

# Gestão pedagógica, administrativa e pastoral da Escola Marista: compromisso com a missão

Autora **Simone Engler Hahn\***

Orientadora **Bettina Steren dos Santos\*\***

## Resumo

A centralidade da missão de uma escola marista é evangelizar por meio da educação. Cumprir com esse legado deixado pelo fundador São Marcelino Champagnat torna-se vital para a perenidade da instituição que, em 2017, completou 200 anos de fundação. Porém, diante das exigências dos novos contextos, faz-se necessário estar atento às demandas de um cenário competitivo que indica no horizonte um novo desenho de escola. O presente artigo apresenta essas reflexões a partir dos documentos institucionais e dos achados da pesquisa de dissertação de mestrado, realizada no Programa de Pós-graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), apresentada por Hahn (2015), de título “Filosofia marista e indicadores do cenário educacional atual: uma tessitura possível”, discutindo como os gestores das escolas investigadas articulam, na gestão dos Colégios da Rede Marista da PMBSA, os princípios da filosofia marista com a imperativa necessidade do enfrentamento de indicadores do cenário educacional, tendo em vista a sustentabilidade e a perenidade destes. Para compreender a gestão da escola marista, foi necessário estudar o tripé de desempenhos acadêmicos, financeiros e de vivência dos valores institucionais maristas. Como pressupostos metodológicos, foram investigados colégios que estão situados em diferentes municípios do Rio Grande do Sul. Os diretores, gestores desses colégios, indicados como sujeitos da pesquisa, apresentaram comprovados resultados no exercício da gestão, mediante avaliação de indicadores de desempenhos financeiros e acadêmicos de cada colégio. Ao finalizar o estudo, foi possível concluir que os colégios são sustentáveis tanto do ponto de vista da missão quanto da gestão.

**Palavras-chave:** Valores institucionais. Gestão compartilhada. Indicadores de desempenho.

\*Graduada em Pedagogia – Orientação Educacional pela Faculdade de Filosofia Nossa Senhora da Conceição (Fafimc). Especialista em Psicopedagogia Clínica, em Psicologia Escolar e em Gestão Curricular Marista pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Mestra em Educação pela PUCRS. em experiência na área de Educação, atuando principalmente na gestão de colégios. Atualmente, é diretora do Colégio Marista Champagnat, em Porto Alegre/RS.

\*\* Doutora em Psicologia Evolutiva e da Educação - Universidad de Barcelona (1996). Pós-doutora no College of Education, The University of Texas at Austin, EUA (2009). Professora da Escola de Humanidades/Educação e coordenadora do Grupo de Pesquisa &quot;Processos Motivacionais em Contextos Educativos&quot; da PUCRS.

## 1 · Introdução

O Instituto Marista celebrou, em 2017, 200 anos de existência. O objetivo fundacional era dirigido à educação de crianças e jovens, principalmente os mais pobres, e trazia uma forte intencionalidade: “*formar bons cristãos e virtuosos cidadãos*”. Seu fundador, São Marcelino Champagnat, deixou esse grande legado, e a missão se mantém viva em 82 países, que evangelizam crianças, jovens e adultos por meio da educação.

É importante destacar que a abertura às diferentes realidades e necessidades faz com que o Instituto Marista continue se atualizando, mesmo diante de sua internacionalidade, considerando as realidades locais e suas singularidades. Muitos documentos orientam e impulsionam irmãos e leigos, continuadores do sonho do fundador, a prosseguir firmes nesse propósito. As províncias maristas (forma como o Instituto Marista se organiza, canônica e administrativamente), diante da realidade de seus contextos, produzem seus próprios documentos, balizados sob os elementos constitutivos da missão, tendo como referência os documentos institucionais, porém atentos às demandas nos diferentes espaços de missão, respeitando e acolhendo a diversidade. A Província Marista do Rio Grande do Sul (PMRS), hoje Província Marista Brasil Sul Amazônia (PMBSA), no Triênio Provincial de 2010 a 2012, tendo como desafio implantar um novo modelo de governança, dá grande visibilidade a sete valores institucionais que devem sustentar sua missão. Esse itinerário de valores foi utilizado amplamente na pesquisa como elemento balizador de identificação com a proposta educativa marista.

Os colégios maristas, estrategicamente, tornam-se competitivos sem perder sua essência. Neste artigo, trago uma reflexão sobre a atuação de gestores que dirigem colégios da rede, perante a qual se coloca o desafio de coadunar os valores da filosofia marista com um olhar atento aos cenários educacionais da atualidade. Trago também os resultados apresentados por Hahn (2015) ao traçar um paralelo entre a gestão dos indicadores financeiros e os indicadores pedagógicos, avaliados na gestão dos colégios da Rede e seu alinhamento com a missão institucional.

## 2 · A vivência dos valores institucionais

Os valores institucionais, aqui representados pela Violeta Marista (Figura 1), configuram um ideário coletivo que sustenta a missão educativa marista. Nos valores institucionais, é reafirmada a herança educativa deixada pelo fundador, São Marcelino Champagnat, que é atualizada diante das necessidades dos novos tempos.



Fonte: Violeta Marista/PMRS (2010) e Violeta Marista/PMBSA (2015).

A violeta é uma flor simples, preferida do fundador São Marcelino Champagnat, símbolo que carrega e traduz a identidade do Instituto Marista, assim representada e reconhecida na PMRS (2010) e atualizada em 2015, quando esta instituiu-se a PMBSA:

Em um contexto de constantes transformações, estar atento às demandas de um cenário educacional competitivo e à missão marista é um desafio diário enfrentado pelos gestores na condução dos processos que exigem um diferente e complexo posicionamento de quem dirige a instituição.

São Marcelino Champagnat foi um homem à frente de seu tempo. Os irmãos maristas que o sucederam também foram protagonistas e vanguardistas. Hoje, os continuadores dessa obra, irmãos e leigos, encontram-se diante de um mundo complexo e desafiador, no qual se faz necessário construir novas formas de interagir nos diversos contextos para atender às demandas com a excelência que os novos cenários exigem.

A identidade institucional sustenta os propósitos de toda a ação educativa. A razão de ser de uma escola marista é cumprir com o legado de São Marcelino Champagnat, de evangelizar crianças e jovens por meio da educação. Nesse sentido, a escola torna-se um espaço de evangelização e promoção humana. O documento das Diretrizes da Ação Evangelizadora da PMRS, hoje PMBSA, orienta-nos para a responsabilidade de atualizar o carisma (Nº 9, p. 18.2010/2017):

A missão de atualizar o carisma requer que estejamos atentos aos sinais dos tempos, buscando compreender os apelos do Espírito Santo em nossos dias, adaptando nossas metodologias, nossa forma de nos aproximar de crianças e jovens, procurando responder aos desafios da missão de evangelizar pela educação.

As percepções dos gestores, sujeitos da pesquisa, na perspectiva da missão institucional marista, apresentaram grandes achados. Para os gestores das escolas investigadas, manter o foco nos cenários educacionais e na missão é desafio diário enfrentado na condução dos processos educacionais. Os sete valores institucionais são visivelmente perceptíveis nos ambientes dos colégios investigados.

Trago, a seguir, o valor institucional tal como se apresenta na Violeta Marista, seguida de síntese das falas dos gestores das percepções desses valores nas unidades em que atuam, conforme Hahn (2015):

“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 missão. Exploramos possibilidades que a realidade nos apresenta, com inovação, para contribuir na promoção da vida. (Violeta Marista / PMBSA, 2015).

A partir das percepções dos gestores, revela-se, no olhar atento para o futuro, na observação dos contextos atuais, no encontro de oportunidades de melhorias, na atenção aos movimentos do cenário educacional, no enfrentamento dos desafios, na antecipação dos riscos, o ofício do gestor marista na busca da perenidade da instituição.

Estar atento aos riscos e aos movimentos do mercado, planejar e buscar inovação tendo em vista a perenidade da instituição é preocupação que permeia a fala do Gestor 3: *“Se não planejarmos, vamos para trás, morremos, porque o mercado exige projeção e nossos concorrentes estão se projetando!”*

A audácia está presente no cotidiano do gestor, que enfrenta com coragem os desafios que se apresentam, promovendo as mudanças necessárias e atentando aos cenários externos e às suas oportunidades, sem descuidar da centralidade da missão e enfatizando a razão de existir de uma escola que carrega a marca marista.

“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. (Violeta Marista / PMBSA, 2015).

Pela percepção dos gestores, a presença qualificada entre os públicos é revelada na proximidade, na acolhida, no clima de confiança, nas relações saudáveis que se estabelecem dentro do colégio. Nesse contexto, a presença marista destaca-se como um valor especial para os maristas. É uma herança deixada pelo fundador, tão difundida dentro das instituições, a chamada “pedagogia da presença”.

Essa presença, qualificada entre crianças e jovens, traz um sentido especial aos ambientes escolares. A pedagogia da presença é perceptível nos relatos dos gestores como um elemento que agrega valor ao fazer da escola.

“Simplicidade” – Adotamos um estilo de vida simples em nível pessoal e institucional. Procuramos ser autênticos e humildes, reconhecendo nossas potencialidades e limitações. Tratamos a todos com respeito, suscitando o que há de melhor em seus corações. (Violeta Marista / PMBSA, 2015).

A percepção dos gestores revela que a simplicidade expressa o jeito de ser marista, presente no cotidiano da escola e manifestado na forma de tratar as pessoas, no estilo de vida simples, que remete ao clima familiar, no qual as questões são encaminhadas com tranquilidade e segurança.

Para o Gestor 3:

*“A simplicidade aparece no convívio, não existe disputa, ninguém pisa no outro, tudo é muito simples, até o próprio vestir, o exterior da simplicidade aparece nisso. O projeto da escola tem muita qualidade, são apreciados pelos pais, mas não tem ostentação. Nossos estudantes também não são de ostentar. Nosso colégio tem 85 anos, esse valor vem sendo cultivado de muito tempo. É uma semente que está sendo semeada desde o início, não somos uma escola que dá valor aos engravatados. Tratamos todos iguais, vem da tradição Marista”.*

A simplicidade e a transparência contribuem para a construção de vínculos saudáveis na comunidade educativa.

“Espírito de família” – Vivenciamos o espírito de família, proporcionando um ambiente de aconchego e proximidade. Acolhemos a pluralidade, aceitando-nos diferentes e complementares e colocando os interesses comuns acima dos pessoais. (Violeta Marista / PMBSA, 2015).

De acordo com a percepção dos dos gestores, o colégio torna-se um espaço de construção de vínculos, de relações saudáveis, permeado pelo afeto, diálogo, perdão e respeito pelo outro. Manifestação intensa de pertencer a uma obra Marista.

O documento Missão Educativa Marista (1998, p. 108) enfatiza esse espírito de família, mesmo em instituições e obras mais complexas:

Onde quer que estejamos, comprometemo-nos a construir comunidade entre todos aqueles que participam de nossas instituições e atividades, os que trabalham conosco, as crianças e os jovens sob nossa responsabilidade e suas famílias. Cada um deve sentir-se em casa entre nós. Uma acolhida calorosa, aceitação e sentido de pertença deve prevalecer, de modo que todos se sintam estimulados e valorizados, qualquer que seja sua função social.

Fica evidente que o espírito de família manifesta o afeto, a entreaajuda, o sentir-se bem e o pertencimento, favorecendo o desenvolvimento humano em todas as dimensões.

“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. Compreendendo o trabalho na perspectiva do serviço e como meio de contribuir para a concretização e perpetuidade da missão. (Violeta Marista / PMBSA, 2015).

De acordo com a percepção dos gestores, amor ao trabalho é realiza-lo sabendo que tem o seu valor, que tem sentido e significado. O amor revela-se em querer bem o ambiente no qual se trabalha; é sentir-se reconhecido e alegre com o ofício que realiza, é acreditar na e trabalhar pela missão.

Sublinha esse posicionamento o gestor 1, ao defender que o amor ao trabalho se dá pelo sentimento de pertença: *“É importante fazer com que os educadores e estudantes aprendam a gostar e sentir o ambiente como deles. Esse princípio está relacionado ao espírito de família, o amor ao trabalho não tem sentido se não está dentro da família”*.

Para Cortella (2013), é necessário encontrar sentido naquilo que realizamos, ou seja, é necessária a capacidade de perceber que as coisas não são um fim em si mesmas, que existem razões mais importantes do que o imediato. O mesmo autor identifica o líder espiritualizado como aquele capaz de olhar o outro como o outro, de inspirar, de elevar a obra, de compreender que aquilo que realiza tem um significado.

Os gestores investigados entendem que o amor ao trabalho se revela no querer bem o ambiente em que atuam, incluindo o cuidado e o sentimento de pertença. Sublinham o quanto é importante as pessoas perceberem que seu trabalho tem valor e é reconhecido, seja ele qual for.

“Solidariedade” – Somos comprometidos e perseverantes na busca do bem comum, na promoção das defesas dos direitos. Atuamos preferencialmente, a serviço dos pobres e excluídos que vivem em situações de fronteiras, criando laços de responsabilidades recíproca e equânime na construção da paz, da justiça, sendo sinal de esperança no mundo. (Violeta Marista / PMBSA, 2015).

Dos gestores parte a percepção de que a solidariedade é estar atento às necessidades dos outros no dia a dia, nos pequenos gestos, importando-se com o outro. É ter um olhar sensível para os empobrecidos; é a partilha do tempo e dos bens materiais com os mais necessitados. É estar atentos às necessidades do outro independentemente do contexto. Para os gestores entrevistados, a solidariedade implica a sensibilidade de perceber as necessidades de quem está ao lado.

Ao falar em solidariedade os gestores assim se manifestam: *“A solidariedade se manifesta no dia a dia, nos pequenos gestos, se importando com o outro”* (Gestor 1); *“Nossa solidariedade se revela na escuta atenta, com uma palavra de ânimo, de esperança e de apoio para as pessoas nas situações diversas da vida”* (Gestor 2); e *“Quando falo de solidariedade, o que importa é a entreatajuda, o espírito de família, um ajudando o outro. Isso é ser solidário”* (Gestor 3).

A partilha do tempo e de bens materiais com os mais pobres faz parte da pauta de discussões de todos os seguimentos das escolas investigadas. Formar visando a um olhar sensível, um coração solidário, um sujeito crítico e ativo com o compromisso de contribuir para a superação das injustiças e desigualdades sociais, como queria o fundador São Marcelino Champagnat.

“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 agir. (Violeta Marista / PMBSA, 2015).

A espiritualidade é algo a ser percebido, de acordo com os gestores, como um perfume que exala no ar um clima agradável e diferente. Expressa-se no cuidado com o todo, na relação consigo, com o outro e com Deus. É o valor no qual os demais valores se materializam nas relações construídas com segurança e afeto; em que os ambientes se tornam capazes de cumprir com a missão que nos foi confiada: evangelizar crianças e jovens por meio da educação. A espiritualidade dá sentido à vida. Harmoniza a relação com Deus, com o outro, com a natureza e consigo mesmo, mobilizando para a ação.

Para o Gestor 2, a espiritualidade *“É o jeito de acolher e tratar as pessoas, de educar crianças e adolescentes, expressa-se na forma de orientar as famílias na educação dos filhos. É o nosso jeito de fazer pedagógico-pastoral que se reflete no dia a dia da escola”*.

Para os gestores entrevistados, os valores institucionais representam um ideário que baliza e dá identidade à obra marista.

## 3 · Gestão da escola

### 3.1 Desempenho acadêmico

As mudanças que acontecem na sociedade atual apresentam cenários e desafios que impactam fortemente a gestão da escola. Esse novo modo de fazer se configura em um processo de gestão escolar em um contexto de planejamentos e ações, exigindo do gestor responsabilidade e atenção permanente. Conforme o *Projeto Educativo do Brasil Marista* (PEBM):

Nunca nenhum outro período da história a humanidade viu se transformarem ou ruírem de forma tão rápida e contundente as certezas sobre as quais os modos de vida são organizados e controlados. Rompe-se de forma surpreendente os modelos organizados desde a antiguidade e de um modo muito especial os forjados na modernidade clássica. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 25)

O rompimento com os modelos antigos de gestão, o nível de exigências dos públicos atendidos e a busca pela excelência acadêmica levam as escolas, especialmente as de ordens religiosas, a repensarem seus posicionamentos, mantendo os valores institucionais e a tradição, mas implementando um novo modelo de gestão, capaz de dar conta das demandas da sociedade atual.

A obra marista, em toda sua organização, apresenta crescimento e exige cada vez mais gestores preparados para essa atuação. Akari (2011, p. 50) sinaliza a necessidade do enfrentamento destes novos tempos, nos quais a educação passa a se figurar como um novo nicho de mercado:

Não é por acaso que a Educação se constitui um dos alvos prioritários na economia de mercado. A escola, grande mercado do século XXI, parece estar, há alguns anos, na mira do setor privado. Os bilhões de dólares gastos anualmente pelo Estado e pelas famílias na Educação instigam o interesse. Trata-se de um mercado garantido e inesgotável.

Frente a esses desafios da competitividade e do cuidado com a manutenção e a perenidade das escolas, a Rede de Colégios da PMBSA vem profissionalizando sua gestão. A qualidade na entrega de seus serviços, a formação humana e os resultados acadêmicos viabilizam um crescimento na participação do mercado educacional. Esse crescimento é marcado por ações estratégicas que levam a um posicionamento frente ao cenário educacional, possibilitando ampliação da missão.

Nesse contexto, as escolas maristas evoluem no seu modelo de gestão, atuando de maneira mais verticalizada, não mais sob o mando do diretor. Elas assumem uma gestão compartilhada, passam da gestão empírica para a gestão baseada em dados e focada em resultados. Nesse aspecto, o *Projeto Educativo* assim se posiciona:

Vale ressaltar que os novos cenários da educação e da gestão escolar desafiam os gestores a um novo estilo de gerenciamento dos processos e serviços educacionais e administrativos, que deve garantir viabilidade da escola e as condições necessárias a seu funcionamento. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 78)

A gestão compartilhada corresponsabiliza os sujeitos da comunidade educativa para avançarem na busca de melhoria dos processos administrativos e educacionais, criando sinergia na gestão.

Murad (2007), ancorado nos conceitos abordados em Kotter, traz a liderança como um somatório de processos que organiza e conduz grupos para enfrentarem e superarem desafios ou responderem a situações novas. O autor defende que: “Gestão é a competência e a arte para gerir processos e liderar pessoas em vista da missão de qualquer organização” (MURAD, 2007, p. 155).

A citação do autor encontra eco no PEBM quando este assim se posiciona: “Os Gestores são desafiados a serem pessoas de visão, a viver o núcleo dos valores Maristas e a guiar outros a vivê-lo” (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 76).

Na busca de uma gestão eficaz, faz-se necessário alinhar o grupo de trabalho em prol de objetivos comuns nos diversos contextos da educação e da escola. Segundo Murad (2007, p. 22), “compete ao gestor, fixar as metas e conduzir seus colaboradores para o atingimento das mesmas, diante de um acompanhamento sistemático das ações propostas”.

Ao falar em resultados, importante se faz mencionar o Planejamento Estratégico como ferramenta que tem colaborado para a gestão dos colégios. Essa ferramenta tem apresentado horizonte para a escola e maior segurança no acompanhamento dos processos com vistas a não perder o foco do lugar que se quer chegar, ou seja, da visão da instituição). A Rede de Colégios da PMBSA tem a cultura de trabalhar com Planejamento Estratégico desde 2005.

### 3.1.1 Sistema Interno Marista de Avaliação

Os colégios da PMBSA anualmente são avaliados pelo Instituto Nacional de Avaliação e Desenvolvimento Educacional (Inade). Participam dessa avaliação os estudantes concluintes dos seguimentos: Ensino Fundamental I/5º anos, Ensino Fundamental II/9º anos e concluintes do Ensino Médio. A avaliação tem por objetivo avaliar a aprendizagem dos estudantes e as condições em que esse processo é realizado, tendo como seu principal indicador o Índice de Qualidade de Aprendizagem (IQA). “Esse índice serve para monitorar a qualidade educacional ao longo dos anos, e é muito útil para o estabelecimento de meta anual da instituição” (Relatório INADE/2014). A média do IQA tem como referência 6,3 como mínimo desejado.

Passo a apresentar, nas Tabelas 1, e e 3, os resultados do Sistema Interno Marista de Avaliação (Sima) na série histórica de três anos, com destaque para o IQA das três escolas investigadas:

**Tabela 1: Resultados do Sistema Interno Marista de Avaliação para o Colégio 1.**

Colégio 1	Ensino Fund. I	Ensino Fund. II	Ensino Médio
2012	6,1	5,2	4,8
2013	6,5	4,9	5,3
2014	6,4	4,8	5,3

Fonte: Relatórios Inep.

**Tabela 2: Resultados do Sistema Interno Marista de Avaliação para o Colégio 2.**

Colégio 2	Ensino		Ensino
	Fund. I	Fund. II	Médio
2012	5,8	4,0	2,7
2013	5,4	2,8	3,6
2014	5,0	4,1	2,8

Fonte: Relatórios Inade.

**Tabela 3: Resultados do Sistema Interno Marista de Avaliação para o Colégio 3.**

Colégio 2	Ensino		Ensino
	Fund. I	Fund. II	Médio
2012	5,8	4,0	2,7
2013	5,4	2,8	3,6
2014	5,0	4,1	2,8

Fonte: Relatórios Inade.

Ao analisar os quadros apresentados, tendo como referência o IQA de 6,3, observa-se que o melhor desempenho, entre as três escolas, deu-se no Fundamental I, aproximando-se e/ou superando a referência proposta pelo Inade, apresentando desempenho menor no Fundamental II e com escore mais baixo nas três escolas no Ensino Médio. É importante mencionar que o Inade oferece, em seus relatórios, um comparativo entre “escolas similares”, escolas do Brasil que têm perfil similar ao das escolas avaliadas. Nesse comparativo, cabe salientar que as três escolas nesse estudo investigadas não ficam em desvantagem em relação às escolas similares.

### 3.1.2 Exame Nacional do Ensino Médio

O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), criado em 1998, tem como objetivo avaliar o desempenho dos estudantes concluintes da Educação Básica. Em 2009, a nota obtida pelo estudante por meio desse exame passou a ser utilizada como critério de seleção para ingresso no Ensino Superior. Por mais que a intenção do Ministério da Educação (MEC) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) não tenha como propósito o “ranqueamento” da educação, seu resultado chega às comunidades como um grande indicador de desempenho, levando as famílias a buscarem escolas com o melhor índice, sem levar em conta, muitas vezes, os processos educacionais e a identidade da escola. O resultado do Enem passou a ser um indicador relevante no cenário educacional.

A meta da Rede para as escolas do Brasil Marista era, nos anos aplicados, de 700 pontos. Entretanto, mesmo não alcançando os resultados projetados, os colégios maristas investigados figuram nas suas comunidades locais entre os primeiros colocados.

A Tabela 4, a seguir, mostra o resultado geral de cada escola, compreendendo a média das quatro áreas do conhecimento: Linguagem e Códigos e suas Tecnologias, Matemática e suas Tecnologias, Ciências da Natureza e suas Tecnologias e Ciências Humanas e suas Tecnologias.

**Tabela 4: Resultado geral Enem.**

	Colégio 1	Colégio 2	Colégio 3
2011	621	561	605
2012	638	600	587
2013	634	567	600

Fonte: Relatórios Inade.

Esse acompanhamento acadêmico oferece aos gestores condições de avaliarem as ações desenvolvidas no colégio com base em indicadores. Além disso, proporciona um mapa do percurso educacional feito na escola e indica caminhos que devem ser seguidos para atingir as metas propostas.

## 3.2 Desempenho econômico

O comprometimento com sustentabilidade exige do gestor um acompanhamento intenso dos processos administrativos. Com a intenção de auxiliar a gestão das escolas, a mantenedora oferece sistemas gerenciais capazes de acompanhar e reestruturar caminhos mantendo o foco nas diretrizes da instituição. Para uma gestão eficaz, é fundamental acompanhamento de dados.

Por meio da análise dos relatórios gerenciais das três escolas, observou-se uma gestão eficaz no que tange aos resultados financeiros. Os colégios pesquisados pertencem a mantenedoras diferentes. O Colégio 1 pertencente à Mantenedora A, e os colégios 2 e 3, à Mantenedora B. Portanto, as metas a serem alcançadas são diferentes, tendo como referência os índices estabelecidos pela sua respectiva mantenedora. Segue a análise desenvolvida nos documentos:

a) *Folha de pagamento/absorção*: orientação da Gerência Educacional é de que a absorção da folha de pagamento não ultrapasse o índice estabelecido de, para a Mantenedora A, até 55% de sua receita, e, para a Mantenedora B, até 60% de sua receita;

b) *Inadimplência*: significa o valor de mensalidade cuja quitação não foi cumprida pelo responsável financeiro. Esse valor fica negativo, causando um desequilíbrio nas finanças da unidade. O índice estabelecido para a Mantenedora A foi de 2,83% ,e, para a Mantenedora B, de 3,30%;

c) *Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização* (Lajida): esse indicador fornece um panorama do equilíbrio entre a receita e as despesas do colégio. As metas estabelecidas pela gerência educacional são construídas juntamente com direção, respeitando os cenários locais e a capacidade competitiva de cada escola.

As Tabelas 5, 6 e 7, a seguir, apresentam os principais indicadores de desempenho financeiro dos colégios pesquisados.

**Tabela 5: Indicadores de desempenho financeiro do Colégio 1.**

	2011	2012	2013
<b>LAJIDA</b>	<b>12,97%</b>	<b>14,10%</b>	<b>23,98%</b>
<b>Absorção Folha Pagamento</b>	<b>51,48%</b>	<b>52,93%</b>	<b>58,07%</b>
<b>Inadimplência</b>	<b>3,12%</b>	<b>2,79%</b>	<b>1,97%</b>

**Tabela 6: Indicadores de desempenho financeiro do Colégio 2.**

	2011	2012	2013
<b>LAJIDA</b>	<b>0,57%</b>	<b>5,39%</b>	<b>15,39%</b>
<b>Absorção Folha Pagamento</b>	<b>57,60%</b>	<b>56,01%</b>	<b>57,75%</b>
<b>Inadimplência</b>	<b>4,81%</b>	<b>5,55%</b>	<b>4,90%</b>

**Tabela 7: Indicadores de desempenho financeiro do Colégio 3.**

	2011	2012	2013
<b>LAJIDA</b>	<b>15,21%</b>	<b>15,05%</b>	<b>15,33%</b>
<b>Absorção Folha Pagamento</b>	<b>52,85%</b>	<b>53,91%</b>	<b>60,78%</b>
<b>Inadimplência</b>	<b>2,83%</b>	<b>3,25%</b>	<b>3,10%</b>

Ao analisar os quadros, no que se refere ao Lajida, pode-se constatar que vem crescendo ano a ano nos três colégios pesquisados, evidenciando um bom gerenciamento dos indicadores financeiros de cada unidade.

No que se refere à folha de pagamento, o Colégio 1, no ano contábil de 2013, operou com o índice acima da meta da sua mantenedora, em 58,07%; porém, seu índice para 2014 foi de 54,33%, voltando a operar dentro da meta estabelecida por sua mantenedora. O Colégio 2 atingiu a meta de gastos com a folha de pagamento, inclusive conseguindo baixar seus índices. O Colégio 3, no ano 2013, ultrapassou em 0,78% a folha de pagamento de seu quadro funcional, porém, para o ano contábil de 2014, sua meta foi de 58,40%, voltando a operar dentro das projeções de sua mantenedora.

Quanto à inadimplência, o índice dos Colégios 1 e 3 estão dentro das metas previstas por suas mantenedoras. Já a escola 2, não tem conseguido atingir a meta proposta. Percebe-se, na fala do Gestor 2, essa preocupação: *“Acompanho os processos por meio das ferramentas que a mantenedora oferece. Estamos implantando novas estratégias para o processo de cobrança dos inadimplentes. Está tudo sendo acompanhado pelo nosso sistema”*.

## 4 · Considerações finais

Considerando os documentos institucionais, a análise documental e a pesquisa realizada por Hahn (2015), poderia finalizar este estudo sublinhando o êxito dos gestores na condução dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais de suas unidades. Porém, minha reflexão pretende ir além do conteúdo exposto nos documentos institucionais, dos achados nas entrevistas e nos dados extraídos da análise documental. É importante dizer que esses gestores exercem lideranças significativas em suas comunidades educativas e são movidos por uma grande identificação com os princípios deixados por Marcelino.

Os princípios educacionais maristas consolidaram-se ao longo dos anos e permanecem, segundo o estudo realizado, vigorosos e atuais. Duas razões levam a educação marista a sobreviver a diferentes contingências: *“A firmeza da crença do fundador e dos Irmãos Maristas e, a flexibilidade para conviver em culturas em constantes modificações. A Pedagogia Marista é, portanto, a forma de concretizar a identidade Marista institucional”* (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 43).

A grandiosidade dessa missão necessariamente passa pelas pessoas que atuam na instituição e pelas lideranças que conduzem os empreendimentos. Os irmãos maristas seguem firmemente o propósito de evangelizar por meio da educação até os dias de hoje e estendem esse convite a leigos dispostos a continuar o sonho de Marcelino.

Importa lembrar que há um sonho ainda em construção: o sonho de Champagnat de educar amorosamente as crianças, adolescentes, jovens e adultos de todas as culturas, raças, gêneros e etnias e dizer-lhes do amor de Jesus por eles. A construção deste sonho exige o compartilhamento de utopias e desejos, abertura de coração e flexibilidade de pensamento dos homens e das mulheres maristas, hoje responsáveis pela missão do Instituto. Exige também que cada um desses homens e mulheres reconheça o desafio de assumir como sujeito da missão e de se responsabilizar por ela, a partir de sua própria vocação e de seu papel e modo de pertença ao Instituto. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 35)

Esse legado se atualiza e revigora o Instituto Marista a manter foco na missão. Em 2014, a II Assembleia Internacional da Missão Marista, ocorrida em Nairóbi, reuniu irmãos e leigos do mundo marista: “maristas novos em missão”. As fases preparatórias da Assembleia em nível local levaram-nos a refletir sobre a nova aurora, que tempos novos estamos vivendo e que maristas novos necessitam renascer para continuar com a vitalidade institucional. O encontro em Nairóbi nos chama a “ser maristas novos em missão e a perscrutar as novas expressões do carisma marista no horizonte do Terceiro Milênio” (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2014).

Muitos sonhos emergiram desse encontro, dos quais trago dois com os quais percebo me identificar e que acredito serem sinais de vitalidade para a continuidade da missão: “Privilegiamos espaços e tempos de qualidade para aprofundar o Ser que dá sentido ao Fazer” e “Acompanhamos processos que fazem crescer em interioridade, espiritualidade e oração e neles nos envolvemos” (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2014).

Os elementos pautados pela Assembleia de Nairóbi chegam até nós como um sinal de sermos maristas novos, preparados para um novo começo. Ao completar 200 anos de fundação, os maristas de Champagnat partilham esta grandiosa missão de evangelizar crianças, jovens e adultos por meio da educação.

De acordo com o *Projeto Educativo* (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010), somos convocados a ser presença evangelizadora, colocando Jesus Cristo como centro sobre o qual se fundamentam os nossos valores e as nossas ações. Nossa espiritualidade é fortemente marcada pela pedagogia marial, que tem como inspiração a figura de Maria, mãe e modelo de educadora. De Maria advém a essência da ação educativa. O XIX Capítulo Geral, Nossa Missão, nº 18 reforça: “Nossa Boa Mãe é a inspiração do modo de viver e agir e, portanto, de educar”.

Nessa perspectiva, trago a fala do Gestor 3 ao referir-se à espiritualidade, protagonizando a mensagem evangélica:

*“Espiritualidade para mim é como a seiva que circula nas plantas e leva força, beleza e vigor, faz com que a planta tenha vida e produza ramos, folhas, flores e frutos. É a presença de Deus na nossa vida que nos leva a realizar boas ações, um jeito próprio de ser, pensar e agir se manifesta no relacionamento consigo mesmo, com o outro e com Deus”.*

As reflexões que tecemos até então confirmam o fato de que, para ser gestor de uma escola marista, o compromisso maior está na centralidade da missão institucional. É necessário, para isso, acompanhar os indicadores financeiros propostos pela mantenedora e ser o guardião das intencionalidades pedagógicas preconizadas no PEBM. “A gestão administrativa e a gestão pedagógica devem trabalhar em sintonia e assegurar a unidade e a qualidade dos processos educativos” (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 78).

Murad (2007, p. 31), ao abordar a responsabilidade implícita na gestão, adverte: “a falta de gestão significa caos, perda de energia e risco de dissolver os sonhos”. Portanto, toda instituição precisa preocupar-se em desenvolver os princípios mínimos da gestão, o que fica claramente evidenciado na gestão das escolas em que a pesquisa foi realizada. Os dados analisados, no que tange aos resultados financeiros dos colégios, configuram-se como satisfatórios, indicando uma situação financeira saudável do ponto de vista administrativo. A gestão desses colégios mantém foco na aprendizagem dos estudantes, oferecendo uma educação de qualidade, evidenciados também nesta pesquisa. Os sete valores institucionais que sustentam a missão e que dão identidade à obra marista são visivelmente perceptíveis nos ambientes dos colégios investigados.

Ao perceber o entrelaçamento desse movimento complexo da gestão escolar, constatado nas escolas investigadas, é possível inferir que as escolas são sustentáveis do ponto de vista da missão e da gestão. Murad (2007, p. 86) corrobora esse entendimento dizendo: “é possível e necessário administrar negócios com outra perspectiva, integrando a eficácia da gestão com valores humanos e empenhando-se por uma sociedade justa, saudável e solidária”.

Os gestores, sujeitos deste estudo, desenvolvem forte liderança em suas comunidades, sendo capazes de liderar e mobilizar pessoas em suas atuações. Buscam integrar o pensar, o sentir e o fazer tendo coerência em suas ações. São desafiados a resolver situações complexas e necessitam de autocontrole. São pessoas que transmitem confiança pela confiabilidade que inspiram (COVEY, 1994). Por isso, são pessoas de referência dentro de suas unidades.

Voltando à Assembleia de Nairóbi, somos chamados à seguinte reflexão: que maristas novos precisam nascer na gestão dos colégios para dar continuidade à missão, diante dos cenários que se apresentam?

As escolas maristas nasceram de um grande chamado fundacional. O carisma herdado do nosso fundador nos inspira a proceder de diferentes formas, a refletir sobre as atuações tematizadas pelo mercado educacional atual. Os estudos sobre esse tema apontam ser possível essa tessitura, sem ferir os princípios maristas. Na gestão dos colégios maristas, percebemos não estar dissociada a gestão financeira da gestão pedagógica e institucional. Sem eficiência na gestão, corremos o risco de não efetivarmos a missão. Os gestores, e aqui me incluo, necessitam ser pessoas de visão, estratégicas, conduzindo as instituições fundamentadas no carisma e atentas aos cenários e às demandas da contemporaneidade.

Concluo evidenciando a possibilidade de coadunar os princípios da filosofia marista com os indicadores de sustentabilidade do cenário educacional, tendo em vista a perenidade da instituição, em uma tessitura

possível, atualizando essa tão grandiosa missão. Ademais, quero registrar a relevância deste trabalho como enriquecimento pessoal e orgulho de pertencer ao Instituto Marista, levando adiante os ideais de São Marcelino Champagnat, evangelizando crianças e jovens por meio da educação.

## Referências

AKARI, Abdeljalil. **Internacionalização das políticas educacionais**. Petrópolis: Vozes, 2011.

CORTELLA Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2013.

COVEY, Stephen. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIRETRIZES DA AÇÃO EVANGELIZADORA DA PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL, 2010 a 2017. CMC, maio de 2011.

HAHN, Simone Engler. **Filosofia marista e indicadores do cenário educacional atual**: uma tessitura possível. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Vozes do Fogo**: Mensagem da II Assembleia Internacional da Missão Marista. Nairóbi, 16-27 de setembro de 2014.

KOTTER, John. P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MISSÃO EDUCATIVA MARISTA. Comissão Internacional de Educação Marista, Roma, janeiro de 1998. **Educativa Marista**: um projeto para nosso tempo. Tradução de Manuel Alves e Ricardo Tescarolo. 3. ed. São Paulo: Simar, 2003.

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

UNIÃO MARISTA DO BRASIL. **Projeto educativo do Brasil Marista**: nosso jeito de conceber a educação básica. Brasília, DF: Umbrasil, 2010.