparando seu sucessor? Você foi orientado para isso? \***

---

---

---

---

**20. Descreva como seria o "modelo ideal", para sucessão de diretores nos Colégios da Rede Marista. \***

---

---

---

---

## APÊNDICE D – CARTA DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

Autorizo, por meio deste, que a pesquisa intitulada A SUCESSÃO DE DIRETORES ESCOLARES NOS COLÉGIOS DA REDE MARISTA: UM ENIGMA EM MOVIMENTO, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daianny Madalena Costa e desenvolvida pela mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Manoela Atarão da Rocha Saldanha, seja realizada nos Colégios da Rede Marista.

A pesquisa em questão, tem como objetivo geral analisar o processo de sucessão existente na Rede Marista, para o cargo de diretor escolar, propondo estratégias que qualifique e profissionalize o plano sucessório de gestores. Ciente dos métodos e técnicas que serão utilizados nessa pesquisa, concordo em fornecer todos os subsídios para seu desenvolvimento, desde que sejam asseguradas as determinações éticas e a garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa.

Autorizo também que o nome desta instituição conste no relatório final, bem como em futuras publicações, eventos e periódicos científicos.

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018

---

Rogério Francisco Caldas Anele  
Superintendente dos Colégios e Unidades Sociais da Rede Marista  
rogerio.anele@maristas.org.br  
(51) 3314-0300

## ANEXO A – SEGMENTAÇÃO DE MERCADO DOS COLÉGIOS DA REDE MARISTA – VERSÃO ATUALIZADA 2019



Encontro de  
**GESTORES**

### Modelo segmentado de serviços

*Revisão 2014 – 2018  
Publicação 2019*



Encontro de  
**GESTORES**

### Objetivo

*Modelo segmentado de serviços*

Agrupar colégios com características semelhantes a fim de orientar a operação e os investimentos de cada colégio.



## Variáveis do modelo

Modelo segmentado de serviços

Encontro de  
**GESTORES**

### Base total

Fórmula: Soma dos estudantes bolsistas (100% e 50%) e pagantes

Fonte: Controladoria

### Base pagante

Fórmula: Número total de estudantes - estudantes bolsistas 100%

Fonte: Controladoria

### Ebitda

Fórmula: Receita líquida - despesa operacional

Fonte: Controladoria

### Ticket Médio

Fórmula: Receita líquida/Base total de estudantes (realizado)/12

Fonte: Controladoria

### Sociocultural

Fórmula: Média do percentual em nível alto dos três segmentos.

Fonte: Relatório anual do SIMA.

### IQA

Fórmula: Média dos três níveis de ensino

Fonte: Relatório anual do SIMA.

### ENEM

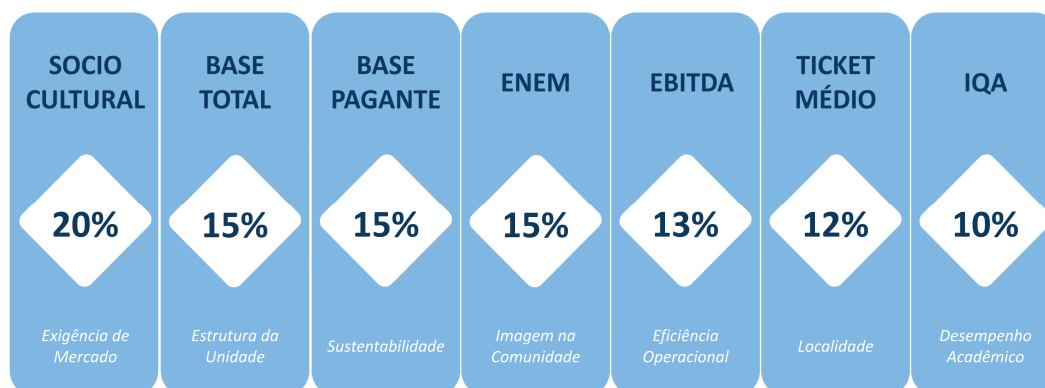
Fórmula: Média das provas objetivas

Fonte: Power BI

## Pesos das variáveis

Modelo segmentado de serviços

Encontro de  
**GESTORES**





## Parâmetros

Modelo segmentado de serviços

Grupo	Valores
A	2,00
B	1,15
C	0,30
D	-0,55
E	

Os valores abaixo são aplicados na tabela de ponderação dos fatores e definem os limites entre um grau e outro.

Grupo	Valores
A	>821
B	<=821
C	<=521
D	<=321

Pontuação de corte para classificação dos colégios por grupos do modelo de segmentação

Encontro de  
**GESTORES**



## Pontuação: 2018

Utilização de cinco anos (2013 a 2017)

Colégio	2013	2014	2015	2016	2017
Rosário	920	936	876	936	936
João Paulo II	748	672	718	698	764
Conceição	500	510	530	560	540
Champagnat	510	474	560	454	434
Santa Maria	540	520	460	490	470
Ipanema	374	470	460	510	420
Aparecida	460	456	450	410	480
Pio XII	440	410	440	470	350
Graças	310	350	350	380	350
Assunção	310	310	370	310	310
São Luís	410	390	350	390	420
Imaculada	296	246	326	356	346
São Francisco	286	386	286	300	300
São Pedro	300	320	304	280	310
Roque	296	266	296	306	276
Medianeira	270	280	250	316	390
Santo Ângelo	260	310	290	270	270
Sant'Ana	366	326	270	296	306

Encontro de  
**GESTORES**

## Agrupamento publicado em 2018

Utilização de cinco anos (2013 a 2017)

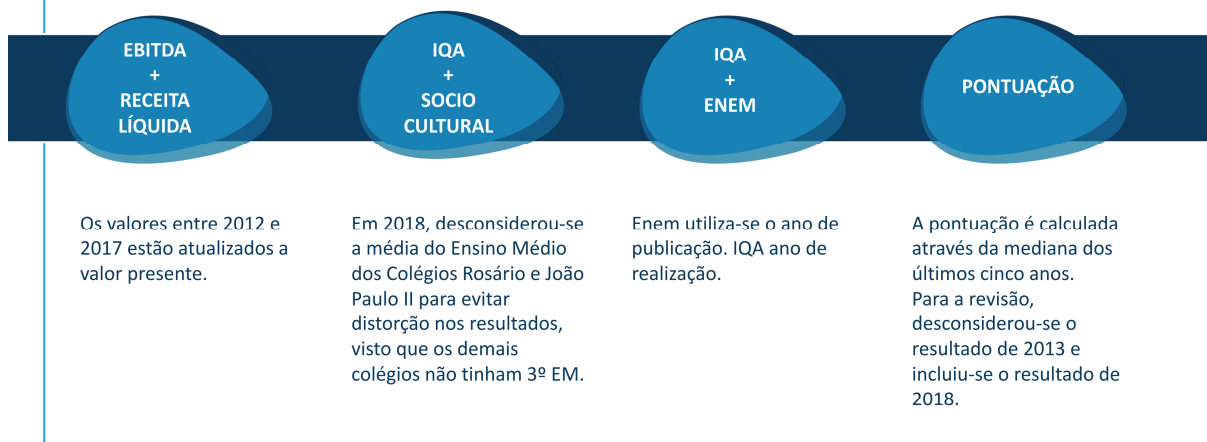
Encontro de  
**GESTORES**



## Considerações sobre a revisão

Modelo segmentado de serviços

Encontro de  
**GESTORES**





## Pontuação: 2019

Utilização de cinco anos (2014 a 2018)

Colégio	2014	2015	2016	2017	2018
Rosário	936	876	936	936	916
João Paulo II	672	718	698	764	734
Conceição	510	530	560	540	540
Champagnat	474	560	454	434	464
Santa Maria	520	460	490	470	510
Ipanema	470	460	510	420	460
Aparecida	456	450	410	480	510
Pio XII	410	440	470	350	390
Graças	350	350	380	350	350
Assunção	310	370	310	310	340
São Luís	390	350	390	420	390
Imaculada	246	326	356	346	356
São Francisco	386	286	300	300	326
São Pedro	320	304	280	310	300
Roque	266	296	306	276	306
Medianeira	280	250	316	390	476
Santo Ângelo	310	290	270	270	240
Sant'Ana	326	270	296	306	350

Encontro de  
**GESTORES**

## Agrupamento revisado para 2019

Utilização de cinco anos (2014 a 2018)



Encontro de  
**GESTORES**

## Agrupamento projetado em 2018

Utilização de cinco anos (2018 a 2022)

Encontro de  
**GESTORES**

