



**UNILASALLE**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE**

**GESTÃO EDUCACIONAL:  
Um Estudo de Caso na Rede La Salle**

**CHARLES DORNELES DA SILVA**

**CANOAS  
2011**

**CHARLES DORNELES DA SILVA**

**GESTÃO EDUCACIONAL:  
Um Estudo de Caso na Rede La Salle**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob orientação da Prof. Dra. Denise Quaresma da Silva.

CANOAS  
2011

**CHARLES DORNELES DA SILVA**

**GESTÃO EDUCACIONAL:  
Um Estudo de Caso na Rede La Salle**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Quaresma da Silva

Aprovado pela banca examinadora em 18 de agosto de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dirléia Fanfa Sarmiento  
UNILASALLE

---

Prof. Dr. Paulo Fossatti  
UNILASALLE

---

Prof. Dr. Gabriel Grabowski  
FEEVALE

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

Ao meu pai, exemplo de superação e força, minha mãe (*in memoriam*), bases da minha educação, que souberam orientar-me com amor e carinho para que eu pudesse obter crescimento pessoal e profissional, dando-me todas as condições para que eu pudesse aprimorar meus conhecimentos e que sempre serão exemplos de vida.

À minha esposa Kelly, que sempre me apoiou e me incentivou para a conclusão deste trabalho, entendendo os momentos de dedicação exclusiva para que este sonho fosse realizado.

À minha filha Laura, que mesmo ainda na barriga da mãe, ouvia as primeiras palavras sobre a importância dos estudos e da educação nas nossas vidas, a qual espero poder orientar e educar para que busque o conhecimento e a educação incessantemente.

## **AGRADECIMENTOS**

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Dirléia Sarmiento, por todo seu apoio, sabedoria e exigência. Quero ratificar a sua competência, participação nas nossas discussões, correções e sugestões para a conclusão deste trabalho.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Denise Quaresma, orientadora desta dissertação, por ter aceitado o desafio de me orientar, de me mostrar os melhores caminhos para que esta dissertação contribuísse de alguma forma para a educação, por sua paciência, competência, carisma e atenção, nos momentos mais difíceis, e pelo jeito agradável de exercer o papel de orientadora.

Aos Irmãos da Província Lassalista de Porto Alegre por mostrarem a importância de a pessoa buscar permanentemente aperfeiçoamento profissional e pessoal, e pelo apoio e incentivo para que este estudo fosse realizado.

Aos colegas do Colégio La Salle Santo Antônio, que contribuíram com a pesquisa através de suas experiências profissionais, aceitando o convite para fazer parte deste trabalho e compartilharem suas ideias.

Aos colegas da Província Lassalista de Porto Alegre que contribuíram com dados, informações, revisões e ideias neste trabalho.

Enfim, a todos, que de uma forma ou outra, souberam dar sua contribuição para que este estudo pudesse chegar a este resultado.

### **EPIGRAFE:**

“Não é possível refazer este país, democratizá-lo, humanizá-lo, torná-lo sério, com adolescentes brincando de matar gente, ofendendo a vida, destruindo o sonho, inviabilizando o amor. Se a educação sozinha não transformar a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.”

Paulo Freire

## RESUMO

Esta dissertação, de cunho qualitativo, apresenta-se como um estudo de caso. O tema da pesquisa é a gestão educacional, delimitado na relação entre a Província Lassalista de Porto Alegre e o Colégio La Salle Santo Antônio, uma de suas mantidas, no que se refere à forma de gestão. Tem como objetivo final analisar os discursos norteadores e como estavam configurados os processos e práticas de gestão educacional na Rede La Salle, em nível de Mantenedora, entre 2006 e 2009, e de que forma os mesmos incidiram sobre o modo de gestão no Colégio La Salle Santo Antônio. Para atingir tal objetivo, foram adotados dois procedimentos de coleta de dados: análise documental, com base em documentos orientadores da Província Lassalista de Porto Alegre e em pressupostos teóricos de autores que discutem a gestão educacional; e entrevista semiestruturada realizada com os Diretores Administrativo e de Educação da Província Lassalista de Porto Alegre e com os gestores do Colégio (Diretor e Supervisores Administrativo e Educacional). A partir do conjunto de dados coletados, foram analisados os desafios e perspectivas relativos aos modos de gestão adotados pela Rede La Salle, elaborando-se o trabalho em quatro capítulos. O primeiro traz o Referencial Teórico, no qual se estabelece um diálogo com autores que discutem aspectos atinentes à gestão educacional. O segundo apresenta uma visão panorâmica sobre o surgimento das obras Lassalistas no Brasil e no mundo e contextualiza, dentro desse cenário, a Província Lassalista de Porto Alegre, campo empírico da pesquisa. Além disso, compila os estudos realizados, em termos de dissertações e teses, sobre a temática em pauta. O terceiro explicita os procedimentos metodológicos orientadores do estudo. O quarto traz o resultado da análise dos dados coletados, a partir da técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2010). Como conclusões do estudo, constatou-se que investimentos equilibrados, projetos, serviços diferenciados e valorização dos profissionais envolvidos, como professores, gestores e também os alunos, foram fatores determinantes para o crescimento do Colégio La Salle Santo Antônio durante o período de 2006 a 2009. Pela análise dos documentos e entrevistas com os gestores, foi possível concluir que a forma de gestão aplicada pela Rede La Salle, no que se refere ao Colégio La Salle Santo Antonio, vem se mostrando eficiente.

**Palavras-chave:** Colégio La Salle Santo Antônio. Província Lassalista de Porto Alegre. Gestão educacional.

## ABSTRACT

This dissertation, of qualitative character, is presented as a case study. The research topic is the management of education, and it analyzes the relationship between the Lasalian Province of Porto Alegre and the College La Salle Santo Antônio, one of its held, with regard to the form of management. It aims to analyze the guiding discourses and as the processes and practices in educational management on the Network La Salle were configured, at the level of Maintainer, between 2006 and 2009, and how they focused on how to manage the College La Salle Santo Antônio. To achieve this aim, two procedures were adopted for data collection: document analysis, based on the guiding documents of the Lasallian Province of Porto Alegre and theoretical research of authors who discuss the educational management; and semi-structured interview held with the Administrative and Education Directors of the Lasallian Province of Porto Alegre and with the managers of the College (Administrative and Educational Directors and Supervisors). Based on the collected data, the challenges and prospects for the management methods adopted by the Network La Salle were analyzed, and the final paper is presented in four chapters. The first chapter provides the theoretical framework, and it establishes a dialogue with authors who discuss issues pertaining to educational management. The second presents an overview of the emergence of Lasallian works in Brazil and the world, and contextualizes, in this scene, the Lasallian Province of Porto Alegre, empirical field of the research. Besides it compiles the studies in terms of dissertations and theses on the subject at hand. The third explains the methodological procedures that guided the study. The fourth gives the result of analysis of data collected from the technique of content analysis proposed by Bardin (2010). As the study's conclusions As conclusions of the study, it was possible to detect that balanced investments, projects, and enhancement of differentiated professional services, such as teachers, managers and also students, were determining factors for the growth of College La Salle Santo Antônio during the period 2006 to 2009. Through the analysis of the documents and interviews by the managers, it has become possible to conclude that the form of managing of business applied by the La Salle Network, in reference to the *Colegio La Salle Santo Antônio*, is showing to be efficient

**Keywords:** College La Salle Santo Antônio. Lasallian Province of Porto Alegre. Education Management.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABEL – Associação Brasileira de Educadores Lassalistas

AMEL – Assembleia da Missão Educativa Lassalista

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EnEB – Encontro Estadual de Educação Básica

PDCEL – Plano de Desenvolvimento da Comunidade Educativa Lassalista

PLPA – Província Lassalista de Porto Alegre

PROAVI – Programa de Avaliação Institucional das Escolas de Educação Básica

RS – Rio Grande do Sul

SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNILASALLE – Centro Universitário La Salle

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de autorização para a realização do estudo.....	87
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	90
APÊNDICE C – Roteiros das Entrevistas.....	94

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Gráfico da Evolução do Número de Alunos – 2006/2009 .....	48
FIGURA 2 – Estrutura Organizacional da Província Lassalista de Porto Alegre.....	54
QUADRO 1 – Categorias e subcategorias temáticas .....	63

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
1.1 As Instituições de Ensino enquanto prestadoras de serviços .....	25
1.2 Gestão educacional .....	30
1.3 Gestão e avaliação institucional: caminhos para a mudança e a inovação .....	30
1.4 Gestão e formação continuada .....	34
<b>2 A REDE LA SALLE.....</b>	<b>36</b>
2.1 La Salle no Brasil e no mundo.....	36
2.2 Estrutura organizacional da Rede La Salle no Brasil .....	45
2.2.1 Colégio La Salle Santo Antônio .....	47
2.3 Missão, visão, princípios .....	49
2.4 Canais de comunicação.....	51
2.5 Província Lassalista de Porto alegre .....	53
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
3.1 Caracterização dos estudos .....	55
3.2 Análise dos dados.....	58
3.3 Campo empírico.....	59
3.4 Participantes do estudo .....	60
3.5 Instrumento da coleta de dados.....	60
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>86</b>

## INTRODUÇÃO

Na introdução desta dissertação, convém explicitar algumas razões a partir dos quais se entendeu a necessidade de desenvolvê-la e os argumentos que a justificam.

Esta pesquisa, de cunho qualitativo, apresenta-se como um estudo de caso, tendo como foco a gestão educacional e a relação da forma de gestão entre a Província Lassalista de Porto Alegre e o Colégio La Salle Santo Antônio, uma de suas mantidas.

Em termos profissionais, o interesse em aprofundar a temática pesquisada está relacionado ao acompanhamento dos discursos norteadores, dos processos e das práticas de gestão adotadas pelos gestores da Rede La Salle, principalmente aquelas pertinentes à dimensão administrativa.

Embora esteja atuando na área administrativa da Província, a oportunidade de trabalhar nessa instituição de educação, possibilitou ter uma visão mais ampla da realidade, especialmente da realidade educacional, na qual ocorre a presença Lassalista. Isso me ajudou a perceber que as instituições educativas são um espaço rico para ser pesquisado e investigado e, deste modo, construir conhecimentos.

A competitividade cada vez mais acirrada do mercado educacional tem obrigado as instituições de ensino a se reestruturarem e preocuparem-se constantemente com seus resultados. Tal preocupação tem levado essas instituições a permanentes revisões em suas estratégias de *marketing*, seus custos, seus processos, seus métodos e metodologias de ensino, suas tecnologias e serviços oferecidos, enfim, em sua gestão, sempre buscando uma melhor qualidade de ensino.

Desse modo, essa pesquisa teve como temática investigativa a gestão educacional e se insere na linha de pesquisa “Gestão, educação e políticas públicas” do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Educação, da Unilasalle, Canoas. Essa linha investiga a gestão de sistemas de ensino e/ou de instituições educativas, no contexto das políticas públicas sociais, considerando as diferentes concepções teóricas de estado e de cidadania. Focaliza os mecanismos de produção das desigualdades sociais e educacionais, confrontando-as com as políticas públicas sociais. Desenvolve pesquisas para subsidiar diagnósticos, análises, proposições, programas e projetos nas áreas das políticas públicas.

A Rede La Salle, para poder continuar sendo uma presença significativa na educação, vem aos poucos mudando seu jeito de fazer educação, não somente para se adaptar ao contexto atual, mas também para formar cidadãos ativos, capazes de dominar a tecnologia e dar sentido à vida individual e coletiva. Hoje em dia, não se educa em um curto espaço de tempo e, sim, em médio e longo prazos. Pensar e refletir toma tempo, estudar e aprender, muito mais.

A Rede La Salle está buscando atender as necessidades da sociedade, mas sem perder o foco na sua proposta educativa e administrativa, que, conforme o Projeto Pedagógico Institucional (2009), fortalece os conceitos de cidadania e exercita práticas de educação inclusiva, ultrapassando os limites da educação formal.

Observa-se que o modelo de gestão adotado pela Província Lassalista de Porto Alegre agrega elementos de diversas áreas a fim de haver uma consonância entre as tendências atuais em termos de gestão e os princípios fundantes da Instituição. Além disso, nota-se uma sintonia entre os discursos orientadores, processos e práticas de gestão administrativa e educativa, viabilizando o estabelecimento de metas, estratégias e indicadores que considerem ambas as dimensões.

Percebi, também, que esse modelo de gestão atual começou a despontar, de forma mais estruturada, a partir do ano de 2006 e, gradativamente, vem se consolidando através dos anos. Desse modo, foi eleito como foco da pesquisa, o espaço temporal entre os anos de 2006 e 2009, período que marcou um crescimento significativo institucional em rede, sinalizando para novas formas de se revitalizar a Educação Lassalista e uma nova forma de gestão Institucional.

Feitas tais considerações, esta pesquisa enfrenta o seguinte problema: “Quais os discursos norteadores de gestão educacional na Rede La Salle, em nível de Mantenedora, no período entre os anos de 2006 e 2009, e de que forma tais discursos incidiram sobre o modo de gestão do Colégio La Salle Santo Antônio?”.

Em decorrência dessa problemática, o objetivo geral é: analisar os discursos norteadores e como estavam configurados os processos e práticas de gestão educacional na Rede La Salle, em nível de Mantenedora, entre 2006 e 2009, e de que forma os mesmos incidiram sobre o modo de gestão no Colégio La Salle Santo Antônio.

No que se refere aos objetivos específicos: (a) identificar, no depoimento dos Diretores Administrativo e de Educação e Pastoral (2006-2009), quais os discursos norteadores e como se configuraram os processos e práticas de gestão educacional na Rede La Salle, em nível de Mantenedora; (b) identificar, no depoimento dos gestores (Diretor e Supervisores Administrativo e Educacional) do Colégio, quais as relações existentes entre os discursos, processos e práticas de gestão educacional na Rede La Salle, em nível de Mantenedora, e as relações com o Colégio; e (c) analisar, a partir do conjunto de dados coletados, quais são os desafios e perspectivas relativos aos modos de gestão adotados pela Rede La Salle.

O estudo foi desenvolvido tendo como referência os documentos orientadores da Província Lassalista de Porto Alegre (PLPOA) e os pressupostos teóricos de autores tais como Paro, Libâneo, Pessoa, Sharplin, Porter, Nóvoa, Roldão, entre outros que discutem a questão da gestão educacional.

Com base no exposto, esta pesquisa se justifica, considerando: minha trajetória no contexto administrativo da Província Lassalista de Porto Alegre; que a Rede La Salle tem seu foco na educação e esta necessita, imperiosamente, adaptar-se às demandas de uma sociedade em constante transformação; o crescimento intempestivo e a proliferação de instituições educativas, aumentando, assim, a competitividade na área educacional; as discussões administrativas e pedagógicas atuais, relativas à gestão educacional, que sinalizam para a importância dessa dimensão para o êxito das instituições educativas e como elemento fundamental a ser considerado na construção da excelência educacional; e o número reduzido de estudos empíricos que focalizam questões específicas relacionadas à gestão educacional na Rede La Salle.

Além disso, acredito que os resultados desta pesquisa poderão contribuir significativamente para o entendimento e a problematização dos estudos sobre gestão educacional dentro da sociedade, pois, através dela, será possível contribuir com o desenvolvimento social, mostrando ideias e atitudes de uma forma de gestão que poderá ser adotada ou seguida por outras instituições, atingindo assim, o público, a sociedade como um todo, que está cada vez mais exigente e que busca uma educação de qualidade.

Do ponto de vista acadêmico, as questões relativas à gestão de uma instituição de ensino que busca fortalecer a gestão da sua unidade educativa e

atender as demandas que lhe afetam no momento e, ao mesmo tempo, desenvolver um trabalho forte, com fundamento nas competências e conhecimentos relacionados com sua missão também poderão ser notadas neste estudo.

Como campo de estudo, justifico a escolha do Colégio La Salle Santo Antônio através do seu significativo crescimento durante o espaço temporal da pesquisa, como demonstra seu resultado financeiro e o crescimento do número de alunos, e por tratar-se de uma escola que mantém seu corpo de gestores (direção e supervisores) há bastante tempo na instituição, não havendo, assim, uma rotatividade nas funções gestoras. Nota-se também a referência que o La Salle Santo Antônio é hoje dentro da Rede. Através de uma prática gestora exitosa e quem vem crescendo a cada ano, esse colégio vem se consolidando dentro da Rede e dentro do mercado educacional como um todo.

Finalmente, através do entendimento dessa problemática da pesquisa, possivelmente poderão surgir indicativos para a construção de competências, habilidades e aprimoramento de outros gestores das escolas Lassalistas para um desenvolvimento integrado e competente das instituições da Rede, além de contribuir com instituições que ainda passam por dificuldades ou que ainda não entenderam a dinâmica e os processos atuais que o mercado educacional exige e a importância de um trabalho em Rede.

O estudo está estruturado em quatro capítulos. No primeiro, contextualizo o Referencial Teórico, discorro sobre os pressupostos teóricos que embasam o estudo, estabelecendo um diálogo com autores que discutem aspectos atinentes à gestão educacional.

Na sequência, apresento uma visão panorâmica sobre o surgimento das obras Lassalistas no Brasil e no mundo, em *A Rede La Salle*. Além disso, contextualizo dentro desse cenário a Província Lassalista de Porto Alegre, campo empírico da pesquisa e sinalizo para os estudos realizados, em termos de dissertações e teses, sobre a temática em pauta.

No terceiro, *Metodologia*, explico os procedimentos metodológicos orientadores do estudo, contemplando aspectos tais como: caracterização do estudo, campo do estudo, participantes da pesquisa, instrumentos para a coleta de dados e a técnica de análise dos dados.

Na *Análise dos dados*, apresento referencial teórico sobre o tipo de pesquisa a ser apresentado, dando uma visão preliminar, e faço uma incursão inicial nos dados coletados através da análise documental.

Por fim, concluo o estudo apresentando as conclusões.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados os pressupostos teóricos que fundamentam o estudo, que tem como foco a gestão educacional.

A boa administração das instituições de ensino é imprescindível para o sucesso das mesmas.

Para Drucker (2000, p. 26-27), o conceito de administração é:

A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a Administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer.

O autor acrescenta que a administração de qualquer empresa ou instituição é recheada de desafios e complexidades. Devido às grandes diversificações e diferenças das empresas, um gestor capaz de ser um bom administrador, em determinada instituição, pode não o ser na outra. Essas variáveis e diferenças entre as empresas são muito importantes, e o gestor precisa conhecer bem o ramo no qual está atuando.

Chiavenato (2000) afirma que cada instituição tem seus objetivos, seu ramo de atividade, seus dirigentes e seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócios, etc.

Do ponto de vista gerencial de uma gestão administrativa eficaz, em cada instituição, o administrador, além de solucionar problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situações, tudo isso do ponto de vista exclusivo daquela organização.

Drucker (2001, p. 29), afirma que:

A administração trata dos seres humanos. Sua tarefa é capacitar as pessoas a funcionar em conjunto, efetivar suas forças e tornar irrelevantes suas fraquezas. É disso que trata uma organização, e esta é a razão pela qual a administração é um fator crítico e determinante. Hoje em dia, praticamente todos nós somos empregados por instituições administradas, grandes ou pequenas, empresariais ou não.

Para esse autor, as instituições dependem da administração para sua sobrevivência e, para isso, torna-se necessário o compromisso com as metas, com os objetivos e com os valores institucionais; para ele, a única e mais importante coisa a lembrar sobre qualquer empresa é que os resultados existem apenas no exterior, assim reitera que o resultado de uma escola é um aluno que aprendeu alguma coisa e a coloca em funcionamento dez anos mais tarde.

Para estabelecer essa discussão a respeito da gestão educacional, é preciso discutir os princípios gerais da administração, através do conceito formulado por Paro (1996, p. 123) de “que a atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos para a realização de fins é condição necessária da vida humana, estando presente em todos os tipos de organização social”.

### **1.1 As instituições de ensino enquanto prestadoras de serviços**

As Instituições de ensino são imprescindíveis dentro da sociedade, pois são elas as principais responsáveis por formarem cidadãos críticos e capazes de formar suas opiniões, através do conhecimento construído dentro das mesmas. Essas Instituições lidam diretamente com o elemento humano, sendo que esse não é apenas o beneficiário do serviço prestado, mas, sim, o participante de sua elaboração.

O setor de serviços está em fase de ascensão (especialmente nas áreas financeira, de imóveis, saúde e educação) conquistando um espaço significativo na economia mundial. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 33), o crescimento neste setor:

[...] produziu uma economia nacional menos cíclica. Durante as últimas quatro recessões nos Estados Unidos, os empregos na área de manufatura diminuíram. Isto sugere que os consumidores estão inclinados a adiar a compra de produtos, mas não a sacrificar serviços essenciais como educação, telefone, bancos, saúde e serviços públicos, como polícia e bombeiros.

Esses autores destacam que, apesar dos serviços existirem há muito tempo e estarem em fase de crescimento, é possível constatar que essa área ainda carece de maior atenção por parte dos gestores. A competitividade também é grande no

setor de serviços e, cada vez mais, as organizações dessa área precisam estar atentas para essa dimensão. Ou seja, o sucesso nesse setor “[...] dependerá de um gerenciamento inovador e capacitado, que irá promover uma ética de melhoria contínua em qualidade e produtividade” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005, p. 34).

Nesse sentido, entende-se que as instituições de ensino, cujo foco é a questão do conhecimento, se configuram como prestadoras de serviço. Para Souza (2001), o aluno se torna cliente a partir do momento que entra na escola, pois essa é uma prestadora de serviço, o serviço da educação. Para essa autora, cliente é quem recebe ou compra e utiliza esse produto:

Essa posição do aluno como cliente leva ao questionamento sobre a possibilidade de uma relação passiva dele com o processo e o produto, inclusive no que diz respeito à sua participação no processo de construção do “produto”, que, no caso, é o saber transmitido e o aluno formado. (*Idem*, p. 46)

Assim, para se manter no cenário atual, muitas destas instituições estão na incessante busca por soluções inovadoras no sentido de agilizar todos os seus ciclos produtivos, relacionamento com os alunos, professores e demais colaboradores.

O aumento dos padrões competitivos, decorrentes da globalização, tem conduzido as organizações a grandes transformações gerenciais, estruturais e operacionais. Já não basta as instituições competirem apenas baseadas em custos e estrutura física, mas tornou-se necessária a criação de um modelo de gestão educacional para que possam aplicar, da melhor forma possível, suas atitudes gerenciais tendo em vista a excelência educacional.

Souza (*Idem*) afirma que uma das principais mudanças no cenário educacional é que, além da visão pedagógica, os gestores precisam conquistar também uma forte visão empresarial. Isso significa que a visão pedagógica deve ser complementada com a visão estratégica ou empresarial para que possa dar sustentação à instituição, assegurando-lhe condições de competir num mercado cada vez mais acirrado, como é hoje o mercado educacional.

Essas instituições, além de conhecer o ambiente no qual atuam, necessitam da identificação das suas forças e fraquezas, de seus concorrentes, de suas variáveis internas e externas, de suas potencialidades e fragilidades, para, assim,

criar uma estratégia de gestão competitiva forte e ter condições de estabelecer as suas metas posicionando-se no mercado.

Paro (1996) afirma que é nesse contexto de constantes mudanças que a articulação entre a gestão pedagógica e a administrativa torna-se uma necessidade para um bom desempenho das instituições. Muitas delas estão se tornando mais eficientes, produtivas, lucrativas e atrativas, graças a essa articulação.

A postura empresarial assumida por uma instituição de ensino ajuda a se libertar de esquemas que não suportam mais as tensões existentes e dicotômicas que pedagógico e administrativo são coisas diferentes. Há esta necessidade de se transformar e integrar todos os setores da escola.

Paro (2003) acrescenta que uma escola moderna não precisa abdicar do seu rosto, da sua identidade. É necessário que o seu elenco entenda que os seus alunos representam a razão da existência da sua escola e que o seu maior patrimônio são os funcionários e os professores e que, principalmente, na condição de prestadores de serviços, precisam investir continuamente em recursos humanos, científicos e tecnológicos. Nenhuma organização, seja ela política ou econômica, pode fechar os olhos a essas mudanças.

A sociedade contemporânea é cada vez mais dinâmica, competitiva e veloz, a informação é instantânea, a globalização está fazendo com que as fronteiras econômicas, políticas, culturais, sociais, científicas e tecnológicas desapareçam. Conforme Roldão (2007), o aluno de hoje não aceita mais a simples condição de expectador, de mero receptor do conhecimento alheio. Para a autora, o aluno tem buscado participar de modo cada vez ativo do processo educacional. Ele cobra o respeito à sua individualidade, opina sobre o que quer fazer ou que profissão seguir, questiona o poder estabelecido e atua claramente em defesa daquilo que acredita ser sua verdade.

Para essa mesma autora (*idem*), a escola precisa manter suas portas abertas à sociedade na qual está inserida, deve ser um exemplo do exercício da cidadania, precisa inserir-se nas campanhas sociais da sua comunidade e incentivar o diálogo entre alunos, professores, diretores e funcionários dentro da própria instituição.

O grande desafio do sistema educacional, nos dias de hoje, é o tratamento da escola como uma empresa prestadora de serviço. Para Pestana (2003), a escola é uma empresa prestadora de serviço educacional que pode ser pública ou privada.

Esse último autor afirma que a conquista de objetivos estabelecidos de uma instituição de ensino depende principalmente da qualidade do ensino e da aprendizagem e, por esse motivo, essas instituições são hoje consideradas prestadoras de serviços, pois estão oferecendo o serviço do ensino. Essa qualidade do ensino é facilitada pela maneira como o pessoal é utilizado para os grupos de ensino, pela disponibilidade de apoio de desenvolvimento profissional e pelo uso adequado das instalações.

À medida que essas escolas tentam assegurar a efetiva melhoria de seus serviços, está se prestando mais atenção à ligação entre o bom serviço prestado, a aprendizagem e a boa gestão de recursos (PESTANA, 2003). Para assegurar uma melhoria nas realizações de aprendizagem dos alunos em uma determinada área disciplinar, é necessário uma consideração da maneira como o ensino e os recursos materiais serão usados para garantir o resultado desejado. Por isso a necessidade de uma ligação entre os objetivos educacionais e os padrões de recursos oferecidos pelas instituições para se atingirem esses objetivos.

O controle dos processos e a gestão administrativa e pedagógica, em qualquer instituição organizacional, se fazem cada vez mais necessários, tendo em vista que nas instituições educacionais é essencial a busca de caminhos alternativos para a sobrevivência do setor, que vem apresentando sinais de expressivas dificuldades em termos de inadimplência, evasão de alunos e perda de receita, já que a competitividade cresce no setor a cada dia.

Para Roldão (2007), neste século XXI, o problema maior não é promover essa articulação entre administrativo e pedagógico, mas reorientá-la baseado em um novo contrato social entre a forma de gestão e a sociedade e definir estratégias de mudanças para conduzir essa reorientação. Conforme essa última autora, a sociedade confronta-se com mutações decisivas e as grandes instituições de ensino, devido ao desafio que representa a formação dos profissionais da sociedade do amanhã, possuem uma responsabilidade considerável, ao mesmo tempo individual e coletiva, com relação a essas mutações.

Pessoa (2004) afirma que o setor educacional mudou mais rápido do que a capacidade de administrar dos gestores das instituições de ensino e, com isso, a necessidade de se fazer um planejamento administrativo tornou-se algo de caráter

obrigatório para quem busca atingir seus objetivos e obter sucesso dentro do mercado.

Devido a essa grande competitividade existente no mercado educacional, urge a necessidade de inovação por parte das instituições de ensino. Para Pessoa (2004), se uma instituição desempenha as mesmas atividades que seus concorrentes simplesmente um pouco melhor, ela não tem, de fato, uma estratégia, apenas é mais eficaz em termos operacionais. No entanto, ser operacionalmente excelente não é o mesmo que ter uma estratégia robusta e forte: uma instituição tem uma estratégia robusta quando tem pontos fortes que a diferenciam da estratégia dos concorrentes. Aqui, entende-se por estratégia um conjunto de mudanças competitivas e abordagens que os gestores executam para atingir o melhor desempenho de sua instituição. Ela pode ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes e planos para atingir seus objetivos.

A importância da implementação de uma estratégia de ações é extremamente evidenciada num mercado competitivo como o de hoje. Essa estratégia deve orientar a instituição a alcançar seus objetivos, seja através da produção de bens ou da oferta de serviços. Para PORTER (1999, p. 34): “A estratégia tem como características a criação de uma vantagem competitiva, coerência, compromisso dos envolvidos, fundamentação nos princípios institucionais e criatividade inovadora”. Para esse autor, a estratégia é pensar em como ser diferente e única. “Não há sucesso sem continuidade de estratégia. É preciso entender quais são as necessidades do cliente e decidir quais delas a empresa irá satisfazer” PORTER (1999, p. 35). Para ele, é fundamental ter um líder preparado para liderar, pois o sucesso de qualquer instituição depende disso.

Uma boa estratégia para renovar a escola está na formação de grupos de trabalhos para repensar a escola com tarefas determinadas, entre elas as formas de captação de alunos.

Roldão (2007) ainda afirma que as instituições evoluem lentamente e as estratégias de mudança e suas articulações na formação de gestão administrativa e pedagógica implicam uma vontade coletiva forte, além da união do elenco, que são os portadores dessa ambição de mudança. Toda essa reorientação e suas mudanças vão ao encontro do que buscamos dentro do mercado educacional, a

qualidade e a excelência educativa. Vale ressaltar aqui que qualidade não é sinônimo de excelência.

Para essa última autora, a ideia de qualidade situa-se no plano do bom desempenho. É uma relação marcada pela referência a critérios. A excelência reporta-se a situações de excepcionalidade dentro de um quadro de qualidade:

A excelência refere-se a algo que excede, que transcende, que se destaca de um determinado contexto ou padrão. Dentro de um padrão de qualidade, a excelência destaca-se de duas maneiras: pelo nível, numa ótica quantitativa, ou seja, quem é excelente vai um pouco mais longe do que os outros no nível de desempenho; e pela natureza, quando se refere à especificidade dessa diferença que torna o desempenho de alguém excelente em face de um determinado padrão de qualidade. A definição de excelência requer uma base de qualidade, ou induz-se o equívoco de confundir excelência com qualidade. (ROLDÃO, 2007, p. 21)

Roldão (*Idem*) ainda afirma que, com base nesse equívoco conceitual, em face de situações como a generalização da escolaridade básica ou formação massiva de professores, automaticamente se considera que um bom nível de qualidade é impossível. É importante ressaltar que, para se alcançar essa qualidade e, principalmente, a excelência educativa de qualquer instituição de ensino, é necessário fazer com que essa instituição aja no seu modo de atuar e coloque em prática a sua forma de gestão.

Além disso, um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições de ensino é como manter um corpo docente bem preparado profissionalmente, gerando, assim, um referencial pedagógico de qualidade e importante dentro da instituição.

Sobre a participação do professor como elemento importante na educação, Roldão afirma: “A contribuição do professor é essencial para preparar os indivíduos, estimular o rigor intelectual e criar as condições necessárias para o sucesso da educação” (*Idem*, p. 34). A importância do papel do professor vem sendo muito salientada na sociedade hoje, pois cabe a ele, juntamente com a família, a formação do caráter, colocando em primeiro plano a busca pelo conhecimento.

Conforme Roldão (*Idem*, p. 35):

A função do professor tem sido historicamente associada a um conjunto de ambiguidades. Por um lado foi associada a um saber que se detém, e por esse motivo, se passa, se transmite. Essa conceitualização pode tornar as instituições prisioneiras de um conceito de ensino como sinônimo da passagem de um saber. É esse conceito que encontramos nos alunos da educação básica, pois de certa forma eles já vem com isso interiorizado de uma forma cultural, ou seja, por meio de experiências de seus pais que talvez, em um passado muito recente, tinham aquela ideia, aquela imagem de que só ensina quem detém o saber, e que ensinar um saber, significa passá-lo adiante.

Esse conceito de que só ensina quem detém o saber já não pode mais ser aplicável no mundo contemporâneo, pois passar conhecimentos já não é uma necessidade social do mesmo tipo. O conhecimento e a informação estão acessíveis de muitas formas, através de jornais, televisão, mídias sociais, etc., e com isso a troca de conhecimentos entre professor e aluno hoje se tornou algo indispensável para aquisição do conhecimento para ambos.

A última autora ainda afirma que, no entanto, a função específica definidora do profissional professor não reside mais na passagem do saber, mas sim na função de educar, e educar não é apenas passar um saber, um conhecimento, é também fazer com que o outro construa o saber, aprenda e se aproprie de alguma coisa, tenha algum significado naquilo que lhe é passado, não bastando disponibilizar a informação.

Também neste sentido, julgo necessário destacar a importância da formação humana para um desenvolvimento integral da instituição de ensino. Por este motivo, se torna imprescindível o papel da escola no apoio à formação e motivação dos profissionais que fazem parte desse contexto, em especial do professor, pois é necessário que haja alguém que proceda à organização e à estruturação de um conjunto de ações que levem o aluno a aprender, e isso é o que marca a diferença dessa atividade, a sua especificidade e necessidade social, a sua distinção.

O cenário educacional vem mudando a cada ano e com isto, as instituições precisam inovar na oferta dos seus serviços. Libâneo (2004) afirma que as instituições têm que estar preparadas para apresentar alternativas, apresentar o diferencial de ensino para os clientes, visando sempre à excelência e à qualidade educativa.

Além da oferta do ensino básico, as instituições, principalmente as particulares, vêm inovando nas alternativas para conquistar clientes. Porém, nada

adianta as instituições oferecerem serviços diferenciados se não existir uma campanha forte de *marketing* de apresentação desses produtos na busca do público alvo, ou seja, é necessária a força administrativa (financeira) para que haja recursos de captação de novos alunos e, conseqüentemente, o aumento do número de novos alunos e também do planejamento pedagógico para essas atividades.

## 1.2 Gestão educacional

A discussão sobre os modos de gestão educacional tem se intensificado na contemporaneidade, considerando-se que sua conceituação ultrapassa a mera dimensão da análise da organização e comportamentos gerenciais vista como uma ação restrita àqueles que ocupam as funções administrativas de uma instituição de ensino.

Ao se falar em modos de gestão, tem-se presente que: “A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos” (LIBÂNEO, 2004, p. 101). Portanto, não existe um modelo único de gestão educacional. Para o autor:

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos de gestão. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos de uma organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e administrativos. (*Idem*)

Libâneo (*Idem*) defende ainda a ideia de uma gestão focada no coletivo, no qual os processos decisórios se dão coletivamente, possibilitando o envolvimento de todos profissionais da instituição, além de proporcionar um melhor conhecimento para todos dos objetivos e metas propostos. Para o autor, esse conceito de gestão participativa se fundamenta no de autonomia, que nada mais é do que a capacidade das pessoas de conduzirem seus compromissos e responsabilidades. Um modelo de gestão democrático-participativo tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios. Libâneo (*Idem*, p. 102) ainda afirma que:

Nesse modelo de gestão, é indispensável a introdução do trabalho em equipe. Uma equipe é um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando ao objetivo final da escola: a formação e a aprendizagem dos alunos. Do ponto de vista organizacional, é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos.

Já para Silva (2001, p. 51), compreende-se que todos aqueles que atuam na comunidade educativa, salvaguardando-se as especificidades de suas atribuições, são corresponsáveis e se constituem em gestores no processo educativo.

[...] o grande princípio da gestão moderna é o de atender as necessidades do ser humano, pois são as pessoas que respondem pela interação e interdependência das demais variáveis (tarefas, estrutura, tecnologia e ambiente), que compõem a organização. Sendo assim, a escola é uma organização, uma vez que a mesma segue este princípio, tentando satisfazer as necessidades e anseios dos alunos, dos seus pais, dos professores, dos funcionários e da comunidade.

Neste cenário, ao trazer à tona a necessidade da articulação entre as dimensões administrativa e pedagógica, parte-se do pressuposto de que a excelência em educação necessite da existência de um projeto educativo em rede, que se conjuguem os esforços coletivos dos diversos atores que protagonizam seus papéis no contexto educacional com vistas ao aprimoramento e qualificação da gestão dos processos e práticas educativas, além da adesão do grupo de profissionais que assumem o compromisso de construir conjuntamente uma equipe. Numa concepção ampla de gestão, todos estes atores podem ser considerados gestores dos processos educativos.

De certa forma, essa ideia já se encontra presente, por exemplo, na Resolução N° 004/2006<sup>1</sup>, Artigo 3º, ao definir como Colaboradores Lassalistas “[...] todos os que trabalham diretamente nas Comunidades Educativas Lassalistas, desempenhando as funções de professor, serviços pedagógicos, funcionários técnico-administrativos, serviços gerais, estagiários e outros”. Apesar do documento não usar a denominação *gestores*, tanto os Irmãos quanto os colaboradores Lassalistas são desafiados a:

<sup>1</sup> Aprova o Plano de Formação Continuada de Colaboradores Lassalistas nas Comunidades Educativas da Província Lassalista de Porto Alegre.

[...] formar integralmente, num mundo fragmentado; buscar alternativas de desenvolver, a um tempo, a criatividade e a solidariedade, num mundo competitivo e empreendedor; formar em valores humanos e cristãos, num mundo do imediato e do relativo; exercitar linguagens que permitam a comunicação, num mundo globalizado; fidelizar os educandos; sustentar financeiramente as escolas. (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2006, p. 47)

A gestão educacional, através da integração e da articulação do administrativo com o pedagógico, também faz parte do processo educativo, do processo de formação da pessoa, sendo que essa gestão deve ser inovadora e acompanhar as ondas de evolução, indo ao encontro do mercado, da sociedade, onde o conhecimento precisa ser atual e intensivo. Concorde-se com Menegat (2004, p. 1-2) quando o autor, ao se referir às Escolas da Rede La Salle, pondera que:

A prosperidade das Escolas da Rede La Salle não depende somente de sua tradição pedagógica, mas também do esforço criativo das pessoas que hoje fazem parte da organização para torná-la capaz de atender às exigências do contexto atual. Para que as Escolas da Rede La Salle continuem tendo seu reconhecimento público, precisam investir na gestão de seus processos pedagógicos e administrativos, em face desse novo contexto.

Todos esses esforços para o trabalho coletivo só têm sentido quando há articulação entre os envolvidos. Essa articulação possibilita uma estrutura organizacional mais sólida, na qual os processos de gestão estarão definidos, com práticas participativas e formação continuada. Para Libâneo (2004), esse trabalho só é possível quando os colaboradores possuem competências como: capacidade de comunicação, expressão oral, capacidade de trabalhar em grupo, formas criativas de enfrentar problemas e situações difíceis.

Além disso, Libâneo (*Idem*) afirma que os gestores das escolas têm de ter a capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, podendo criar uma cultura organizacional instituída a partir de percepções, modos de pensar e de agir e práticas próprias.

Em resumo, cabe, então, à direção, aos professores e aos colaboradores de todos os setores da escola: terem atitudes e práticas que correspondam à missão e aos objetivos da instituição, sempre com o intuito de buscar o aperfeiçoamento de sua forma de gestão e, conseqüentemente, tornarem-se mais eficientes, produtivas e atrativas, através de uma definição conjunta de objetivos e metas comuns,

compreendidos por todos; existência de sólida estrutura de organização e gestão; definição clara de responsabilidades; estabelecimento de canais de comunicação, em que sejam passadas informações, troca de ideias entre direção e equipe técnica; desenvolvimento de habilidades necessárias para a participação eficaz nas atividades da escola no trabalho em equipe; e utilização ao máximo das capacidades criadoras de cada um dos membros da equipe.

Conforme Paro (2008, p. 130):

O gestor escolar tem que se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso, na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo.

O trabalho em rede se faz cada vez mais necessário na área educacional. A partilha de informações, troca de experiências e a normatização de procedimentos centralizados e uniformizados ajudam no controle operacional e sistemático das instituições.

Em termos de pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema da gestão educacional Lassalista, busquei estudos elaborados entre os anos de 2006 e 2009, período da pesquisa, usando as palavras chaves: “gestão educacional Lassalista”, “gestão escolar La Salle” e “excelência educativa”. Em termos de dissertações e teses sobre o tema, o resultado foi escasso. Foram encontrados apenas seis trabalhos com os temas referidos. Não há pesquisas de uma forma mais direcionada sobre a gestão educacional na Rede La Salle. Na continuação, descrevo os trabalhos.

Autores como Menegat (2004), Dalvit (2007), Valandro (2009) e Corbellini (2002), discutem temas como gestão institucional e sobre a vida e a obra de São João Batista de La Salle. Becker (2006) e Charpentier (2005) tratam de gestão e de formação continuada de uma forma mais ampla nas instituições de ensino.

Valandro (2009) disserta e reflete sobre o processo de construção do conhecimento valorizando as peculiaridades da cultura popular, tendo como objetivo pensar numa práxis educativa voltada à promoção de atitudes solidárias e de

respeito às diferenças. Seu foco da dissertação foi a Escola Fundamental La Salle Esmeralda, inserida num contexto de periferia urbana, cujos educandos, em sua maioria, são procedentes da cultura popular.

Menegat (2004) trata a questão da gestão estratégica nas escolas da Rede La Salle. O autor analisa a gestão das instituições em geral e particularmente o modelo de gestão dessa Rede de ensino. Além disso, propõe um modelo de gestão para o gerenciamento de processos administrativos e pedagógicos da escola, sabendo que, mesmo que os modelos sejam apenas referências, eles ajudam a oferecer aos gestores meios de reduzir as complexidades e incertezas presentes nas questões organizacionais. O autor acredita que o modelo de gestão estratégica pode ser mais um ponto de referência para facilitar e fortalecer a gestão das instituições e atender as demandas e, ao mesmo tempo, desenvolver um trabalho ético com fundamento nas competências e conhecimentos relacionados com sua missão.

Corbellini (2002) trata de analisar a obra *Guia das Escolas Cristãs*, de São João Batista de La Salle, investigando os princípios pedagógicos e administrativos nele propostos. Analisa a origem da Sociedade das Escolas Cristãs, no período de 1670 a 1719, na França. Nesse estudo, o autor busca resgatar a contribuição dos primeiros mestres-escola e o processo de constituição da Sociedade das Escolas Cristãs. Essa contribuição tem como pano de fundo uma sociedade com concepções de espaço e tempo, com discursos e com práticas culturais características de sua época.

Dalvit (2007) é o autor que trata mais diretamente do tema “gestão nas instituições” e busca apresentar um estudo sobre o processo de mudança pelas quais as escolas privadas passaram nos últimos anos, em particular as escolas Lassalistas do Rio Grande do Sul (RS). Este autor busca analisar como essas instituições acolheram as mudanças e a elas se adaptaram, e como o ambiente organizacional interferiu nessas mudanças. Para ele, a gestão educacional está inserida em um ambiente competitivo, fazendo parte da gestão empresarial mas com as características próprias do meio educacional. Para tanto, as instituições de ensino precisam aproveitar elementos próprios do meio empresarial, aplicá-los e posicionar-se perante o mercado.

Becker (2006), além de trabalhar a questão da gestão, disserta também sobre outro tema: a formação continuada. Além de refletir sobre as práticas pedagógicas em uma das escolas da Rede La Salle, a autora procura compreender quais as contribuições da formação continuada no contexto escolar, como isso influencia a construção de práticas transformadoras e de que forma essa formação potencializa, nos fazeres docentes, a perspectiva investigativa e transformadora.

Por fim, Charpentier (2005) se propõe a pesquisar as ações do gestor que tem como fator relevante e de transformação social a educação. Nesse trabalho, a autora afirma que essa transformação leva ao desenvolvimento de práticas educacionais e sociais articuladas, construindo, assim, o sujeito coletivo, que é capaz de exercer a cidadania de forma consciente e participativa. Para ela, a gestão educacional pressupõe a compreensão de que a realidade da instituição pode ser mudada sempre apoiada em um processo de conscientização e comprometimento de seus participantes.

Contudo, de acordo com o levantamento feito no banco de dados da CAPES, e a análise feita das dissertações encontradas, percebeu-se que são poucos os trabalhos com o tema proposto por mim, e isso mostra a relevância e a importância da proposta de pesquisa.

### **1.3 Gestão e avaliação institucional: caminhos para a mudança e a inovação**

Um das principais mudanças no cenário educacional, nos últimos anos, tem sido a forma como as instituições estão sendo vistas pela sociedade e também pelos seus próprios colaboradores. Além da visão pedagógica, os gestores institucionais precisam construir um conjunto de saberes, técnicas e instrumentos que lhes viabilizem gerenciar a organização com qualidade e eficiência.

Para Longo (1996), na melhoria da qualidade dos processos de gestão educacional, é consenso que nenhuma transformação duradoura poderá ser obtida caso a questão gerencial não seja devidamente equacionada e com foco no seu objetivo. Como instrumentos de gerenciamento de uma gestão eficaz, o autor ainda afirma que estão entre eles: o comprometimento dos gestores; a busca por parcerias (públicas ou privadas); valorização dos colaboradores; gestão democrática; e

modernização da gestão. Além disso, conhecer o ambiente no qual atuam, identificar suas forças e fraquezas, suas potencialidades e fragilidades, as variáveis internas e externas e seus principais concorrentes é algo essencial. Tais elementos são fundamentais para a criação e implementação de estratégias de gestão competitiva forte, para o estabelecimento de metas e, em consequência disso, ter condições de posicionar-se no mercado educacional.

O acompanhamento de indicadores de desempenho e a avaliação institucional no processo de gestão administrativa e pedagógica, em qualquer instituição de ensino, se fazem cada vez mais necessários. É essencial, nas instituições educacionais, a busca de caminhos alternativos para a sobrevivência e diferenciação nos serviços prestados.

Para Nóvoa e Estrela (1999), a avaliação institucional não é mais vista como um instrumento de controle burocrático e centralizador, em conflito com a autonomia. Ela está sendo institucionalizada como um processo necessário de gestão das instituições, como condição para a melhoria do ensino e da pesquisa e como exigência da sociedade democrática e participativa.

Estes últimos autores afirmam que a maneira como a gestão é conduzida nas instituições pode determinar o rumo dos aspectos educacionais das escolas. As interligações, a subjetividade, as estratégias e as visões paradigmáticas acerca dessa perspectiva produzem contextos escolares que promovem mais ou, na maioria das vezes, menos o aperfeiçoamento das escolas.

Segundo Oliveira (2008, p. 1):

O avanço da educação também se constrói a partir de ações propostas e articuladas pela gestão escolar. Assim, a avaliação institucional torna-se uma ação que subsidia os contextos escolares, indicando as potencialidades e os aspectos que precisam ser melhorados. A avaliação deve servir como ferramenta de gestão no sentido de direcionar as práticas administrativas e educativas da instituição de ensino.

A Rede La Salle possui um programa de Avaliação Institucional das Escolas de Educação Básica, chamado PROAVI que ajuda na indicação de aspectos a serem melhorados ou corrigidos em cada comunidade educativa e que também possibilita notar as potencialidades de cada unidade. Esse instrumento tem a intenção de avaliar as ações desenvolvidas no cotidiano educativo das Escolas da Rede La Salle e tem como objetivo geral:

Constituir uma base de informações de caráter avaliativo que subsidie a Mantenedora e as Escolas de Educação Básica da Província Lassalista de Porto Alegre (PLPOA), tendo em vista o alcance da excelência acadêmica, qualificação pedagógica, eficiência administrativa e sustentabilidade financeira, como forma de consolidar processos de acompanhamento regular, sistemático e contínuo de preservação, atualização e aprimoramento da Missão Educativa. (PROVINCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2009, p. 14).

Nogueira (2009, p. 71), ao se referir aos processos de avaliação institucional em geral e, particularmente ao Programa de Avaliação Institucional (PROAVI), explica que estes processos:

[...] se constituem em importante ferramenta de gestão para os coletivos organizacionais e o PROAVI em particular, oferece inúmeros subsídios para a Direção da Comissão de Educação e Pastoral, da PLPOA, no sentido de: a) construir, consolidar e divulgar um banco de dados sobre as Escolas; b) fomentar os debates sobre indicadores de resultados educacionais, adequados à Missão Lassalista no Brasil, bem como embasar os processos de tomada de decisões, no âmbito da própria Província; c) estimular a criação e consolidação de uma cultura de avaliação educacional nas escolas, estimulando o incremento de outras modalidades, como por exemplo, de avaliação institucional; d) proceder ao levantamento de prioridades, que possam ser consubstanciadas, posteriormente, em novas políticas, programas projeto e ações.

Com base no exposto pela autora, constata-se que a avaliação institucional é muito mais que um mero ato burocrático, pois abre possibilidades de se repensar os próprios rumos institucionais a partir da análise e interpretação dos dados coletados. Os resultados obtidos podem refletir nos modos de gestão, trazendo contribuições significativas para a reconstrução de estratégias e o delineamento de novos parâmetros e indicadores avaliativos. Contudo, essa cultura avaliativa se consolida gradativamente. É necessário que os gestores invistam continuamente em processos avaliativos, sendo tais processos uma fonte potencial para a implantação de mudanças.

Ressalta-se que as instituições evoluem lentamente e as estratégias de mudanças e suas articulações na formação da gestão administrativa e pedagógica implicam uma vontade coletiva forte do conjunto de atores que nela atuam, os quais precisam desejar essa mudança. Mudança essa, que CARBONELL (2002, p.35) afirma:

De modo geral, a mudança se constitui num processo gradativo, o qual supõe uma transformação no sujeito em relação à sua forma de pensar, de ser e de interagir com o mundo circundante e com os outros. No âmbito educativo, a mudança implica a revisão de posturas e a ressignificação da própria prática, sabendo-se que essa não se altera sem haver mudanças paradigmáticas.

Neste sentido é importante observar que a mudança precisa ser analisada tanto sob o prisma da individualidade quanto da coletividade. Inovar é condição para a excelência educativa. Contudo, inovar não significa necessariamente criar algo novo ou original; ou seja, algo que possa estar sendo realizado num determinado contexto pode constituir-se em inovação em outro.

Além desse aspecto de fortalecimento de estratégias, a competitividade vem crescendo no setor a cada dia e, com isso, a escola é afetada diariamente pelo contexto de mudanças e inovações. Um processo de mudança leva algum tempo para ser compreendido, assimilado, tanto pelas instituições como pelas pessoas, seja ela para melhor ou pior.

Para Moran (2003), os setores administrativos e pedagógicos devem andar juntos, devem estar integrados, de forma que todas as informações circulem facilmente. A participação democrática nas decisões e a partilha das informações são necessárias a todo instante. Para isso, devem esforçar-se por criar ferramentas adequadas de comunicação e interação e garantir o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local.

Para Libâneo (2004), uma instituição educativa bem organizada e bem gerida é aquela que cria condições organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho do profissional e o bom desempenho da instituição. Além disso, o autor afirma que o gestor deve planejar, executar e avaliar seus propósitos para que essa articulação entre os setores se efetive.

A sociedade confronta-se com mutações decisivas e as grandes instituições de ensino, devido ao desafio que representa a formação dos profissionais da sociedade de amanhã, possui uma responsabilidade considerável, ao mesmo tempo individual e coletiva, com relação a essas mutações.

#### 1.4 Gestão e formação continuada

Com a evolução acelerada e o crescimento do setor educacional, um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores é como manter um corpo de colaboradores bem preparado e com condições de atender as demandas educativas atuais. A formação e, principalmente, a ação pedagógica do professor são elementos essenciais para o processo educativo.

Nóvoa e Estrela (1999) afirmam que a formação é a continuação do percurso profissional e das diversas fases da vida de cada pessoa. Durante essa trajetória, se entrecruzam o desenvolvimento pessoal, os processos de profissionalização, a socialização e a construção da identidade profissional. Esses mesmos autores afirmam que o processo de construção dessa identidade profissional passa pelos chamados “três As”: adesão, ação e autoconsciência. Para os autores, a adesão é onde o profissional assume determinados valores, princípios e projetos profissionais; ação trata-se da tomada de decisão por parte do profissional; e, por fim, a autoconsciência é a reflexão sobre a sua ação e postura.

No que concerne à formação do professor, Isaia (2000, p. 21) afirma que “o professor é uma pessoa que se constrói nas relações que estabelece com os outros e lhe são significativos, com a história social que o permeia e com sua própria história”. No plano de gestão institucional, dentre outros aspectos, é fundamental ter-se presente a dimensão da formação continuada dos colaboradores. A postura profissional assumida por uma instituição de ensino ajuda a se libertar de esquemas que não suportam mais as tensões e requerem a necessidade de se transformar. Apesar das inevitáveis transformações, a escola precisa preservar sua missão, os seus valores. Nesta perspectiva, de acordo com Bordignon (1996, p. 17-18):

A gestão democratizada da escola autônoma consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas: definição clara de objetivos e estratégias de ação; negociação de propósitos e metas; linhas de compromissos; coordenação e implementação de decisões pactuadas; mediação de conflitos; identificação de necessidades; adaptação às mudanças, além de outras que o projeto pedagógico demanda. Mas a democratização dos processos de gestão, pela mediação das relações, não pode reduzir-se ao mero embate das idiosincrasias individuais, ao "assembleísmo" que esgota a paciência com resultados pífios. O definir rumos, objetivos, diretrizes estratégicas é tarefa coletiva. O caminhar nesse rumo implica competência técnica e responsabilidades específicas dos atores, sem, no entanto, perder a dimensão da totalidade do projeto coletivo.

Na condição de prestadoras de serviços, as instituições educacionais precisam investir continuamente em recursos humanos, científicos e tecnológicos. Nenhuma organização, seja ela política ou econômica, pode fechar os olhos a essas mudanças. A sociedade contemporânea é cada vez mais dinâmica, competitiva e veloz. A informação é instantânea e a globalização está fazendo com que as fronteiras econômicas, políticas, culturais, sociais, científicas e tecnológicas desapareçam.

Neste contexto, a formação continuada está cada vez mais sendo salientada na sociedade atual, haja vista que, da qualidade da formação dos colaboradores, de seus discursos, de suas práticas, posturas e relações estabelecidas, depende grande parte do sucesso de qualquer instituição. Silva (2000, p. 2) afirma que:

Os desafios de uma sociedade em contínua mudança apresentam novas exigências, tanto a cidadãos individualmente considerados, quanto aos sistemas organizacionais, e reclamam respostas adequadas, justificando, em grande medida, a ênfase que a partir dos anos 60 tem sido dada à educação de adultos, educação permanente, formação contínua, formação profissional, formação ao longo da vida.

Dada essa importância, a formação continuada tem como finalidade essa busca crescente da interação entre a formação e o trabalho nos mais diversificados grupos profissionais e contextos organizacionais, gerando, assim, um compromisso mútuo. Ainda conforme Silva (*Idem*), a formação continuada visa ao aperfeiçoamento profissional e pessoal, buscando o aperfeiçoamento dos saberes, das técnicas e das atitudes necessárias ao exercício da profissão.

Tratando-se de instituições educativas, essa preocupação da formação ganha centralidade, pois são pessoas que assumem a responsabilidade em contribuir na educação e formação de outras pessoas. Investir no capital humano parece ser a primeira estratégia no escopo de uma gestão estratégica. Assim, torna-se imprescindível que os gestores atentem para a construção de dispositivos de formação individual e coletiva. Isso significa assegurar tempos, espaços e condições materiais que viabilizem os processos e práticas formativas.

A Província Lassalista de Porto Alegre, comprometida com a formação dos seus colaboradores, possui um Plano de Formação que prevê três projetos sequenciais denominados de: Programa I, Programa II e Programa III.

O Programa I está direcionado para todos os colaboradores das Comunidades Educativas. Tal Programa consiste no “[...] processo de formação integral destinado a todos os colaboradores do carisma Lassaliano. Constitui-se o processo de formação humana, cristã e Lassalista que considera a realidade pessoal, comunitária e social, em nível de formação” (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2002, p. 111).

As propostas e os modos de efetivação do Programa I em cada uma das Comunidades Educativas Lassalistas, relacionados às quatro áreas formativas (Lassalista, Cristã, Humana e Profissional) são explicitados no Plano Global de cada uma dessas Comunidades. Para contemplar o conjunto dessas áreas, constatam-se, no Plano Global das escolas, atividades como: reflexão diária na sala dos professores; reflexão no pátio da escola com alunos; celebrações litúrgicas ao longo do ano; retiros para professores, pais e alunos; jornadas de formação e outras atividades coordenadas pelo Setor de Pastoral de cada Comunidade Educativa. Além dessas, programas de cursos de extensão, propostas de incentivos para a realização de cursos de graduação e pós-graduação, cujas temáticas estejam relacionadas às questões que contribuam para a excelência da gestão e dos processos de ensino e aprendizagem, também são oferecidas.

Tais propostas formativas são realizadas, muitas vezes, em parceria com outras comunidades educativas da Rede, merecendo destaque a colaboração e o compromisso do Centro Universitário La Salle (Unilasalle) de Canoas – RS com os processos e práticas de formação dos professores que atuam nas Escolas Lassalistas. Outras iniciativas inovadoras, em termos de formação, suscitadas pela Direção da mantenedora, através de suas Comissões, são: a) Fórum Permanente de Educação Lassalista; b) Fórum de Diretores; c) Encontro Estadual de Educação Básica (EnEB); d) Congresso Internacional Lassalista de Educação; e e) Assembleia da Missão Educativa Lassalista (AMEL).

O Programa II está organizado em quatro módulos, perfazendo um total de 142 horas. Destina-se a alguns leigos indicados pelas direções das comunidades educativas que desejam um maior conhecimento sobre a vida, obra e carisma de São João Batista de La Salle, buscando solidificar sua fé e vivência cristãs. É considerado:

[...] o período de crescimento humano e cristão, de conhecimento da vida e obra de São João Batista de La Salle e de iniciação na vivência do Espírito de Fé e Zelo. Destinado àqueles que, após uma iniciação na vida cristã, desejam engajar-se mais profundamente no ministério cristão, dentro do carisma da La Salle. (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2002, p. 115)

O Programa III, consisti num curso em nível de Pós-Graduação em Lassalianismo, oferecido pelo Centro Universitário La Salle no ano de 2000, com objetivo de oferecer aprofundamento maior a colaboradores Lassalistas que já haviam participado dos programas anteriores. Esse programa consisti como sendo:

[...] o período de aprofundamento na formação integral destinado aos Colaboradores Lassalistas que procuram dar continuidade e vitalidade ao carisma outorgado à Igreja, pelo Espírito de Deus, na pessoa de São João Batista de La Salle. Caracteriza-se pela espiritualidade e missão Lassalistas. (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2002, p.119)

A importância da formação continuada para os colaboradores de qualquer instituição torna-se imprescindível para um bom desempenho e satisfação pessoal daqueles que se empenham e se dedicam dentro das instituições que atuam. A sociedade atual está cada vez mais exigente nesse aspecto da formação, da qualificação por parte dos funcionários, dos gestores e principalmente dos professores nas instituições de ensino.

Essa busca crescente de aperfeiçoamento é muito importante para o sucesso das instituições e ajuda a criar um ambiente de satisfação profissional. A partir do momento que as instituições incentivam e dão o suporte necessário para que os colaboradores busquem se profissionalizar, investir nas suas carreiras, isso ajuda no desenvolvimento institucional. O investimento no capital humano é um dos temas mais discutidos atualmente dentro das grandes empresas.

Para a Rede La Salle, o enfoque da formação não refere somente da mesma ofertada à graduação, especialização, etc. Refere aos demais aspectos fundamentais da formação do ser humano, tais como o aspecto cristão, espiritual, conhecimento de vida, social, condizentes com a história desta instituição que está a mais de cem anos no Brasil e que possui uma filosofia voltada para a formação humana e cristã, conforme os princípios basilares dessa obra iniciada por São João Batista de La Salle.

## 2 A REDE LA SALLE

Na sequência, apresento uma contextualização da Província Lassalista de Porto Alegre, campo empírico desta investigação, situando-a dentro do cenário nacional e mundial em termos de obras Lassalistas.

### 2.1 La Salle no Brasil e no mundo

Justo (2003), afirma que a Rede La Salle pertence aos Irmãos Lassalistas, cuja proposta educativa é baseada nos princípios de São João Batista de La Salle, sacerdote francês (1651 – 1719) que, renunciando a todos os privilégios da sua condição de nobre, dedicou-se à criação de escolas para as crianças das classes menos favorecidas.

Conforme o Plano Provincial 2011 da Rede La Salle, atualmente, são mais de oitenta países que contam com instituições Lassalistas; mais de 6 mil irmãos; 55 mil educadores e 1.500 Comunidades Educativas que atingem, aproximadamente, 1 milhão de crianças, jovens e adultos.

O mesmo autor (*idem*) expõe que a educação Lassalista vem colaborando para a melhoria da educação no mundo há mais de trezentos anos. Durante todo esse período, houve momentos de divergências, decorrentes das forças políticas e filosóficas que deram origem ao mundo moderno. Com isso, surge o motivo para estudar e pesquisar a gestão administrativa e pedagógica da escola Lassalista visando contribuir com o entendimento e o desenvolvimento da Instituição.

Menegat (2004, p. 53) esclarece:

A Rede de escolas Lassalistas começou sua ação educativa em Reims, na França, no século XVII — mais exatamente a partir de 1679 —, graças ao dinamismo do jovem sacerdote João Batista de La Salle (1615 – 1719), que, sensibilizado com a realidade de abandono e de ignorância dos filhos dos artesãos e dos pobres, buscou meios para fazer com que tais crianças e adolescentes tivessem acesso a uma educação humana e cristã de qualidade.

Esse mesmo autor (*idem*) ainda afirma que as ações do jovem sacerdote foram muito dificultadas e conturbadas devido às guerras, especialmente religiosas, fruto de alianças políticas e militares entre as cortes, por fomes frequentes e

catastróficas, por epidemias, em grande parte devida à falta de higiene, vividas na França durante aquela época.

Ao lado desse quadro sombrio, a França conheceu sua época de maior esplendor e glória: avanços muito significativos, em diversas áreas do conhecimento humano marcaram a época conhecida como *O Século de Luís XIV*, assinalada por notáveis avanços científicos e grande florescimento cultural, artístico e religioso (JUSTO, 2003). Foi nesse cenário que João Batista de La Salle, nascido em 1615, em Reims, foi movido a fundar as Escolas Cristãs e a instituição religiosa que iria dirigir. Por sua inquietação e iniciativas inovadoras no campo da educação, começou a marcar a sociedade local, afirma Menegat (2004).

Justo (2003, p. 333) afirma que “em 1679, ano da abertura das primeiras escolas da então denominada Sociedade das Escolas Cristãs, João Batista de La Salle teve a iniciativa de aumentar, juntamente com um grupo de professores, a oferta de educação de qualidade aos pobres”. Eles estavam convencidos de que, por meio da educação, era possível fazer deles cidadãos, que já estavam, em sua grande maioria, fora das instituições de ensino. O autor diz que La Salle não foi um pedagogo por formação, mas um filósofo e teólogo. No entanto, suas práticas pedagógicas transformaram-no num pedagogo reconhecido na história da educação por suas ações e seus escritos.

Nery (2007) afirma que no Brasil, hoje, são mais de duzentos Irmãos, dois mil e quinhentos educadores, em quarenta e três Comunidades Educativas, que atendem mais de cinquenta mil crianças, jovens e adultos, em onze estados brasileiros.

Hengemüle (2000) diz que, ao espalharem-se pelo mundo, os Irmãos das Escolas Cristãs começaram a ser chamados, em muitos países, simplesmente de Irmãos De La Salle e suas escolas de Colégios La Salle. No Brasil, os Irmãos De La Salle são chamados de Irmãos Lassalistas, e muitas de suas obras levam o nome de seu fundador, La Salle. Assim, o nome La Salle sintetiza, na pessoa dos Irmãos e em suas obras, toda a riqueza espiritual e pedagógica dessa instituição que enriqueceu as crianças e os jovens, em mais de oitenta países, com a dinâmica da Fé, da Fraternidade e do Serviço Educativo aos Pobres, características de sua missão apostólica, até os nossos dias.

Este último autor (*idem*) afirma que a educação Lassalista está no mundo há mais de trezentos anos. Durante esse período, houve momentos de continuidade e descontinuidade de verdades e saberes emergentes, de forças que se exerceram ao longo dos anos. Portanto, estudar a forma de gestão do ensino básico da escola Lassalista exige um olhar que pontue conteúdos e processos nessa história de mais de três séculos.

Justo (2003, p. 268), relata que:

O Instituto criado por João Batista de La Salle é o Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs. Uma Congregação Religiosa de Direito Pontifício, com sede na Cidade de Roma, Itália. Seus membros são conhecidos como Irmãos das Escolas Cristãs e, no Brasil, como Irmãos Lassalistas.

A Instituição atualmente está dividida em Províncias, circunscrição canônica delimitada geograficamente, com certo número de comunidades religiosas e obras educativas. Em alguns países, como é o caso do Brasil, há mais de uma Província; em outros casos, uma Província pode abranger mais de um país.

Para Menegat (2004), a prosperidade das escolas da Rede La Salle não depende exclusivamente de sua tradição pedagógica, mas também do esforço criativo das pessoas que hoje fazem parte da organização para torná-la capaz de atender as exigências do contexto atual. Necessita, imperiosamente, adaptar-se às necessidades da sociedade a que serve. Um dos desafios atuais da Rede é o adequar-se às grandes mudanças sociais, culturais, religiosas e econômicas. Neste sentido, a adaptação é indispensável e urgente. No entanto, somente isso não é suficiente, pois os desafios hoje não são tão somente de natureza tecnológica, mas de natureza social, cultural e econômica.

A marca La Salle é forte, por já estar há mais de cem anos no Brasil; isso acaba ajudando relativamente porque em muitas das escolas da Rede, existem famílias que já estão na terceira ou quarta geração de estudantes.

Conforme afirma Menegat (2004, p. 41):

A Rede La Salle tem como características: comprometimento com a educação por parte dos seus docentes; engajamento nas ações sociais; excelente patrimônio físico e financeiro; formação do capital humano docente; imagem institucional junto à comunidade; incentivo à qualificação; motivação dos docentes; parcerias e convênios internacionais; recursos didáticos, satisfação da comunidade educativa; titulação acadêmica dos docentes; e a valorização do capital humano, que hoje é muito importante.

Por outro lado, a instituição vem enfrentando novos desafios. Conforme esse último autor (*idem*), alguns desses desafios apresentados são: formar integralmente o aluno; buscar alternativas de desenvolver a criatividade e a solidariedade, num mundo competitivo e empreendedor; formar valores humanos e cristãos; exercitar linguagens que permitam a comunicação; fidelizar os educandos; e, principalmente, sustentar financeiramente as escolas.

Para Hengemüle (2000), as escolas Lassalistas trabalham com a ideia de que, cada vez mais, as crianças, os jovens e os adultos exigem a variedade de canais de aprendizagem, num sistema de elevada escolha. Isso fez com que a Instituição mudasse a concepção de como se faz educação. Os alunos passaram a ser os principais atores do processo de ensino-aprendizagem, isto é, podem aprender fazendo, em vez de somente estar ouvindo, como acontece ainda, infelizmente, em algumas escolas. Isso significa que o professor passa a ser o mediador desse processo e não mais o ator principal.

Com isso, esse último autor afirma que a escola precisa valorizar mais a aprendizagem em rede e valorizar as ferramentas tecnológicas existentes no mundo de hoje.

De acordo com a Proposta Educativa Lassalista (2009), a Rede preconiza a construção de uma sociedade através da educação, uma sociedade organizada em função da pessoa, respeitada em sua condição e dignidade e ordenada por valores éticos e morais, uma sociedade que promova a justiça, a liberdade, a fraternidade, a igualdade, a democracia, a participação e o respeito às diferenças.

Uma das principais forças da Rede está no seu patrimônio físico e financeiro, que oferece total estrutura para que seus alunos possam desempenhar suas tarefas, usufruindo dos recursos físicos e tecnológicos que a instituição consegue oferecer através de aquisições que o mercado educacional oferece. Isso traz uma grande vantagem em relação às outras instituições de ensino que não possuem recursos financeiros suficientes para oferecer “algo diferente” e, conseqüentemente, acabam perdendo alunos em decorrência desses fatos.

Além disso, a Rede ainda apresenta outros pontos fortes. Conforme afirma Corbellini (2002), a instituição possui um ensino de qualidade e forte, preparando o aluno para o mercado de trabalho e, também, tem o comprometimento do corpo docente com os alunos. Segundo esse autor, a preocupação em formar um aluno

com capacidade de enfrentar os desafios que a vida lhe oferece traz ao professor a motivação necessária para o desempenho de um bom trabalho, e isso se deve, também, à capacidade profissional do professor.

Os alunos podem, ainda, usufruir dos diversos convênios, nacionais e internacionais, o que acaba sendo uma vantagem no mercado. A Instituição tem uma visibilidade e credibilidade muito boa perante à comunidade, devido ao seu empenho nos trabalhos sociais e comunitários, sempre buscando a socialização e a oportunidade às pessoas com baixa renda. Isso fortalece a imagem institucional perante a comunidade.

Paro (2003), afirma que o mercado educacional também é feito de oportunidades e o crescimento das instituições se dá através do aproveitamento das mesmas. Ao meu ver, algumas das oportunidades que poderão ser aproveitadas pela Rede La Salle, através dos acontecimentos de mercado, são: 1) acompanhamentos dos alunos egressos; 2) expansão do ensino superior: aproveitar o nome, a imagem, e procurar expandir o ensino superior para regiões que necessitam; 3) oferta de atividades culturais à comunidade: trazer a família, amigos, parentes para dentro da instituição, fazendo com que haja uma interação com a comunidade; 4) aumento da formação de parcerias e convênios: apostar naquilo que diferencia, que atrai o aluno interessado nos estágios, no intercâmbio, etc.

Esses acontecimentos são de extrema importância para o crescimento da instituição dentro do seu segmento. Porém, para que isso ocorra, é necessário ter pessoas que consigam ter uma visão ampla, uma visão focada e atenta às oportunidades no mercado.

A cada dia, surgem novas instituições, tanto de educação básica como no ensino superior, e a oferta diferenciada dos serviços, inovação tecnológica e inovações pedagógicas tornam-se ameaças para a instituição. Por isso, as escolas do século XXI têm a obrigação de inovar seu projeto pedagógico, diversificar seus serviços e descobrir novas formas de educar e gerenciar seus processos. Além disso, Paro (2003) afirma que toda e qualquer instituição de ensino deve lutar pelo seu espaço, apresentar diversas maneiras de atrair e manter seus alunos, preocupando-se sempre com o aperfeiçoamento e a forma de educar, buscando sempre o melhor para seu aluno e para si própria.

A educação Lassalista, conforme sua missão e visão, citadas na Proposta Educativa (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2009), caracteriza-se pelos seguintes aspectos: promove o desenvolvimento integral da pessoa e a transformação da sociedade através da educação humana e cristã, solidária e participativa, tornando-se referência em inovação pedagógica, em atendimento educativo a pobres e em pastoral da juventude estudantil. Dessa forma, a Rede desenvolve os princípios básicos como: inspiração e vivência cristã-lassalistas; conhecimento como processo de construção pessoal e coletiva; relações fraternas e solidárias; biocentralidade; serviço educativo a pobres; participação nos processos pedagógico-administrativos; qualificação dos agentes educativos; eficiência e eficácia na gestão administrativa; inovação em práticas pedagógicas e respeito à diversidade.

Para se desenvolver um trabalho de qualidade, se faz necessário analisar o mercado, analisar a concorrência e ver naqueles que se destacam o que eles vêm trazendo de novo, de diferente no mercado educacional.

Conforme levantamento feito no setor de controladoria da Mantenedora, o perfil do estudante Lassalista é caracterizado conforme segue abaixo:

- a) alunos de Serviço Educativo a Pobres – geralmente, são alunos de classe média baixa, pobres, alunos que precisam de auxílio para o desenvolvimento humano e inclusão social. Normalmente são alunos de famílias muito pobres, com pais desempregados e que não têm condições de dar uma vida melhor para seus filhos. Muitas vezes, a refeição que fazem durante o dia, na escola, é a única, e conseqüentemente apresentam grandes dificuldades de aprendizagem.
- b) alunos dos colégios pagos – crianças e jovens, entre dois e dezesseis anos, de ambos os sexos, na sua grande maioria das classes A e B. As crianças, bem como os adolescentes, com o desenvolvimento da tecnologia, têm como principais características o grande interesse pela informática e o pouco tempo destinado às leituras, tendo o perfil agitado que resulta na necessidade de realizar várias atividades durante o dia.
- c) alunos do Ensino Superior – jovens e adultos, na sua maioria do sexo feminino, que trabalham durante o dia, residentes na grande Porto Alegre, que estudaram na sua maioria em escolas públicas, sendo que apenas 5%

passaram pelos colégios da Rede La Salle. Já nos cursos de pós-graduação, o público é de classe A e B, formados em universidades particulares de Porto Alegre e Grande Porto Alegre, com carreiras profissionais definidas e que buscam os cursos para serem valorizados dentro das empresas em que atuam.

Segundo Dalvit (2007, p. 61), “a proposta educativa é baseada nos princípios de São João Batista de La Salle, sacerdote francês (1651 – 1719) que se dedicou à criação de escolas para as crianças das classes menos favorecidas”.

De acordo com Nery (2007), no Brasil, os irmãos Lassalistas estão presentes desde 1907, quando fundaram a sua primeira escola para os filhos dos operários que residiam no Bairro Navegantes, em Porto Alegre.

Assim, a marca La Salle sintetiza, em suas obras, toda a riqueza espiritual e pedagógica dessa instituição que enriqueceu as crianças e os jovens, em mais de oitenta países, com a dinâmica da Fé, da Fraternidade e do Serviço Educativo aos Pobres, características de sua missão apostólica, até os nossos dias.

Hengemüle (2000, p. 63) afirma que a educação Lassalista caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

Promove o desenvolvimento integral da pessoa e a transformação da sociedade através da educação humana e cristã, solidária e participativa, tornado-se referência em inovação pedagógica, em atendimento educativo a pobres, e em pastoral da juventude estudantil. Dessa forma, conseguimos desenvolver nossos princípios básicos como: inspiração e vivência cristã-lassalistas; conhecimento como processo de construção pessoal e coletiva; relações fraternas e solidárias; serviço educativo a pobres; participação nos processos pedagógico-administrativos; qualificação dos agentes educativos; eficiência e eficácia na gestão administrativa; inovação em práticas pedagógicas e respeito à diversidade.

A denominação “Rede de Escolas” é recente e decorre da aplicação de modernas técnicas de gestão e *marketing* à atividade educativa. Dalvit (2007) afirma que algumas dessas “redes” foram formadas recentemente. Outras, porém, embora com outra denominação, têm sua origem há muitos anos e, em alguns casos há muitos séculos dentro do âmbito educacional.

## 2.2 Estrutura organizacional da Rede La Salle no Brasil

No Brasil, a instituição está dividida em duas Províncias, localizadas em Porto Alegre (RS) e São Paulo (SP).

Menegat (2004, p. 61) afirma que:

Cada Província é dirigida por um Provincial, auxiliado por um Ecônomo Provincial, um Secretário e Diretores de Setores. As Províncias estruturam-se juridicamente em sociedades civis, tornando-se mantenedoras das escolas sob sua jurisdição.

Segundo esse último autor (*idem*), o Diretor Presidente da Mantenedora, denominado canonicamente Provincial, é escolhido pelo Irmão Superior Geral do Instituto após ter acesso ao resultado das votações de orientação realizadas em cada Província entre os Irmãos. A Direção Provincial é escolhida pelo Presidente da Mantenedora, mediante aprovação do Conselho Provincial, eleito juntamente com o Diretor Presidente, em Assembleia Geral, realizada a cada quatro anos. A Direção da Província, que é a mesma da Sociedade Civil ou Mantenedora, tem sob sua responsabilidade a animação das Comunidades Religiosas e Educativas da Província. Os processos de acompanhamento, de avaliação e de prospectiva das escolas são feitos através de visitas, plano global, reuniões, relatórios e informativos.

Dalvit (2007, p. 68) apresenta que “os Diretores e os Vice-Diretores de cada Escola da Rede La Salle são nomeados pelo Diretor Presidente da Mantenedora, para um mandato de até quatro anos, podendo ser reconduzidos pelo Diretor Presidente seguinte ou não”.

No Brasil, a Rede La Salle abrange duas Províncias e, logo, duas Mantenedoras. Uma tem sede em São Paulo e a outra, em Porto Alegre. A Província Lassalista de Porto Alegre, cujo nome civil é Sociedade Porvir Científico, possui escolas nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Distrito Federal, Mato Grosso, Maranhão, Pará e Amazonas. A Província Lassalista de São Paulo, ou Associação Brasileira de Educadores Lassalistas (ABEL), anima escolas em São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Distrito Federal, Tocantins e Mato Grosso.

Conforme consta no Plano Provincial (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2011), as duas Províncias juntas somam aproximadamente duzentos

Irmãos Lassalistas. Com eles colaboram mais de dois mil educadores, distribuídos em quarenta instituições de ensino básico (infantil, fundamental e médio) e quatro de ensino superior.

Conforme Campagnoni (1980), após a morte de La Salle, as Escolas Lassalistas cruzaram fronteiras e espalharam-se pelo mundo. Sobreviveram às grandes Revoluções da Europa, às Leis de Combes, às duas Grandes Guerras Mundiais e às crises da vida religiosa. Sobre a chegada no Brasil, Campagnoni (*Idem*, p. 37) comenta:

A chegada ao Brasil, especificamente a Porto Alegre, aconteceu em 1907, graças aos esforços de um ex-aluno Lassalista da Bélgica, o Padre Joseph Martin Moreau, pároco da Paróquia Nossa Senhora dos Navegantes, de Porto Alegre, e ao apoio de Dom Cláudio José Gonçalves Ponce de Leon, então Arcebispo da mesma cidade. Os três Irmãos pioneiros chegaram a Porto Alegre em 19 de março de 1907, e nove outros, no dia 29 de abril seguinte. Em dezembro do mesmo ano chegaram mais 22 Irmãos, aos quais outros se juntaram e formaram um grupo de aproximadamente cinquenta Irmãos vindos de vários países da Europa.

Esse último autor (*Idem*) afirma que as primeiras Escolas Lassalistas no Brasil foram fundadas nas cidades de Porto Alegre, Canoas e Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul. À medida que aumentava o número de Irmãos, crescia, também, o número de escolas. Atualmente, a Rede La Salle atende aproximadamente 40 mil alunos.

Já a chegada dos Irmãos Lassalistas no Rio Grande do Sul, foi em 1907. Conforme Campagnoni (1980), três Irmãos do primeiro grupo, com o objetivo de preparar a chegada dos restantes, hospedados na Argentina, chegaram no dia 19 de março de 1907. Os restantes do primeiro grupo de doze chegaram no dia 29 de abril de 1907.

Paradoxalmente, apesar de ter sido o último Estado a solicitar a presença dos Irmãos, foi o primeiro a ser atendido. O desfecho foi favorável, e o primeiro grupo de doze pioneiros chegou. Segundo Nery (2007), primeiramente três, a título de batedores, e se completou com a chegada dos nove restantes, em 29 de abril de 1907. Um segundo grupo de vinte e dois pioneiros, chegados em dezembro de 1907, reforçou os efetivos para, já em 1908, iniciarem as atividades nas primeiras escolas.

Esse mesmo autor (*idem*) afirma que os problemas percebidos neste Estado foram praticamente da evangelização. A vinda de mais uma congregação, especificamente dedicada ao ensino escolar, reforçaria a presença e a atividade das outras congregações religiosas já presentes. Dentre outros desejos, além do provimento de escolas de ensino geral – ler, escrever, calcular – os solicitantes de Irmãos, almejavam que eles se dedicassem ao ensino profissional, para melhorar a qualificação dos jovens para a obtenção de emprego, necessário para a manutenção das famílias. A obra dos Irmãos na França e em outros países europeus se espalhou pelo país e despertava o interesse dos solicitantes, de ter algo semelhante aqui.

A seguir, apresento um breve histórico do Colégio La Salle Santo Antônio, escolhido como campo desta pesquisa.

### 2.2.1. Colégio La Salle Santo Antônio

Conforme Campagnoni (1980), o Colégio Santo Antônio foi fundado em 4 de agosto de 1913. A primeira localização do Colégio foi em uma casa de madeira existente na esquina da Luiz de Camões com a então Estrada do Matogrosso (atual Av. Bento Gonçalves), onde hoje se situa o Centro Espírita Caminhos da Luz.

Esse autor (*idem*) afirma que dois Irmãos Lassalistas, Irmãos Firmo Alfred e Bernard Victor, vindos da França e que trabalhavam no Colégio das Dores, deram início às atividades no novo estabelecimento, que contou, no primeiro dia, com apenas oito alunos e terminou o ano com vinte e um. Já no segundo ano de existência, o número de alunos era de noventa e quatro e a escola teve formada a primeira Comunidade dos Irmãos, que passaram a residir no próprio prédio.

Com o passar do tempo, a escola mudou-se para um terreno maior, localizado na Rua Luiz de Camões, 372 – Bairro Santo Antônio – Porto Alegre/RS. Em uma área de 33.000 m<sup>2</sup>, o Colégio conta com espaço verde privilegiado e estrutura moderna, segura e confortável para possibilitar o ensino de qualidade aos alunos.

Segundo o PDCEL<sup>2</sup> (2006-2010), elaborado pela direção do Colégio, o mesmo tem como missão promover o desenvolvimento integral da pessoa e a transformação da sociedade através da educação humana e cristã, solidária e participativa, e a visão de tornar-se, nos próximos anos, referência em inovação pedagógica, contribuindo no desenvolvimento de pessoas competentes e diferenciadas para a sociedade. O colégio defende valores como qualidade de ensino, confiança e responsabilidade, preparação para a vida e empregabilidade, tradição e inovação, disciplina e flexibilidade, entre outros.

Kuhne (2006) afirma que o Colégio La Salle Santo Antônio apresenta um serviço diferenciado, reconhecido pelos clientes atuais e pela comunidade, e é notada a possibilidade de aumentar o número de alunos através das mais diferentes estratégias, divulgando o bom trabalho e fortalecendo a marca La Salle Santo Antônio no restante da cidade.

Conforme consta na página de internet do Colégio<sup>3</sup>, o La Salle Santo Antônio vem acompanhando o desenvolvimento da região onde está localizado e é de fácil acesso para as famílias. Conforme esse último autor (*idem*) o colégio tem crescido muito acima da média das demais escolas particulares de Porto Alegre, tornando-se uma escola cada vez mais conhecida na cidade.

A seguir apresento o gráfico da evolução do número de alunos do Colégio La Salle Santo Antônio, entre o período de 2006 a 2009 (Figura 1):

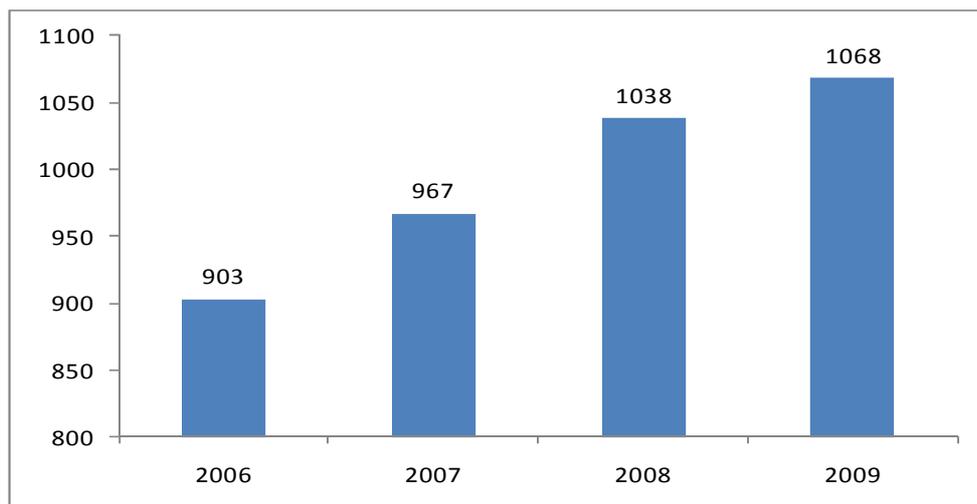


FIGURA 1 – Gráfico da evolução do número de alunos – 2006/2009  
Fonte: Setor de Controladoria da Mantenedora

<sup>2</sup> Plano de Desenvolvimento da Comunidade Educativa Lassalista

<sup>3</sup> <http://www.lasalle.edu.br/santoantonio/>

O gráfico acima é apenas um dos diversos dados de evolução e crescimento do Colégio La Salle Santo Antônio durante este período.

A notável participação em eventos acadêmicos e científicos (Olimpíada de Química, SBPC, Salão UFRGS Jovem, Fundação Osvaldo Cruz, Feira do Livro); culturais (Festival de Cinema e Vídeo, Festivais de Teatro e Dança, Mostras da Casa de Cultura Mário Quintana); e esportivos, também faz do La Salle Santo Antônio um colégio reconhecido por seu compromisso com a educação integral e de qualidade.

O Colégio atualmente tem noventa e oito anos, que se renovam a cada dia, tendo como fundamento e horizonte o carisma e a vocação do santo fundador, São João Batista de La Salle, que deixou de herança o ensinamento de que educar é ensinar a bem viver.

Além disso, o resultado financeiro do Colégio vem mantendo uma média de crescimento regular. De acordo com dados fornecidos pelo setor de controladoria da Mantenedora, os resultados vêm sendo positivos e satisfatórios, tendo em vista os investimentos feitos pelo colégio e o aumento da receita.

### **2.3. Missão, visão e princípios**

A missão organizacional esclarece o compromisso e dever da instituição para com a sociedade. Essencialmente, ela estabelece o que a empresa faz dentro do seu negócio. A missão é uma proposta ou razão para a qual uma organização existe. Conforme Ansoff (1977), a missão organizacional tem como relevância os seguintes aspectos: a) permite concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum; b) ajuda a assegurar que a instituição não persiga propósitos conflitantes; c) estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da instituição; e d) atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Para Porter (1999), a missão serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais, tendo como base estrutural os bens e serviços, competências da instituição e segmentos de mercado. Hartmann (2003) define alguns critérios para definição da missão: refletir as habilidades e as capacidades da instituição; ser realista e compreensível; exprimir o espírito empreendedor e ser motivador no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes, atuais e futuros.

Esse último autor (*idem*) ainda afirma que a missão estratégica é a principal meta do negócio e é indispensável que conste uma resposta de onde se quer chegar. É fundamental que a missão ofereça uma linha de pensamento comum (um tema unificador) para que os negócios e o caminho da instituição atinjam seus objetivos. Caso isso não aconteça, os gestores podem não saber claramente para onde estão levando a empresa, e os objetivos e estratégias podem acabar em conflito.

Conforme exposto na proposta educativa (2008) da Rede La Salle, a instituição tem como visão e missão: tornar-se referência em inovação pedagógica, em atendimento educativo a pobres, e em pastoral da juventude estudantil, promovendo o desenvolvimento integral da pessoa e o da transformação da sociedade, através da educação humana e Cristã, solidária e participativa.

A visão da organização procura descrever o que a organização quer ser no futuro. Visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável de uma realidade futura possível, útil e funcional para todos os envolvidos com a instituição. Para Costa (2005), a característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos que trabalham para a organização.

Cardoso (2001) define visão estratégica como sendo a definição do que é a organização, o que se propõe a fazer e em que negócio que atua. O autor ainda afirma que a missão de uma organização explicita qual a razão de ser da sua existência e legitima a sua função na sociedade, esclarecendo a ligação entre as funções sociais que cumpre e os seus objetivos mais concretos. A missão deve ser uma afirmação do sentido, imagem e caráter da organização.

Para Tavares (2000), visão define-se como uma projeção das oportunidades futuras de negócio das instituições, para permitir uma concentração de esforços em sua busca, sendo, assim, uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo.

Com essas definições, podemos dizer que a visão estratégica é uma intenção sobre onde desejamos que nossas instituições estejam amanhã e uma orientação

sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Podemos compreender por que as organizações que apresentam uma visão clara e explícita para o seu futuro têm muito mais ingredientes de sucesso que aquelas cujos colaboradores e gerentes não sabem para onde a instituição está direcionada ou, pelo menos, que caminho pretende tomar.

Os princípios Lassalistas, conforme o Projeto Pedagógico (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2009), são baseados na inspiração e vivência cristã; conhecimento como processo de construção pessoal e coletiva; relações fraternas e solidárias; serviço educativo a pobres; participação nos processos pedagógico-administrativos; qualificação dos agentes educativos; eficiência e eficácia na gestão administrativa; inovação em práticas pedagógicas; e respeito à diversidade.

#### **2.4. Canais de comunicação**

Para um melhor entendimento dos canais de comunicação, apresento algumas das principais ferramentas de comunicação entre a Mantenedora e suas mantidas.

- a) *Revista Integração* – A *Revista Integração* é um canal de comunicação oficial das comunidades educativas da Província Lassalista de Porto Alegre e de São Paulo, com tiragem de aproximadamente cinco mil exemplares e circulação semestral. A revista traz entrevistas, artigos e uma reportagem especial com a matéria de capa.
- b) *Integração Informa* – O *Integração Informa* é o informativo da direção de educação que visa manter as comunidades educativas informadas sobre os assuntos dessa direção.
- c) *Boletim Administrativo* – O *Boletim Administrativo* é uma ferramenta de comunicação para partilhar informações administrativas da mantenedora para com as mantidas.
- d) Encontro de Diretores e Supervisores Administrativos e Educativos – O encontro de diretores e supervisores administrativos e educativos acontece a cada trimestre, na Mantenedora, e tem como objetivo tratar de assuntos

administrativos e pedagógicos das comunidades educativas lassalistas. Através desses encontros, são discutidos os processos de gestão e são repassadas informações e recomendações para as comunidades educativas, a fim de ter uma melhor gestão dos processos administrativos e educativos.

Saliento a importância de dois elementos destas ferramentas de comunicação durante a análise documental e que foram utilizados como base para a pesquisa, a fim de investigar a integração e o diálogo feito entre as direções administrativa e de educação da mantenedora: o Boletim Administrativo e o Integração Informa.

O Boletim Administrativo é uma ferramenta de comunicação criada em 2006, pelo Diretor Administrativo, com o objetivo de reforçar a comunicação entre a Mantenedora, mais especificamente a Direção Administrativa, com as mantidas. Essa ferramenta foi criada para partilhar informações administrativas e orientar as direções e suas assessorias administrativas da melhor forma possível, com a finalidade de fazer com que haja uma gestão administrativa eficaz. Durante o período entre 2006 e 2009, foram tratados diversos temas, tais como: portadores de necessidades especiais, fórum de diretores, processos de gestão, papel do gestor, medidas administrativas, folha de salários, solicitação de numerários, entre outros temas.

O Boletim Administrativo ajuda na construção de uma gestão administrativa sólida e de qualidade. Através dessas orientações e informações da Mantenedora, as mantidas podem desenvolver um trabalho seguro, seguindo as orientações da Mantenedora e compartilhando ideias e informações para uma melhor forma de gestão.

O informativo Integração Informa é o informativo pedagógico das comunidades educativas da Província Lassalista de Porto Alegre, o qual passa informações da Direção de Educação e Pastoral e informa sobre os eventos educativos promovidos pela Mantenedora. O informativo aborda assuntos como: jornadas pedagógicas, encontro dos supervisores pedagógicos, semana La Salle, Fórum permanente de Educação Lassalista, entre outros. Esse informativo visa manter as comunidades educativas informadas e atualizadas no que se refere às informações pertinentes à Direção de Educação e Pastoral da Mantenedora.

Através do levantamento feito nestes dois informativos, foi possível perceber

a relação de integração entre as duas direções, pois ambas abordavam temas comuns às comunidades educativas. Notou-se também a importância de ter ferramentas de comunicação como essas para uma melhor forma de gestão. As informações, as orientações e as recomendações feitas para cada escola da rede pode ser enviada através destes dois informativos, cabendo a cada mantida seguir aquilo que está sendo colocado.

## **2.5. Província Lassalista de Porto Alegre**

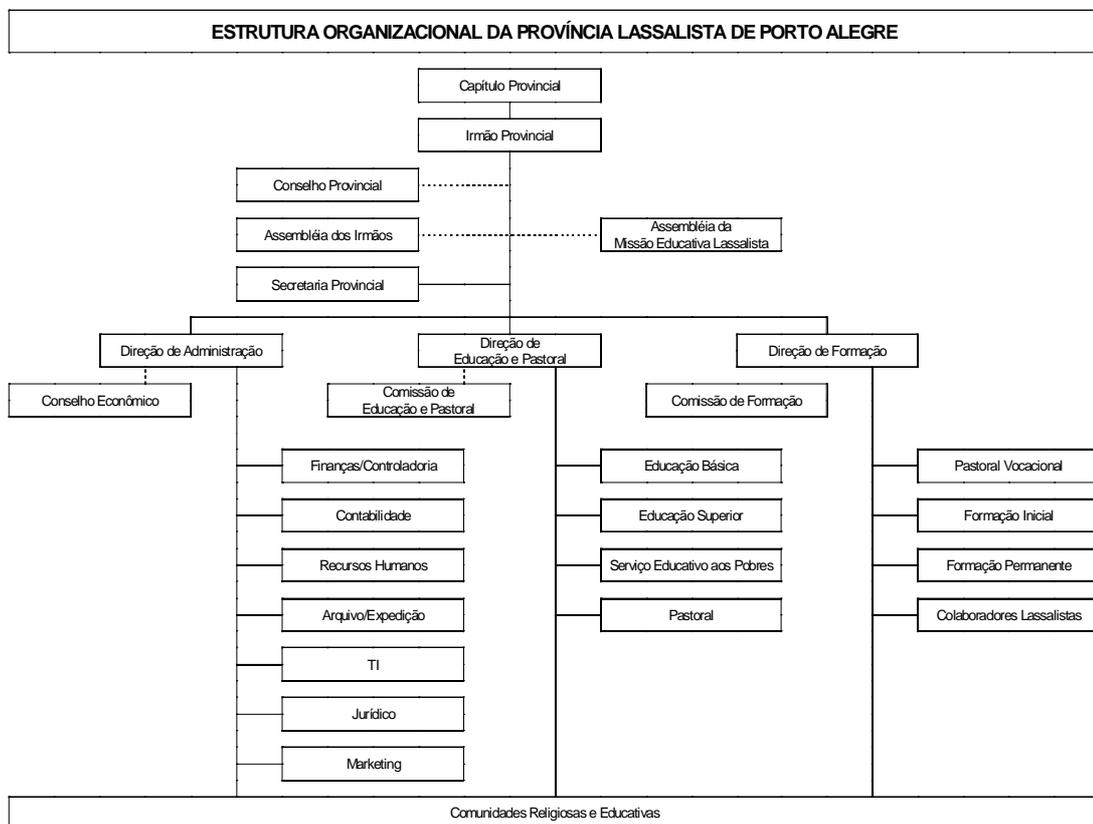
Conforme o Estatuto da Instituição (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2004), a Província Lassalista de Porto Alegre é composta por:

- Diretor Presidente;
- Vice-Presidente;
- Diretoria Administrativa, que é órgão executivo e de assessoria ao Irmão Provincial, é exercida pelo Diretor Administrativo, que coordena e supervisiona os setores de Finanças, Contabilidade, Recursos Humanos, Patrimônio, Informática, Jurídico e Controladoria. Assiste ao Diretor o Conselho Econômico;
- Direção de Educação e Pastoral, que é órgão executivo e de assessoria ao Irmão Provincial, é exercida pelo Diretor de Educação e Pastoral, que coordena e supervisiona os Setores de Educação e Legislação, Pastoral, Serviço Educativo a Pobres e Ensino Religioso Escolar. Assiste ao Diretor a Comissão de Educação e Pastoral;
- Direção de Formação, que é o órgão executivo e de assessoria ao Irmão Provincial, é exercida pelo Diretor de Formação, que coordena e supervisiona os Setores de Pastoral Vocacional, Formação Inicial e Permanente dos Irmãos e colaboradores lassalistas. Assiste ao Diretor a Comissão de Formação;
- Secretaria Provincial, que é órgão executivo e de assessoria ao Irmão Provincial, é exercida pelo Secretário Provincial, que coordena e supervisiona os setores de comunicação e *marketing*, expedição, mídia,

recepção, portaria e secretaria da sede da Província Lassalista de Porto Alegre;

Todas essas direções e mais o secretário Provincial, assistem o Diretor Presidente na sua função. Além disso, existe um conselho administrativo e um conselho fiscal que auxiliam, aprovam ou reprovam todas as propostas do diretor presidente.

Logo a seguir, apresento o organograma estrutural da Província Lassalista de Porto Alegre durante o período de 2006 a 2009 (Figura 2):



*NOTA: A Direção Provincial é constituída pelos titulares das Direções de Administração, de Educação e Pastoral e de Formação, e assiste o Irmão Provincial no exercício de suas funções.*

FIGURA 2 – Estrutura Organizacional da Província Lassalista de Porto Alegre (PLPOA)  
 Fonte – Plano Provincial (2006)

### **3 METODOLOGIA**

A definição e clareza dos procedimentos metodológicos que norteiam um estudo são fundamentais para que o pesquisador tenha a possibilidade de alcançar seus objetivos. A metodologia é a prática teórica pensada, discussão epistemológica sobre o caminho do pensamento e prática investigativa que o tema requer. A metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa.

Abrange a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental a ser utilizado (questionário, entrevista, etc.), o tempo previsto, as formas de tabulação e tratamento dos dados, dentre outros.

Ruiz (2002) define metodologia como um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, através de uma maneira sistemática. O autor ainda define as fases do processo metodológico como sendo: formulação do problema; formulação da hipótese; coleta dos dados; análise dos dados; conclusão; e redação.

#### **3.1 Caracterização do estudo**

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa com um estudo de caso e tem como tema central a gestão educacional na Rede La Salle. Para Yin (2005, p. 23), o estudo de caso é “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência”. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiabertas com o diretor Administrativo e de Educação da Mantenedora e com o Diretor, Supervisor Administrativo e Educativo do Colégio La Salle Santo Antônio.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso é apenas um das muitas maneiras de fazer pesquisa em Ciências Sociais. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar uma pesquisa. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: 1) tipo de questão da

pesquisa; 2) controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais e festivos; 3) o foco em fenômenos históricos, em oposição aos contemporâneos.

Conforme o autor (*idem*, p. 19):

[...] em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para Bogdan e Biklen (1994, p. 89), o estudo de caso “consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou acontecimentos específicos”. Para os autores, o plano geral do estudo de caso pode ser representado como um funil. “Num estudo qualitativo, o tipo adequado de perguntas nunca é muito específico”. O início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil: os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objeto de estudo ou fontes de dados e, ao encontrarem aquilo que pensam interessar-lhes, organizam uma malha larga, tentando avaliar o interesse do terreno ou das fontes de dados para seus objetivos.

Usar os estudos de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos maiores desafios de todos os esforços das Ciências Sociais. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações para contribuir para o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Para Bogdan e Biklen (1994), a clara necessidade de se fazer estudos de caso surge da necessidade e do desejo de compreender fenômenos sociais complexos, pois permite uma investigação para se preservarem as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como os ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, relações internacionais e maturação de setores econômicos.

Yin (2005, p. 33), afirma que:

[...] o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, compreende um método que abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, da técnica de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é somente uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Pensar e formular um problema para qualquer pesquisa científica não é tarefa fácil. Gil (2002) coloca algumas condições para um problema ser considerado válido. Ele afirma que deve ser reformulado como pergunta, de forma clara e precisa, suscetível de solução e delimitado a uma dimensão viável. A tarefa dessa formulação de problema exige horas de estudo e de discussão com o orientador da pesquisa.

Nesse sentido, assim constitui-se o problema de investigação: “Quais os discursos norteadores de gestão educacional na Rede La Salle, em nível de Mantenedora, no período entre os anos de 2006 e 2009, e de que forma tais discursos incidiram sobre o modo de gestão do Colégio La Salle Santo Antônio?”.

Em decorrência dessa problemática, o objetivo geral é: “Analisar os discursos norteadores e como estavam configurados os processos e práticas de gestão educacional na Rede La Salle, em nível de Mantenedora, entre 2006 e 2009, e de que forma os mesmos incidiram sobre o modo de gestão no Colégio La Salle Santo Antônio”.

No que se refere aos objetivos específicos:

- a) identificar, no depoimento dos Diretores Administrativo e de Educação e Pastoral (2006-2009), quais os discursos norteadores e como se configuraram os processos e práticas de gestão educacional na Rede La Salle, em nível de Mantenedora;
- b) identificar, no depoimento dos gestores (Diretor e Supervisores Administrativo e Educacional) do Colégio, quais as relações existentes entre os discursos, processos e práticas de gestão educacional na Rede La Salle, em nível de Mantenedora, e as relações com o Colégio;
- c) analisar, a partir do conjunto de dados coletados, quais são os desafios e perspectivas relativos aos modos de gestão adotados pela Rede La Salle.

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que se mostra não ser de tarefa fácil caracterizá-lo, tendo em vista suas diferentes abordagens e aplicações. Para o pesquisador, essa modalidade indica a busca pelo rigor científico no tratamento das questões que serão propostas e a análise profunda do que há de mais essencial e característico. Em razão desta conceitualização,

aprofundei as questões na busca de alcançar os objetivos propostos por esta dissertação.

### **3.2 Análise dos dados**

Os dados coletados foram analisados através da análise de conteúdo, proposta por Laurence Bardin. Alguns autores referem-se à análise de conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto reaplicáveis ao seu contexto social.

Segundo Bardin (2010), a análise de conteúdo trata de um conjunto de técnicas de análise de comunicações das comunicações, visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens.

Caregnatto e Mutti (2006) afirmam que, na análise de conteúdo, é através do texto que o sujeito pode obter um meio de expressão, no qual o analista busca categorizar as unidades de texto repetidas, inferindo uma expressão que as representem.

A análise de conteúdo costuma ser feita através do método de dedução frequencial ou analisada por categorias temáticas. Para Caregnatto e Mutti (2006), a análise de conteúdo por dedução consiste em enumerar a ocorrência de um mesmo signo linguístico, visando constatar a pura existência do material linguístico, sem se preocupar com o sentido no texto. Já a análise por categorias temáticas busca uma série de significações que o codificador detecta por meio de indicadores ligados ao contexto.

Essas últimas autoras afirmam que a análise categorial é o tipo de análise mais utilizada, podendo ser temática, construindo categorias conforme os temas emergem durante o texto. Elas ainda afirmam que a técnica de análise de discurso se compõe de três grandes etapas: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados e interpretação. A primeira etapa seria a fase de organização dos dados, os quais, através de uma leitura flutuante e levantamento de hipóteses, permitem a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação.

A segunda etapa consiste na codificação de dados a partir das unidades de registro. Por último, se faz a categorização, ou seja, a classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função das suas características mais comuns.

Para Bardin (2010), a análise de conteúdo trabalha com a materialidade linguística através das condições empíricas do texto, estabelecendo categorias para sua interpretação. Com isso, nessa pesquisa, classifiquei os elementos em categorias e identifiquei o que eles têm em comum, permitindo seu agrupamento para uma melhor análise dos dados, esperando compreender o pensamento dos sujeitos através do conteúdo expresso nas respostas, através de uma concepção transparente de linguagem, buscando as significações do texto, detectadas por meio de indicadores.

### **3.3 Campo empírico**

O campo empírico da investigação foi a Província Lassalista de Porto Alegre e o Colégio La Salle Santo Antônio, instituição mantida da mesma.

A Província Lassalista teve uma mudança bastante significativa em termos de gestão durante o período de 2006 a 2009, quando foi assumida por novos gestores, com pensamentos e ideias diferentes dos gestores anteriores, principalmente no que diz respeito à área administrativa, na qual o gestor anterior ocupou o cargo por vinte anos.

Essas mudanças foram bastante significativas na Rede em termos de gestão, através de mudanças como centralização de recursos, crescimento do número de alunos, formas diferentes de administrar os processos administrativos e educacionais, e também uma maior integração nos processos operacionais entre Mantenedora e as mantidas.

O Colégio La Salle Santo Antônio está estrategicamente bem posicionado na Rede, na qual é referência em termos de planejamento e organização. Possui potencial de retorno financeiro, ou seja, o que é investido pela Mantenedora, analisando uma referência histórica dos últimos anos, traz retorno. Toda essa

demanda interna do colégio faz com que ele passe a ser uma referência para as outras escolas pagas da rede.

Além disso, o crescimento do Colégio se dá pelo fato de ter uma equipe gestora trabalhando junto a bastante tempo, de forma integrada, e isso tem ajudado na forma de gestão do Colégio. Conforme Kuhne (2007), a direção trabalha de forma colegiada, juntamente com o Vice-diretor, Supervisor Administrativo e a Supervisora Educativa. Nessa instância se tomam todas as decisões.

Esse crescimento contínuo do Colégio tem um valor particular, devido às suas características internas, sua forma de gestão, na qual se busca ter o conhecimento do desenvolvimento das tarefas dos colaboradores e, também, os seus valores no decorrer do tempo. Isso são as chamadas curvas de aprendizado. Conforme Fogliatto e Anzanello (2007, p. 109), curva de aprendizado “é uma forma de avaliação do tempo demandado para a conclusão da tarefa, estimação da redução de custos e alocação de colaboradores para tarefas com base em suas características de atuação”. Isso vem acontecendo no Colégio em decorrência do sucessivo aperfeiçoamento na execução das tarefas e da familiarização da equipe gestora com o ambiente de operação, que é chamado de “efeito aprendizado”.

### **3.4 Participantes do estudo**

Os participantes do estudo foram:

- a) o Diretor Administrativo da Província Lassalista de Porto Alegre, no espaço temporal entre os anos 2006 e 2009;
- b) o Diretor de Educação e Pastoral da Província Lassalista de Porto Alegre, no espaço temporal entre os anos 2006 e 2009;
- c) o Diretor, Supervisor Educativo e Administrativo do Colégio La Salle Santo Antônio.

### **3.5 Instrumento de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada através dos seguintes instrumentos:

- a) análise documental: documentos tais como: Estatuto, Proposta Educativa, Projeto Pedagógico, Boletim Administrativo, Informativos, Revista Integração Informa, Plano de Governo 2006-2009 entre outros.
- b) entrevista: foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Diretor Administrativo e o Diretor de Educação e Pastoral da Província Lassalista de Porto Alegre (2006-2009), assim como com o Diretor, Supervisora Educativa e Supervisor Administrativo do Colégio La Salle Santo Antônio (Apêndice D).

A entrevista semiestruturada é um dos principais métodos de pesquisa, pois através dela é possível aprofundar respostas e investigar motivos e sentimentos, coisas que muitas vezes um questionário fechado não pode fazer. Duarte (2002, p. 141) afirma que:

[...] as pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semiestruturadas. Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir da quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado.

A maneira como é dada a resposta na entrevista (o tom da voz, a expressão facial, a hesitação, etc.) pode proporcionar informações que uma resposta escrita talvez dissimulasse. As respostas nas entrevistas podem ser desenvolvidas e esclarecidas. Segundo Bell (2008, p. 136), a entrevista “é uma técnica extremamente subjetiva e produz um rico material que muitas vezes pode incrementar as respostas dos questionários”.

Para essa última autora, a entrevista é uma comunicação verbal com propósitos definidos de natureza interativa, em que se obtêm dados objetivos e subjetivos através de técnicas de coleta de dados. Segundo a autora, a entrevista consiste em compreender os significados atribuídos pelos sujeitos a eventos, personagens, etc., sendo essa técnica a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados.

Moser e Kalton (1971, *apud* Bell, 2008, p. 136) descrevem a entrevista de pesquisa como “uma conversa entre entrevistador e informante, cujo propósito é extrair algumas informações do segundo”. Isso pode parecer uma questão simples,

mas uma entrevista bem-sucedida é algo muito mais complexo do que essa afirmação sugere.

Para Queiroz (1988), a entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador, devendo ser dirigida por este de acordo com seus objetivos.

A preparação para as entrevistas segue mais ou menos os mesmos procedimentos que os questionários. É preciso selecionar temas, formular perguntas, considerar os métodos de análise, preparar e direcionar um cronograma de trabalho. Conforme Silva e Menezes (2001, p. 33), “a entrevista deve ser objetiva, limitada em extensão, sendo que o entrevistador deverá informar e esclarecer o propósito de sua aplicação, e ressaltar a importância da colaboração do entrevistado”.

“Aprender a realizar entrevistas é algo que depende fundamentalmente da experiência no campo” (DUARTE, 2002, p. 146). Para a realização das entrevistas, é necessária a formulação de perguntas capazes de avaliar o grau de indução da resposta contida numa determinada questão, adquirir uma postura adequada, ter controle sobre as expressões corporais, ou seja, é necessária uma atenção permanente do pesquisador aos seus objetivos. As questões das entrevistas aplicadas foram as mesmas para os diretores e supervisores, com a finalidade de confrontar as respostas e analisar os conteúdos das mesmas. O modelo de entrevista (questões) encontra-se no Apêndice C.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Este estudo foi dividido em oito categorias, que foram definidas por responderem aos objetivos propostos, definidas da seguinte forma: a) níveis de decisão; b) formas de comunicação; c) processos internos; d) indicadores de desempenho; e) formas de trabalho; f) interferência do administrativo no educativo; g) discursos norteadores; e h) futuro educacional.

As categorias foram definidas e analisadas através da análise de conteúdo proposta por Bardin (2010). Os gestores foram nomeados pelas letras A, B, C, D e E respeitando as questões éticas da pesquisa. Para melhor visualização no texto, todos os depoimentos colhidos nas entrevistas serão apresentados ao longo deste trabalho grifados em *itálico*.

Diante dos objetivos pretendidos pelo estudo, a análise de conteúdo foi realizada a partir da definição de categorias e subcategorias temáticas (Quadro 1), com o intuito de sistematizar os discursos norteadores e pensamentos vigentes na instituição no período analisado na pesquisa.

Apresenta-se o quadro:

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Níveis de decisão	Operacionais (Supervisor); estratégica (Mantenedora); tático (Diretor); Direção Provincial
Formas de comunicação	Reuniões temáticas; <i>e-mails</i> ; informativos; portarias; resoluções
Processos internos	Administrativo; pedagógico
Indicadores de desempenho	Financeiro (inadimplência); pedagógico/educacional (aprovação, Enem); matrícula (evasão)
Formas de trabalho	Colegiado; coletivo; não segmentado; auditorias
Interferência do administrativo no educativo	Disponibilidade de recursos financeiros; pareceres dos projetos
Discursos Norteadores	Plano de governo; projetos; ideia de rede
Futuro educacional	Parcerias; motivos comuns; interação com o meio; trabalho em rede

QUADRO 1 – Categorias e subcategorias temáticas

Fonte: dados coletados na pesquisa de campo

A categorização apresentada sintetiza o pensamento dos sujeitos através do conteúdo expresso nas respostas, as quais são analisadas a seguir com maior detalhamento, buscando-se inferências significativas para o estudo.

Considerando os objetivos do estudo, inicialmente analisaram-se os discursos norteadores da Rede La Salle, em nível de Mantenedora, e de que forma incidiam sobre o modelo de gestão vigente no Colégio, a partir dos depoimentos dos diretores da Mantenedora, denominados, para fins deste estudo, de gestor D e E, que atuaram no quadriênio 2006-2009.

Na opinião dos gestores D e E, a direção da Mantenedora participava ativamente nos processos do Colégio. O plano de gestão 2006-2009 foi o documento orientador das ações da Rede La Salle nesse período. O gestor D explicou que, através desse plano, foi se construindo um processo coletivo interessante. Esse gestor enfatizou que, sob o ponto de vista da Mantenedora, *“participávamos enquanto Direção Provincial. Nas reuniões dos diretores, apresentávamos as grandes propostas e fazíamos uma votação simbólica para aprovação dos projetos”*.

Segundo Libâneo (2004), a participação e o trabalho de uma forma colaborativa e solidária fortalecem o desempenho das instituições como um todo. Do ponto de vista organizacional, essa forma de trabalho e de gestão favorece e possibilita encarar as mudanças necessárias, levando a um melhor resultado.

Para o gestor D, a influência que a Mantenedora tinha sobre o Colégio era somente através das políticas propostas. Influenciava, mas não determinava. Através das visitas que as duas direções faziam e através do Conselho Econômico, era possível analisar e ter uma visão mais sistêmica do processo de gestão do Colégio. O gestor E reforça essas palavras ao citar que *“a influência da Mantenedora era muito forte, mas não impedia que o colégio tivesse iniciativas que pudessem mudar alguns processos para alcançar as metas e objetivos propostos pela Mantenedora”*.

Paro (2008) afirma que o gestor escolar tem de se conscientizar que ele sozinho não pode administrar todos os problemas da escola e também não alcança os objetivos propostos sozinho. Nesse caso, a Mantenedora agia de uma forma coletiva, influenciando em todos os processos norteadores para que o Colégio pudesse alcançar todas as suas metas, seguindo normas da Mantenedora, mas com uma autonomia para formar seus processos e iniciativas, com o objetivo único do alcance de resultados positivos.

Aliás, a partir da consideração de que as diretrizes norteadoras das iniciativas do Colégio partiam, num primeiro instante, da Mantenedora, mas que havia abertura para modificações producentes por parte dos gestores do Colégio, criou-se um processo de trabalho no qual as visitas nas escolas da Rede tornaram-se algo constante pelas duas direções. *“Estávamos direto nas escolas e, com isso, tínhamos o apoio dos supervisores e dos diretores das mantidas. Projetos como Redebila, Proavi, formação continuada dos colaboradores, vieram tudo do início daquela gestão e, através de projetos como esses, a Rede La Salle deu início para uma gestão de qualidade”*, afirmou o gestor D. Essas visitas tinham claramente o intuito de apoiar diretamente os gestores do Colégio em suas iniciativas.

Nesse sentido, percebeu-se a existência de um processo claro e integrado, no qual os projetos apresentados pelo Colégio eram levados ao Diretor Presidente da Mantenedora, que os encaminhava aos Diretores Administrativo e de Educação, solicitando um parecer a respeito do projeto apresentado. Com isso, discutia-se a viabilidade financeira para o projeto e, em caso de aprovação, fazia-se reunião com os gestores do colégio para fazer os devidos encaminhamentos.

Foi possível perceber, por meio da opinião expressa pelo gestor D, que a Direção de Educação participava nos processos do colégio de forma sistemática, especialmente através das visitas que ocorriam semestralmente. Nessas visitas, eram discutidos detalhadamente os projetos apresentados pelo colégio, de modo a verificar-se qual sua real necessidade e de que forma eles poderiam contribuir para a qualificação dos processos de ensino-aprendizagem e, por que não dizer, qual sua viabilidade de realização.

Longo (1996) expõe que a participação dos gestores em processos sistemáticos, traz melhorias na qualidade dos processos de gestão. Além disso, a avaliação para a realização de projetos torna-se necessária e importante a partir do momento que também se conheçam as parcerias, sejam elas públicas ou privadas, para colocá-los em prática.

Em um trabalho desse nível, é imprescindível a integração entre Mantenedora e escola. No que tange à integração das Direções Administrativa e de Educação, o gestor D afirma que ela existia, porém nem sempre chegavam a um acordo nas decisões. Segundo ele, inicialmente, a Direção de Educação apresentou dezessete projetos na primeira reunião da Direção Provincial, com expectativa de 60% de

aprovação. No entanto, todos, sem exceção, foram aprovados para execução. “*Foi uma época de muito trabalho e prosperidade*” afirmou o gestor D.

Esta de ideia de integração e trabalho partilhado também pode ser vista na escrita de Moran (2003), que afirma que os setores administrativo e pedagógico devem andar juntos, devem estar integrados, de forma que todas as informações circulem facilmente e o trabalho ande mais fácil. A participação democrática nas decisões e a partilha das informações são necessárias a todo instante para que se possa ter um conhecimento maior do campo em que se está trabalhando.

A partir desse momento, a Direção de Educação passou a se reunir constantemente com a Direção Administrativa, com a finalidade de discutir a forma de financiamento dos projetos apresentados à Direção. Por sua vez, o gestor E afirma que havia muita integração entre as duas direções. Segundo ele, além das reuniões e visitas em conjunto, outro fator que ajudava na integração e discussão das metas e problemas era o fato de trabalharem no mesmo andar e morarem na mesma comunidade. Isso contribuía para as conversas e para os encontros.

Em um trabalho integrado, o gestor da área educacional deve estar ciente dos aspectos administrativos e financeiros envolvidos. Isso ficou evidente no momento em que o gestor D citou que “*conversávamos continuamente através de um cenário para saber as avaliações das condições dos projetos. Eu tinha todas as informações financeiras para saber se podia ou não continuar em frente com determinado projeto*”.

Moran (2003) afirma que o custo é um dos fatores mais importantes para o sucesso dos projetos, e da organização. Esse elemento deve ser muito bem analisado, planejado e controlado. Um correto gerenciamento financeiro traz grandes benefícios, gerando resultados positivos, e auxilia estrategicamente nas tomadas de decisão.

Esse autor ainda afirma que são incontáveis os benefícios que o gerenciamento financeiro pode trazer aos projetos mas, para tal, é necessário um cauteloso levantamento de custos, levantando receitas e despesas, alocando custos diretos e indiretos dos projetos. O gerenciamento financeiro traz grandes benefícios estratégicos para a instituição, fornecendo subsídios para a direção, na tomada de decisão. Na avaliação de investimento nos projetos, os custos definem se vale a

pena ou não seguir em frente com um determinado projeto e ver os benefícios e retornos que o mesmo trará para a instituição.

Após a análise dos discursos dos gestores da Mantenedora, foi avaliada a forma de incidência dos processos e práticas da Rede La Salle sobre a gestão do colégio, a partir das entrevistas realizadas com seus gestores. Foi possível inferir que a unidade de ações e interesses verbalizada pelos diretores da Mantenedora também é percebida pelos gestores do colégio. Destarte, em relação à participação dos setores administrativo e educativo na gestão do colégio, notou-se um discurso praticamente igual dos três gestores entrevistados.

Todos afirmam trabalhar de uma forma colegiada e participativa nos processos decisórios e que ambas as supervisões participam ativamente no colegiado, formado pelos seguintes membros: Diretor, Vice-Diretor, Supervisores Administrativo e Educativo. Tal fato ficou evidenciado no depoimento do gestor B, ao destacar que “*o setor administrativo muitas vezes propõe questões estratégicas para o colégio durante as reuniões do colegiado*”.

Conforme Libâneo (2004), a instituição educativa bem organizada e bem gerida é aquela que cria condições organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho do profissional e o bom desempenho da instituição, evidenciando a participação de todos os setores na proposição de estratégias. Para esse último autor, esse trabalho só é possível quando os colaboradores possuem competências como: capacidade de comunicação, expressão oral, capacidade de trabalhar em grupo, formas criativas de enfrentar problemas e situações difíceis.

No que diz respeito aos processos educativos, os discursos também se assemelham. Para o gestor A, “*o setor educativo participa da mesma forma que o administrativo. O que é decidido no colegiado, chega às instâncias administrativas e pedagógicas do colégio*”. Na opinião do gestor B, os processos que envolvem as questões pedagógicas, referentes a custos de projetos, folha de pagamento e investimentos não previstos em orçamento são discutidos entre os dois setores de uma forma conjunta e transparente, o que corrobora a afirmativa do gestor D no tocante à necessidade do pedagógico interagir em assuntos administrativos e financeiros correlatos a suas iniciativas e projetos.

Para Santos (2006), o que deve ficar claro para o gestor escolar é que o administrativo está a serviço do pedagógico, isto é, deve servir de suporte para o

alcance dos objetivos educacionais da unidade escolar, devendo conscientizar-se que, sozinho, não conseguirá resolver todos os problemas da escola. Esta última autora ainda afirma que o diretor não deve se preocupar apenas com questões administrativas. Como dirigente, é importante ter uma visão *macro*, de conjunto, e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Paro (1986, p. 89) afirma que “a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica. O diretor é, sem dúvida, a autoridade máxima na escola e o responsável último por ela”. Além disso, Libâneo (2004) afirma que dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação) de forma integrada e articulada.

Parece evidente que a atividade fim e preponderante em uma escola é a educação e, por conseguinte, os processos educativos devem ser o foco central das atenções e iniciativas. Contudo, ao pensar a instituição estrategicamente, cabe ao gestor percebê-la sistemicamente, o que pressupõe a integração entre as diferentes áreas, o que envolve as atividades administrativas e pedagógicas de forma ampla. Sendo a natureza das funções desempenhadas por esses setores tecnicamente diferentes, parece óbvia a necessidade das decisões terem de ser tomadas de forma colegiada, sob pena de haver incongruências capazes de comprometer o funcionamento e continuidade da instituição.

Ainda assim, observa-se que nem sempre há clareza quanto à importância do relacionamento entre administrativo e pedagógico, especialmente nas esferas operacionais (funcionários técnico-administrativos e professores), o que por vezes pode vir a gerar incompreensão de processos específicos e, desta forma, causar ruídos de comunicação e até mesmo de ação. Nesse sentido, a afirmativa de Santos (2006), de que o administrativo deve servir de suporte, requer uma interpretação adequada, para que decisões em nível pedagógico não sejam tomadas à revelia de aspectos administrativos pertinentes.

Percebe-se no depoimento dos gestores entrevistados que há um relacionamento apropriado entre os setores, o que é salutar para o funcionamento sistêmico do colégio. Esse tipo de situação permite que a direção do colégio possa focar sua atuação em aspectos estratégicos da instituição, o que se acredita ser uma

de suas principais atribuições em prol do desenvolvimento e crescimento institucional.

Quanto à forma de oficialização das informações dos setores administrativo e educativo, os gestores do colégio afirmam que as informações internas são repassadas aos colaboradores através de *e-mails*, informativos e pela página de internet do colégio<sup>4</sup>. Além dessas ferramentas de comunicação, as informações são disponibilizadas aos professores através do mural colocado na sala dos professores. Conforme relata a gestora C, *“as informações regulares são repassadas através de comunicados escritos ou através da página de internet do próprio do colégio”*. O gestor B afirma que as informações são repassadas por *e-mail*. *“Através dessa ferramenta, todos conseguem ter acesso às informações. Outras informações são oficializadas através de reuniões e murais. Para os professores, as informações chegam através do quadro de avisos, colocado na sala dos professores”*.

Para Moran (2003), as informações de caráter administrativo e pedagógico nas escolas devem circular facilmente, não importando o meio para que isso aconteça. Esse último autor salienta que a criação de ferramentas adequadas de comunicação e interação é necessária para garantir o bom desempenho de todos aqueles que compõem o corpo escolar, sempre buscando o alcance dos objetivos estabelecidos.

Segundo os gestores do colégio, a integração e a interação do setor administrativo com o setor pedagógico acontece de forma diária. Através das reuniões sistemáticas ocorridas durante a semana no colégio, essa integração acontece de forma que fique claro que o pedagógico é atividade fim e o administrativo é a atividade meio. Conforme o gestor A, *“tudo é pensado de forma sistêmica, não podendo ser segmentado. Através das reuniões sistemáticas, ocorrem as trocas de informações, ideias e informações. Além disso, através da interação entre os setores, foi possível controlar e gerenciar melhor os gastos com projetos pedagógicos”*.

Conforme destacou o gestor B *“as necessidades do pedagógico passam todas pelo administrativo. Como recebemos um percentual fixo por mês de recursos da Mantenedora, não podemos sair gastando dinheiro à toa. A centralização dos*

---

<sup>4</sup> <http://www.lasalle.edu.br/santoantonio/>

*recursos na Mantenedora e o envio mensal de dinheiro nos facilitaram o controle de despesas. Existe uma interação muito grande entre os dois setores, até porque trabalhamos juntos há bastante tempo*". Por sua vez, a gestora C reafirma essas palavras com seu depoimento: *"Através de reuniões, e-mails, telefone, trabalhamos sempre em parceria. Sabemos que os recursos estão disponíveis através da remessa que nos é enviada pela Mantenedora, e dentro disso nos programamos"*.

Libâneo (2003) afirma que uma instituição educativa deve planejar, executar e avaliar seus propósitos relativos às despesas. A gestão trata também desse processo de planejamento econômico-financeiro e de como ele deve ser levado em conta para que não haja problemas maiores de gastos desnecessários com projetos que não irão acrescentar algo para a instituição.

Analisando-se a forma de oficialização das informações sob a perspectiva da Mantenedora para o colégio, foi possível constatar que se davam através de diversas formas. De acordo com o gestor D, existiam ferramentas de comunicação que ajudavam na orientação do colégio. Além disso, ofícios e portarias elaborados pela Mantenedora eram enviados à direção do colégio.

Sobre esta questão, Moran (2003, p. 151) aponta:

Não se pode separar o administrativo e o pedagógico: ambos são necessários. O administrativo está a serviço do pedagógico e ambos têm de estar integrados, de forma que as informações circulem facilmente – com as restrições de acesso necessárias –, para visualizar qualquer informação que precisarmos checar ou para fazer previsões necessárias.

Percebe-se que Moran (*Idem*) reitera a ideia de integração entre administrativo e pedagógico em prol da gestão eficaz em uma escola. A verbalização dos gestores sugere a existência de consonância neste aspecto. Para que todas as instâncias organizacionais tenham a mesma percepção, é vital a existência de um amplo processo informacional, capaz de difundir ideias e diretrizes atinentes às atividades de caráter técnico-administrativo e dos processos educacionais. Infere-se, assim, que as formas de comunicação, a linguagem utilizada, a clareza e objetividade na transmissão das mensagens aos diversos níveis organizacionais é condição essencial para que as informações sejam plenamente compreendidas por todos os membros do colégio, tornando-se, então, efetivas.

No que corresponde à influência da Mantenedora sobre os processos administrativos e pedagógicos, percebe-se a mesma coerência nos discursos dos entrevistados. Conforme verbalizado pelo gestor A, *“a Mantenedora influencia no Colégio através dos discursos norteadores da Rede, das informações sobre os processos e dos indicadores de metas a serem alcançadas”*. Em consonância com o que foi afirmado pelos gestores D e E, o Gestor B afirma que, nos processos mais básicos, ou seja, internos do Colégio, a Mantenedora não influencia, deixando o colégio com autonomia para fazer encaminhamentos de processos internos, como matrículas, plano global, entre outros.

Paro (1996) salienta a importância da integração entre todos os setores da escola. Conforme esse último autor, os discursos norteadores são de extrema importância para que se possa ter uma gestão de qualidade e eles têm de deixar claro para todos os membros da escola quais os objetivos propostos pela instituição. Paro (*Idem*) ainda afirma que as escolas devem ter um planejamento claro e objetivo dos seus processos internos para que esses possam ser bem executados.

No mesmo direcionamento, o gestor C relatou que a Mantenedora influencia através de seus discursos norteadores, mas, nos processos internos, ela mais acompanha. Citou que *“a Mantenedora nos repassa todas as informações, porém existem questões que são de autonomia da escola. Na questão pedagógica, há um acompanhamento mais em nível de comunicados a serem repassados a nós”*. As opiniões verbalizadas pelos gestores do colégio foram posteriormente ratificadas pelo gestor E, que, tendo uma visão estratégica a partir de sua atuação na Mantenedora, citou: *“participávamos nas grandes linhas estratégicas, mas não no operacional. Nós emitíamos as grandes decisões e o colégio tinha que buscar as formas de pôr em prática aquilo que definíamos”*. Em relação às tarefas de cunho notadamente operacional, o colégio tinha autonomia para decidir. Porém, as linhas orientadoras da Mantenedora tinham de ser seguidas.

Quanto ao cumprimento das normas emanadas da Mantenedora para o colégio La Salle Santo Antônio, os gestores afirmaram que existe esse cumprimento e ele é realmente efetivo, principalmente no que diz respeito a metas, indicadores e processos de gestão. De acordo com o relato do gestor A, a mensuração do cumprimento dessas normas se dá através de auditorias administrativas, pedagógicas e também através das metas propostas pela Mantenedora. Para o

gestor B, essa questão do cumprimento das normas e alcance de metas, sempre foi muito importante, ao citar: “*Eu, como gestor, sempre exigi o cumprimento das normas da Mantenedora, principalmente na questão de prazos, datas, metas, envio de documentos, etc.*”. Relata também que as metas do colégio eram cobradas pelas Direções Administrativa e de Educação. No entanto, a forma de como se alcançaria isso ficava a critério do próprio colégio.

Sobre esta questão, Pessoa (2004) salienta a importância e a necessidade do cumprimento das normas e metas estabelecidas. Para esse autor, o acompanhamento pelo corpo diretivo dos procedimentos internos e da execução dos processos é fundamental para o alcance dos objetivos e a obtenção do sucesso dentro do mercado educacional.

Sob a perspectiva de análise da Mantenedora sobre o cumprimento das normas por parte do colégio, o gestor D afirmou que:

*Fizemos um belo trabalho. Vínhamos de uma cultura de certa autonomia por parte das escolas e, na medida em que começamos a ter projetos comuns, todo mundo tinha que pegar junto em busca de um objetivo comum. As escolas, mesmo com certa resistência, umas mais outras menos, foram assumindo a ideia, a identidade coletiva de gestão em rede. No caso do Santo Antônio, a adesão por parte da direção e dos colaboradores foi muito rápida. O Santo Antônio sempre foi parceiro. Talvez porque o diretor fazia parte da Comissão de Educação e sabia bem dos objetivos propostos pela Mantenedora. Toda direção da escola entendeu bem esse trabalho da Província, esse trabalho em rede, que foi muito forte durante essa gestão de 2006 a 2009 e, através desse trabalho, tínhamos políticas comuns, salvando especificidades de cada unidade, mas dando um padrão de educação Lassalista e, dentro desse padrão, o Santo Antônio foi uma das mantidas que acelerou muito rápido e foi parceira desde o início desse projeto.*

Para o gestor E, houve o cumprimento das metas durante todo esse período e, com isso, houve o aumento significativo do número de alunos e o clima organizacional dentro da comunidade foi evidenciado dentro do PROAVI.

Para Longo (1996), a avaliação institucional evidencia aspectos importantes para a melhoria da instituição. Para esse autor, a melhoria da qualidade dos processos de gestão e o cumprimento de normas estabelecidas são fundamentais para o alcance dos objetivos propostos pela instituição. A parceria entre os gestores e o corpo de colaboradores da escola é outro aspecto fundamental que acrescenta no desenvolvimento institucional.

Segundo Oliveira (2008), a avaliação institucional torna-se uma ação que subsidia os contextos escolares, indicando as potencialidades e os aspectos que precisam ser melhorados. A avaliação deve servir como ferramenta de gestão no sentido de direcionar as práticas administrativas e educativas da instituição de ensino.

A Avaliação Institucional nada mais é do que um instrumento que contém o processo de acompanhamento contínuo das atividades e da implementação de mudanças necessárias à retomada da missão proposta pela Instituição, visando sempre a melhorias capazes de satisfazer a todos os envolvidos.

Diante dos depoimentos dos gestores e da percepção do sentido de unidade existente nas diretrizes da Rede La Salle e efetivadas nas ações do colégio La Salle Santo Antônio, buscou-se analisar quais os desafios e as perspectivas existentes a partir da efetivação de um modelo de gestão em rede. Questionando-se os entrevistados a respeito das projeções de futuro para a Mantenedora e para o colégio, o gestor A afirma que a forma de gestão atual da Rede La Salle possibilita ganhos em escala. No entanto, ele entende ser necessário definir o posicionamento da marca, da Rede La Salle como um todo, dentro do mercado educacional, já que ele vem mudando.

O argumento do gestor A é no sentido de que a Rede La Salle atinge de sul a norte do país e atende diferentes interesses em cada região. Em sua opinião *“essa gestão em Rede tem que possibilitar o trabalho em unidade, não em uniformidade. As escolas da Rede La Salle têm públicos diferentes, as escolas não são iguais, a localização determina um posicionamento estratégico de gestão diferente, porém sem perder a ideia de Rede e suas características”*.

Para o gestor E, em nível de Mantenedora, essa ideia de rede irá se solidificar através dos anos, deixando para trás a ideia de unidade. Ele afirma que *“durante o período dessa gestão (2006-2009), uma das grandes metas da Mantenedora foi exatamente essa, passar à sociedade a ideia de rede e que somos uma instituição séria, de qualidade, centenária, que vale a pena investir e com isso o crescimento vem junto”*.

Nas opiniões dos gestores A e E, percebe-se uma contradição na utilização do termo unidade, já que o gestor A defende a possibilidade da diferenciação das escolas frente a um cenário de negócios possível, o que as tornaria únicas frente às

demais, enquanto o gestor E defende o sentido amplo de rede, no qual as iniciativas e investimentos visam ao crescimento de todas as suas unidades. Ao certo, o que parece estar claro para a instituição é que o sentido de rede deve ser preservado e consolidado, porém, não impedindo que alguma escola da rede ofereça serviços diferenciados e de maior valor agregado.

Essa ideia de Rede percebe-se em Bordignon (1996) quando o autor fala que definir rumos, objetivos, diretrizes estratégicas é tarefa coletiva, implicando competência técnica dos envolvidos e responsabilidades específicas, sem perder a totalidade do projeto coletivo e do trabalho em Rede. Esse último autor ainda afirma que a gestão em rede consiste no conhecimento das rotinas administrativas, definindo, assim, os objetivos e as estratégias de ação, fazendo com que as decisões sejam mais consistentes.

Em relação à oferta de serviços diferenciados para o mercado educacional, o gestor B entende que é essencial para a sobrevivência do setor, citando que *“se a Rede La Salle não estiver pronta para oferecer serviços diferenciados, melhor preço e uma qualidade maior, perderemos espaço. No entanto, vejo a Rede preparada para essas mudanças, para esse novo desafio”*. A gestora C comenta sobre o trabalho em rede: *“Esse sistema de acompanhamento em rede, da forma de gestão planejada e organizada, não temos como fugir disso”*. Para ela, ainda há bastantes desafios a serem enfrentados, sendo que, do ponto de vista do colégio, todos os setores estão bem engajados na missão institucional e nessa ideia de rede. *“Isso facilita nosso trabalho, tornando-o mais dinâmico e eficaz”*.

Em termos de projeções futuras para a Mantenedora e para o colégio La Salle Santo Antônio, o gestor D afirma que as intuições irão sobreviver a partir do que elas privilegiarem como motivos comuns. Para ele, um desses princípios é a parceria, afirmando que *“o Santo Antônio entendeu a parceria com a Mantenedora, com a comunidade local, através dos meios de comunicação, e passou a interagir mais na sociedade e, com isso, vem ganhando espaços”*. O trabalho em rede é fundamental para a sobrevivência. Para o gestor D, *“o Santo Antônio buscou inovar através de pesquisas de mercado, avaliando os concorrentes, e criou uma identidade institucional com autoestima que está se consolidando no mercado. A cada ano, o Colégio vem aumentando o número de alunos através de um processo de*

*estancamento de evasão escolar. Já não há mais espaço físico no Colégio para atender a demanda crescente do número de alunos”.*

Esse processo de centralização, de trabalho em rede, de parcerias, de pesquisa para ver o que os concorrentes estão fazendo ajudou na qualificação da Mantenedora e do colégio, de acordo com a visão do gestor D. Para ele, hoje, o Santo Antônio conseguiu se reposicionar no mercado, *“tem algo a dizer para a comunidade”* e está em processo de consolidação. Isso porque entendeu que o setor administrativo, sobretudo o financeiro, está em função do pedagógico, e isso significa trabalhar juntos, ver projetos, ter um diálogo permanente.

Aqui, mais uma vez, ressalta-se a importância do que Longo (1996) diz quando trata da importância das parcerias, sejam elas internas ou externas, para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade e eficaz. Nesse caso, percebeu-se que Mantenedora e mantida trabalharam juntas durante o período pesquisado, alcançando os objetivos e metas propostos de uma forma integrada.

Para o gestor D, a Província superou aquela *“dicotomia esquizofrênica”* de ter o pedagógico de um lado e o administrativo do outro. Hoje, é possível perceber a criação de uma cultura que todos entendem que estão ali em função da educação, pela instituição. No seu entendimento, *“através do crescimento do número de alunos, contrariando muitas escolas particulares que estão perdendo alunos, o Santo Antônio conquistou a confiança da sociedade, da comunidade local”.*

Em nível de Colégio, o gestor E afirma que o Santo Antônio está nessa mesma perspectiva ao defender que:

*A tendência é aumentar o número de alunos das classes A e B, e está consolidando um perfil de aluno, preocupando-se na qualificação dos serviços, oferecendo serviços diferenciados visando atender a categoria social que eles estão se propondo. Um dos fatores desse crescimento do Santo Antônio é a permanência da equipe diretiva do colégio, que vem trabalhando junto há oito anos, e isso ajudou na consolidação do modelo de gestão proposto pela Mantenedora.*

Aqui se ressalta a importância do trabalho em equipe de toda a direção e forma integrada com que o Colégio vem trabalhando ao longo dos anos, trazendo, assim, resultados positivos no que diz respeito ao crescimento do número de alunos e satisfação com os serviços por parte da comunidade.

## CONCLUSÃO

Ao concluir a presente dissertação, é oportuno retomar algumas das reflexões feitas, fazer algumas conexões e relacionar as mesmas com os movimentos e teorias da gestão educacional. Esta dissertação apresentou um espaço para constatações e levantamento de possibilidades que possam servir como orientações para outras instituições de ensino, bem como apresentar uma forma de gestão.

Muita coisa mudou para as escolas nos últimos anos, sobretudo o entendimento sobre gestão educacional, sobre liderança e sobre resultados para as instituições de ensino. Pode-se dizer que, em dez anos, o entendimento sobre gestão educacional tomou rumos que eram inimagináveis até o início dos anos 2000. A área de gestão educacional cresceu muito, tornando-se evidência no mercado.

A competitividade no mercado educacional está cada vez mais acirrada. A oferta de produtos e serviços por parte das escolas vem fazendo com que, além do preço, outras coisas sejam analisadas pelos pais na hora de escolher onde colocar seu filho para estudar e ter algo que possa ser diferente no seu processo educativo.

As mudanças e o crescimento desse mercado estão obrigando as escolas a se reinventarem e a se renovarem. Escolas sem ofertas de serviços diferenciados, sem oferta de recursos tecnológicos, sem produtos diferentes de mercado, tendem a ser absorvidas pelo mercado e desaparecerem aos poucos. Alternativas como buscar o novo jeito de “ser escola”, buscar espaço e se diferenciar dos concorrentes, são estratégias para alcançar o sucesso e tornar-se excelência.

De acordo com a pesquisa realizada, percebeu-se isso na Rede La Salle, em especial no campo investigado, o colégio La Salle Santo Antônio. Investimentos equilibrados, projetos, serviços diferenciados e valorização dos profissionais envolvidos, como professores, gestores e também os alunos, foram fatores determinantes para o crescimento dessa instituição durante o período de 2006 a 2009.

Desta forma, o objetivo de identificar os discursos norteadores e os processos e práticas de gestão educacional em nível de Mantenedora, e as relações com o colégio, foram totalmente contemplados, pois através dos depoimentos dos gestores percebeu-se que os discursos estavam bem sincronizados e que, dentro do espaço

temporal pesquisado, havia integração, partilha das orientações, recomendações, informações e cumprimento das normas estabelecidas por parte do colégio.

Através dos discursos norteadores da Mantenedora, o colégio sempre procurou alcançar suas metas, seus objetivos, através de uma forma de gestão compartilhada, participativa, criando parcerias para o alcance das mesmas.

As mudanças dentro do mercado educacional estão cada vez mais rápidas e não seguem uma lógica pré-determinada. Com a economia globalizada, com novos desafios surgindo diariamente no mercado, é necessário que as instituições se organizem e busquem manterem-se competitivas, com serviços que sejam diferenciados e de qualidade.

O avanço nas mudanças tecnológicas e metodologias de ensino trouxeram mudanças e transformações dentro deste cenário, fazendo com que os estudos e pesquisas dentro da área de gestão educacional e, em especial, dentro das instituições de educação, se tornassem significativos e importantes, razão pelo qual foi realizada esta pesquisa voltada para a parte de gestão.

Os impactos das mudanças organizacionais sobre a gestão educacional afetaram a todas as escolas e redes de ensino. A cada momento vemos que se torna cada vez mais importante as instituições se fortalecerem e buscarem alternativas de posicionamento perante a nova realidade da gestão.

No caso da Rede La Salle, percebe-se que o momento é de buscar e explorar seu carisma, sua identidade e fortalecer esta tradição histórica e centenária existente em mais de oitenta países. Aqui no Brasil são poucas instituições que detêm tamanha tradição e credibilidade.

Além disso, conforme depoimento dos participantes da pesquisa, os principais desafios da Rede nessa perspectiva de futuro são: busca de parcerias internas ou externas; fortalecimento do trabalho em rede; fortalecimento da identidade; superação de paradigmas; qualificação e diversificação dos serviços. Com isso, alcanço a resposta para outro objetivo específico desta dissertação que é o de obter e analisar, a partir dos dados coletados, quais as perspectivas e desafios para a gestão da Rede La Salle.

Acredito que através de um trabalho de *marketing* bem feito, e com a diversificação e qualificação nos seus serviços, a marca La Salle pode se solidificar ainda mais. O trabalho em conjunto, seja ele feito de forma interna ou externa,

buscando parceiros para por em prática aquilo que se planeja, hoje se torna imprescindível e de suma importância para qualquer instituição, seja ela educativa ou não.

Sabe-se que o meio educacional ainda tem certa resistência com esta expressão: a educação é um negócio. No entanto, urge a necessidade das escolas serem vistas como empresas e como prestadoras de serviços, o serviço da educação. As escolas vêm aprendendo e ainda têm muito a aprender com as empresas no sentido de aperfeiçoar a forma de gestão, porém não podem perder a identidade.

A aprendizagem com perspectivas empresariais estão fazendo bem às escolas, pois estão aprimorando seus serviços, investindo mais em recursos materiais e em tecnologia, proporcionando, assim, uma melhor formação aos colaboradores e fazendo com que esses trabalhem mais satisfeitos, mais alegres, dispostos a darem de si para fazer com que as pessoas aprendam e saiam satisfeitas com aquilo que sua instituição oferece.

As escolas, de um modo geral, precisam ser mais arrojadas ao oferecer novos serviços. A sociedade de hoje está cada vez mais exigente e necessita ser desafiada a enxergar novos horizontes e novos rumos. A ideia de alunos serem chamados de clientes ainda sofre algumas restrições no meio educacional. No entanto, a partir do momento que a escola passa a ser uma prestadora de serviço, o aluno automaticamente torna-se um cliente em potencial.

Outro aspecto importante para as escolas é o processo de lideranças por parte dos gestores. Esse processo é sempre um desafio para os gestores que muitas vezes acabam sobrecarregando as pessoas ao invés de capacitá-las e formá-las. O processo de liderança favorece o trabalho cooperativo que pressupõe integração, comunicação e partilha das responsabilidades. O desempenho e o sucesso de qualquer instituição estão baseados na forma de trabalho cooperativo e não individualista, buscando sempre o alcance dos objetivos propostos.

Através da análise das entrevistas, compreendo que é desta forma que a Rede La Salle vem trabalhando e esta é uma das possíveis causas do êxito nos seus resultados. Gestores que trabalham de forma compartilhada e que buscam resultados conjuntamente, seguindo normas e discursos que corroboram para que esta forma de gestão seja exitosa, apontando uma gestão de excelência.

Este trabalho cooperativo, partilhado, além de estar centrado em toda a equipe também está reforçado num trabalho mútuo com a comunidade para que haja uma integração maior e o crescimento da produtividade escolar. Cabe salientar aqui que a integração da escola com a família favorece e fortalece o desenvolvimento do educando para que ele possa conviver melhor em diferentes contextos socioculturais.

Novos estudos sobre o tema da gestão educacional podem ser de grande valia para uma maior qualificação desse serviço. Um desses estudos que valeria a pena aprofundar seria a contribuição que o modelo da gestão das escolas, fruto dos estudos e convicções dos fundamentos da educação, tem sobre a gestão empresarial e sobre as perspectivas atuais de gestão educacional. Outro aspecto, que poderia ser aprofundado é quanto aos impactos do modelo da gestão empresarial que vem sendo aplicado nas escolas, seja no ambiente interno, seja na ideia de educação, pois o tempo em que se está vivendo sob esse novo enfoque de escola como empresa é relativamente novo para tirar conclusões definitivas e que possam servir de orientação.

Os autores usados como referência nessa dissertação acreditam num processo dialógico de gestão. Reforçam a importância dos aspectos de formação continuada, avaliação institucional e a forma da gestão educacional como um todo, considerando a realidade do mercado e também o contexto em que a sociedade vive nesse momento, onde resultam os temas geradores do processo de construção de uma forma de gestão moderna e eficiente.

Tanto a fundamentação teórica como o estudo, a reflexão, e a pesquisa deram base que corroboraram a teoria acerca da gestão educacional, acerca do enriquecimento, da qualificação do processo de gestão e da busca pela excelência no mercado.

Através dos dados obtidos pela análise dos documentos, pelas entrevistas com os gestores, transparece com forte evidência a preocupação em tornar essa Rede de ensino em excelência educativa dentro do mercado. Na posse dos dados coletados junto aos gestores percebe-se que o colégio pesquisado e a instituição como um todo está no caminho certo, uma vez que os dados levantados apresentam-se positivamente e que o colégio vem trabalhando e desempenhando um papel de qualidade e de forma exitosa.

Os discursos norteadores propostos pela Rede La Salle, em nível de Mantenedora, através do seu plano de gestão 2006-2009, foram seguidos e colocados em prática pelo colégio La Salle Santo Antônio. Os processos pelos quais a Mantenedora procurou fazer sua gestão se configuraram através do trabalho partilhado com as escolas da Rede, fazendo com que assim houvesse influência na forma de gestão de cada unidade e também na participação nas linhas estratégicas.

Especificamente no La Salle Santo Antônio, o colégio acatou as proposições do plano de gestão da Mantenedora para aquele período e acabou formando uma parceria forte desde o primeiro momento. A Mantenedora propunha as metas e os objetivos, porém o colégio tinha que buscar formas de por em prática aquilo que era definido. Outro fator importante para o bom desenvolvimento do colégio é a integração diária, através do diálogo, da troca de informações, da partilha entre os gestores. Atitudes, procedimentos e modos de gestão como esses são fundamentais para o sucesso de qualquer instituição.

Tendo presente os dados obtidos através da análise dos documentos e as entrevistas com os gestores, percebe-se que existe compatibilidade nos discursos quando se trata de reconhecer a necessidade de trabalhar em rede, de uma forma compartilhada, em grupo, compreendendo os processos, em nível de Mantenedora, trocando informações e compreendendo o processo educativo proposto pela Rede.

A forma de gestão aplicada pela Rede La Salle, de acordo com a pesquisa, vem se mostrando eficiente e exitosa. Cabe aqui ressaltar o desempenho do Colégio La Salle Santo Antônio no que corresponde ao alcance de metas e objetivos propostos pela Mantenedora. O modo como o Colégio vem trabalhando vem abrindo possibilidades educativas e de gestão. Através dessa forma de trabalho, de gestão, além de servir como orientação e modelo para as outras escolas da Rede, ela também possibilita que outras escolas no mercado possam ver sua forma de trabalho, trazendo qualidade aos serviços educacionais oferecidos à sociedade, através de melhorias na forma da gestão.

É oportuno esclarecer que a dissertação não esgota a reflexão, apenas levantou teorias e um caso específico, propondo uma análise mais aprofundada das condições e forma em que se dá a gestão educacional em uma escola de educação básica da Rede La Salle, buscando alcançar o objetivo geral proposto.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**. [online], vol. 36, n. 129, 2006. p. 637-651. ISSN 0100-1574. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>> Acesso em 24 de junho de 2009.

ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.

BECKER, Maria Eloiza de Abreu. **Cenas de um cotidiano escolar em transformação: desafios e avanços**. Pontifícia Universidade Católica do RS, 2006.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto, 1994.

BORDIGNON, Genuíno. Paradigmas na gestão da educação: algumas reflexões. **Revista Linhas Críticas**, v. 2, n. 2, abr./jul., 1996. p.14-19.

CAMPAGNONI, Ivo Carlos. **História dos Irmãos Lassalistas no Brasil**. Canoas: La Salle, 1980.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Tradução de Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CARDOSO, Luís. **Gestão estratégica das organizações**. São Paulo: Verbo, 2001.

CAREGNATO, Rita; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Florianópolis: Texto Contexto, 2006.

CHARPENTIER, Sonia Mardelei Rodrigues. **Práticas de gestão: construção do sujeito coletivo**. Universidade Cidade de São Paulo, 2005.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração 1**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COLÉGIO LA SALLE SANTO ANTÔNIO. **Site oficial**. Disponível em: <<http://www.lasalle.edu.br/santoantonio/>> Acesso em 21 de julho de 2011.

CORBELLINI, Marcos Antonio. **A sociedade das escolas cristãs – França – 1679 a 1719**. Contribuição para novos olhares sobre sua origem. Universidade do Vale do Rio do Sinos, 2002.

COSTA, Eliezer. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DALVIT, Olavo. **A gestão nas instituições de ensino de educação básica — as escolas da Rede La Salle do Rio Grande do Sul**. São Leopoldo-RS. Unisinos. Mestrado em Administração. 2007.

DRUCKER, Peter. **Melhor de Peter Drucker – o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa [online]**, n. 115, p. 139-154, 2002. ISSN 0100-1574. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>> Acesso em 24 de junho de 2009.

FARIAS, Isabel Maria Sabino de. **Inovação, mudança e cultura docente**. Brasília: Líber Livro, 2006.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FOGLIATTO, Flávio Sanson; ANZANELLO, Michel José. Curvas de aprendizado: estado da arte e perspectivas de pesquisa. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 109-123, jan.-abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/09.pdf>> Acesso em 01 de junho de 2011.

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

HARTMANN, Luiz. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Grafozem, 2003.

HENGEMÜLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis: Vozes, 2004.

HENGEMÜLE, Edgard. **La Salle, uma leitura de leituras – o padroeiro dos professores na história da educação**. Canoas: La Salle, 2000.

ISAIA, Silvia Maria de Aguiar. **Professor universitário no contexto de suas trajetórias como pessoa e profissional**. Brasília, 2000. p. 21-33. Disponível em: <[200.211.196.47:81/ebook/libv000191.pdf](http://200.211.196.47:81/ebook/libv000191.pdf)> Acesso em 25 de maio de 2011.

JUSTO, Henrique. **La Salle** – Patrono do Magistério. 5. ed. Porto Alegre: Salles, 2003.

KUHNE, Guilherme. **Planejamento estratégico do negócio**. Escola Superior de propaganda e Marketing. MBA executivo em Gestão Empresarial. Porto Alegre. 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília, 1996. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_397.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf)> em 29 de março de 2011.

MENEGAT, Jardelino. **A gestão estratégica nas escolas da Rede La Salle**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, 2004, 173 f.

MORAN, José Manuel. **Gestão inovadora da escola com tecnologias**. São Paulo, Avercamp, 2003. p. 151-164. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/gestao.htm>> Acesso em 29 março de 2011.

NERY, Israel José. **A Saga dos pioneiros lassalistas no Brasil**. Niterói: La Salle, 2007.

NOGUEIRA, Sandra Vidal. Programa de Avaliação Institucional (PROAVI): Indicadores de desempenho organizacional na educação básica com crianças e adolescentes. In: FOSSATTI, Paulo; PAULY, Evaldo Luis; DÍAS MEZA, Cristhian James. **Criança e adolescente**: sujeitos de direitos humanos. Canoas: Salles, 2009. p. 45-61.

NÓVOA, Antonio; ESTRELA, Albano. **Avaliações em educação**: novas perspectivas. Porto: Porto Editora, 1999.

OLIVEIRA, Paula Patrícia Santos. **Avaliação institucional**: avanços na melhoria da qualidade do ensino. Publicação em 02/08/2008 em [webartigos.com](http://www.webartigos.com). Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/8332/1/Avaliacao-Institucional-Avancos-Na-Melhoria-Da-Qualidade-Do-Ensino/pagina1.html>> Acesso em 03 de março de 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar**: introdução crítica. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica.** 15. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública.** 2. ed. São Paulo: Xamã, 1996.

PESSOA, Carlos. **Gestão estratégica para instituições de ensino.** Belo Horizonte: Advice Treinamento Empresarial, 2004.

PESTANA, André. **Gestão e educação: uma empresa chamada escola.** Petrópolis: Catedral das Letras, 2003.

PETER, Paul. **Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

PORTER, Michael. **Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE (PLPOA). **Boletim Administrativo,** 2006-2009.

\_\_\_\_\_. **Estatuto.** Porto Alegre, 2004.

\_\_\_\_\_. **Integração Informa,** 2006-2009.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento da Comunidade Educativa Lassalista – PDCEL 2006/2010 – Colégio La Salle Santo Antônio.** Porto Alegre, 2006.

\_\_\_\_\_. **Plano de Formação.** Porto Alegre, 2002.

\_\_\_\_\_. **Plano Provincial.** Porto Alegre, 2006.

\_\_\_\_\_. **Plano Provincial.** Porto Alegre, 2011.

\_\_\_\_\_. **PROAVI – Programa de Avaliação Institucional: Educação Básica – versão 2009.** Canoas: Unilasalle/PLPOA, 2009.

\_\_\_\_\_. **Proposta educativa e projeto pedagógico Lassalista.** Porto Alegre, 2009.

\_\_\_\_\_. **RESOLUÇÃO Nº 004/2006 – Aprova o Plano de Formação Continuada de Colaboradores Lassalistas nas Comunidades Educativas da Província Lassalista de Porto Alegre.** 2006.

\_\_\_\_\_. **Site oficial. Disponível em:** <[www.lasall.edu.br](http://www.lasall.edu.br)> Acesso em 29 de julho de 2011.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida** (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. p. 68-80.

ROLDÃO, Maria do Céu. Formar para a excelencia profissional – pressupostos e rupturas nos níveis iniciais de docência. **Educação & Linguagem**, n. 15, jan./jun., 2007. p. 18-42.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica** – Guia para eficiência nos estudos. Sap Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Fernandez Maria Elizabete dos. Função do gestor na escola pública. **Revista de Divulgação Técnica – Científica do ICPG**, v. 3, n. 9, jul-dez, 2006. p.123-128.

SILVA, Ana Maria Costa. Formação contínua de professores: uma reflexão sobre as práticas e as práticas de reflexão em formação. **Educação & Sociedade**, ano XXI, n. 72, agosto, 2000. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/es/v21n72/4195.pdf](http://www.scielo.br/pdf/es/v21n72/4195.pdf)> Acesso em 29 de março de 2011.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em ação**, Salvador, v. 4, n. 2, jul./dez., 2001. p. 49-59.

SOUZA, Silvana Aparecida. **Gestão escolar compartilhada: democracia ou descompromisso?** São Paulo: Xamã, 2001.

TAVARES, Mauro. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VALANDRO, Élio. **Construção do conhecimento escolar e peculiaridades da cultura popular**. Mestrado em educação. Centro Universitário La Salle, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – Termo de autorização para a realização do estudo**





**,APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**







## **APÊNDICE C – Roteiros das Entrevistas**

**Para os gestores do Colégio:**

- 1) O setor administrativo participa nos processos decisórios da Escola? De que forma?
- 2) O setor pedagógico participa nos processos decisórios da Escola? De que forma?
- 3) As informações dos setores administrativo e pedagógico são oficializadas na Escola? De que forma?
- 4) Existe integração/interação do setor administrativo com o pedagógico? De que forma?
- 5) A Mantenedora influencia nos processos administrativos e pedagógicos da Escola? De que forma?
- 6) Há o cumprimento das normas da Mantenedora? Como é realizada a mensuração desse cumprimento?
- 7) Quais as projeções futuras para a Mantenedora e para a Escola, a partir do modo de gestão da Rede La Salle?

**Para a Direção da Mantenedora:**

- 1) A Direção Administrativa participava nos processos decisórios da Escola? De que forma?
- 2) A Direção de Educação participava nos processos decisórios da Escola? De que forma?
- 3) As informações das direções de Educação e Administrativa eram oficializadas na Escola? De que forma?
- 4) Existia integração/interação da Direção Administrativa com a educação? De que forma?
- 5) A mantenedora influenciava nos processos administrativos e pedagógicos da Escola? De que forma?
- 6) Havia o cumprimento das normas da Mantenedora? Como era realizada a mensuração desse cumprimento?
- 7) Quais as projeções futuras para a Mantenedora e para a Escola, a partir do modo de gestão da Rede La Salle?