



## OS VALORES ESTRATÉGICOS DE CHAMPAGNAT

Marcelo Bonhemberger<sup>1</sup> - PUCRS

Eixo Temático: Gestão

### Resumo

O presente trabalho pesquisou os valores estratégicos de Marcelino Champagnat que orientam os líderes maristas. Discutiu-se a respeito de quais valores podem auxiliar na prática dos líderes institucionais, a partir de uma análise de cunho bibliográfica de alguns valores presentes na concepção originária de Champagnat. Tal resgate emerge desde os primórdios da Congregação Marista, ao debater a ação de liderar com respaldo nos valores fundamentais da Pedagogia marista, preconizada numa educação integral do ser humano. A partir disso, a pesquisa objetivou expressar e mostrar quais valores maristas podem contribuir para a melhoria e a transformação dos ambientes organizacionais com notável relevância no contexto hodierno, aplicável aos processos de gerenciamento humano, administrativo e pedagógico. Promovendo um autoconhecimento pessoal e institucional, a pesquisa também fomentou a revisão e o aprimoramento dos valores originários de Champagnat, apontando possibilidades de ações aos líderes maristas, no cultivo de um clima organizacional e na valorização das pessoas, assegurando uma educação evangelizadora de qualidade.

**Palavras-chave:** Educação. Valores. Liderança. Maristas.

### Introdução

Atualmente, instituições educacionais de qualidade buscam a formação integral do sujeito, que preenche e beneficia o desenvolvimento em plenitude. Por educação, entendemos uma formação que abrange as diferentes dimensões da pessoa: física e estética, afetiva, cognitiva, comunitária e social, ético-valorativa e transcendente (TEIXEIRA, 2004). É importante salientar que o tema educação sempre mereceu atenção também por parte dos filósofos. Basta citar o exemplo de Sócrates, que ensinava em praça pública. A sua atividade era um convite ao saber.

O aspecto da educação integral, pautada como princípio do Projeto Educativo (2010), acompanha a Instituição Marista desde as suas origens, pressupondo a educação marista como uma educação humanista, acompanhada, hoje, da necessidade também da excelência

<sup>1</sup> Doutorando em Filosofia e Mestre em Filosofia e Ciências Antropológicas pela Università Pontificia Salesiana, Roma (UPS); especialista em Gestão de Pessoas e Marketing pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA); graduado em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS); professor da PUCRS e membro do Escritório de Humanidades e Ética da PROPESQ/PUCRS. E-mail: mbonhemberger@gmail.com.

científico-acadêmica. A educação integral e a construção das subjetividades tratam da formação dos sujeitos em todas as suas dimensões, em sua integralidade e inteireza, sendo: corpo, mente, coração e espírito. Temos consciência de que precisamos formar bons alunos academicamente, mas precisamos, também, formar bons cidadãos para a vida.

A educação marista não busca se constituir de partes desconexas; ela quer ser propulsora, emancipadora e evangelizadora, concebendo um estilo próprio de educar. Preocupa-se, por isso, com o desenvolvimento pleno do ser humano em todas as suas dimensões. Múltiplas facetas estão envolvidas nesse caminho. Diante desse contexto, será necessário apresentar os valores do jeito marista de educar, um legado do Instituto Marista, baseado na intuição original do seu fundador, São Marcelino Champagnat (1789-1840), e, sobretudo, nas suas implicações. Sem dúvida, a sua obra se constituiu do empenho em ajudar crianças e jovens a serem bons cristãos e valorosos cidadãos (FURET, 1989). Soma-se a isso o pensamento de Juliatto (2013, p. 288), segundo o qual “a educação Marista apresenta-se hoje como uma alternativa pedagógica bem-sucedida para ser aplicada nas escolas”.

A formação exerce um papel importante no desenvolvimento de competências e habilidades no designio de inteligências. Quer, portanto, congregar as quatro inteligências: intelectual (LIBANIO, 2006), emocional (GOLEMAN, 2007), espiritual (ZOHAR; MARSHALL, 2004) e social (GOLEMAN, 2011). Porém não se resume a isso, vai muito além da preocupação continuista-técnica. Ela quer ser uma proposta pedagógica expandida e dinâmica, respeitosa dos processos individuais e coletivos do desenvolvimento humano em vista do bem comum. Aspira a ser construtora de cidadãos éticos (SOUZA, 2004), responsáveis (HANS, 2006) e cuidadores (CRESTANI, 2014).

Nessa perspectiva, acreditamos que os valores maristas de Marcelino Champagnat – espírito de família, amor ao trabalho, presença, simplicidade, solidariedade e audácia – podem contribuir na melhoria do clima organizacional. Espera-se, ainda, que esses valores possam ajudar o gestor a obter um melhor desempenho e a capacidade de criar um clima organizacional adequado e equilibrado para desenvolver o seu trabalho.

A investigação das soluções está comprometida com a coleta da documentação, envolvendo dois momentos distintos e sucessivos: levantamento da bibliografia e levantamento das informações contidas na bibliografia. Serão estudados os dados e as informações presentes no material bibliográfico. A análise explicativa das soluções consistirá na investigação da documentação e no exame do conteúdo das afirmações, o qual será

construído criticamente, com o escopo de justificar os dados ou as informações contidas no material selecionado.

Com a intenção de investigar e mostrar que a vivência e o conhecimento desses valores influenciam positivamente o processo de liderança na Rede Marista, a pergunta que nos orienta ao longo dessa trajetória argumentativa formula-se nos seguintes termos: quais valores que percebemos em Champagnat servem de base e inspiração pedagógica e ajudam no processo de liderança? Esses valores serão escolhidos e explicitados de forma inteligível, a fim de buscar respostas para a questão formulada.

O presente trabalho justifica-se na intenção de mostrar como os valores maristas podem contribuir para a melhoria e a transformação dos ambientes organizacionais. Detalhamos, a seguir, os atuais ambientes de governança da Rede Marista. O modelo organizacional possui duas dimensões: canônica e administrativa. A dimensão canônica compreende as instâncias que dão conta dos elementos previstos nas Constituições e nos Estatutos do Instituto Marista, em torno dos quais é articulada a vida consagrada dos Irmãos Maristas. Compreende os seguintes setores: gabinete provincial (provincial e vice-provincial), conselho provincial, economato, comissões de assuntos econômicos e a secretaria provincial. A dimensão administrativa abrange o que está mais diretamente ligado à gestão dos empreendimentos, ou seja, compreende a presidência, as gerências corporativas, as mantenedoras, as unidades de gestão e os conselhos administrativos.

A viabilidade deste estudo está na pesquisa bibliográfica, cuja síntese integradora será o produto final do processo de investigação, resultante da análise e da reflexão dos documentos, por meio das atividades relacionadas à apreensão do problema, à investigação rigorosa, à visualização de soluções e às sínteses. O momento de conexão com o material de estudo, de leitura, anotações e manuseios das obras querem comprovar de fato a existência das informações que respondem ao objetivo proposto.

A necessidade nasce pela importância de explorar os valores maristas legados por Marcelino Champagnat e a notável relevância aplicável ao contexto hodierno nos processos de gerenciamento humano e gestão de pessoas para, assim, contribuir para a melhoria do ambiente laboral. Sendo assim, temos a oportunidade de tornar conhecido e aplicar os valores maristas no processo de liderança. Covey (2002) fala, em vez de valor, de princípio, que, para ele, são como “uma bússola que possui um norte verdadeiro, que é objetivo e externo e reflete leis naturais ou princípios, contrastando com os valores subjetivos e internos” (COVEY,

2002, p. 76). Além do mais, investigar bibliograficamente elementos que inspiraram – e ainda inspiram – a caminhada dos continuadores da proposta educativa do fundador ajuda o líder a promover, a conhecer e a vivenciar os valores maristas de Champagnat.

Essa questão instiga a busca por respostas, a fim de continuarmos fiéis à intuição original de Marcelino, frente às diferentes tessituras da contemporaneidade. A seguir, apresentamos uma reflexão sobre a concepção educativa de Champagnat, as principais características da educação marista, a metodologia utilizada na pesquisa e, por fim, a apresentação e a análise dos valores.

## **A Concepção Educativa de Champagnat**

Champagnat nasceu na França e viveu a infância durante a Revolução Francesa. Após esse período, a situação escolar degradou-se intensamente. Ele sofreu as consequências funestas dessa época. Já no primeiro dia de aula, teve uma experiência extremamente contraproducente. Daí nasceu uma das primeiras intuições que o levaram a concretizar os valores pedagógico-educativos e as suas convicções sobre a educação.

Analisemos esse traumático episódio. Marcelino, ainda criança, foi à escola rural do Rosey, pequena vila situada no interior da França pós-Revolução. Nesse período, a educação estava em completa desordem e num estado miserável. A única sala de aula da escola era regida por apenas um professor, Barthélemy Moine, que, provavelmente, ministrava para diversas séries. O ensino baseava-se no chamado Método Individual, ou seja, o professor atendia individualmente cada estudante. Obviamente, os demais aguardavam a sua vez para serem atendidos. Ao chegar a vez de Marcelino para apresentar a lição na frente da turma, a timidez e a ansiedade, por alguns minutos, deixaram-no apático e atônito – sentimentos naturais no primeiro dia de aula. O inesperável ou a salvação apareceu: um colega de turma, querendo impressionar o professor, adiantou-se, sem ser chamado, para apresentar a lição. A paciência do professor, colapsada pela intrusão desse aluno, não titubeou: magistralmente, ele desfechou uma bofetada no rosto do menino e, é claro, ordenou de imediato a volta para o seu lugar. Esse evento marcou indelevelmente Marcelino. Ao regressar para casa, falou para os pais que não voltaria mais à escola. Isso o fez rejeitar, abandonar e renunciar essa etapa formativa, porém não o fez desistir por completo.

Anos depois, já adolescente, ele retornou à escola, quando decidiu ingressar no Seminário. Nesse período, aprendeu algumas lições com sua tia Luisa, religiosa da

Congregação de São José. Tanto a tia como a mãe exerceram um papel educativo, embora tivessem dificuldade para ensinar no que tange à leitura e à escrita, como podemos perceber em sua biografia: “sua mãe e sua tia, não podendo ensinar a ler senão muito imperfeitamente, enviam-no a um professor para que se aperfeiçoasse na leitura e aprendesse a escrever” (FURET, 1989, p. 4). Esses aspectos, entre outros, levaram Marcelino a perceber certas necessidades relacionadas ao universo fragilizado da educação.

Durante os estudos seminarísticos em Lyon, Marcelino sentiu necessidade em formar educadores capazes de remediar a precária situação da juventude. Tal anseio o levou a inserir a ideia de fortalecimento para o ensino dos jovens no projeto da Sociedade de Maria, cuja idealização se dava com seus demais colegas seminaristas. Quando Marcelino pôde colocar em prática o seu projeto, ele levou a cabo aquela inquietação que o acompanhara desde a infância. Na carta à rainha Maria Amélia, em maio de 1835, assim expressa:

Ordenado sacerdote em 1816, fui enviado a um município do cantão de Saint Chamond (Loire). O que constatei com meus próprios olhos nesta nova situação e que afetava a educação dos jovens me lembrou das dificuldades que, por falta de professores, eu mesmo experimentara na idade deles. Apressei-me então em executar um projeto que havia formado de fundar uma associação de Irmãos professores para os municípios rurais, cuja penúria não lhes permitia ter os Irmãos das Escolas Cristãs. Dei aos membros da nova Sociedade o nome de Maria, persuadido de que bastaria este nome para atrair um bom número de candidatos. Apesar da falta de recursos materiais, tivemos logo um bom resultado, o que justificando minhas conjecturas, superou minhas expectativas. (CHAMPAGNAT, 1997, p. 141).

A partir da sua experiência de vida, Marcelino concentrou esforços em sanar as dificuldades contingentes do contexto em que estava inserido. Essa preocupação em oferecer àqueles que não tinham acesso à educação pode ser constatada desde os tempos mais tenros. Lanfrey (2012, p. 133) confirma: “Champagnat já tem sua percepção própria da sociedade e das necessidades pastorais de seu tempo, quando afirmava aos colegas seminaristas: ‘precisamos de Irmãos’”. Afinal, por que Irmãos? Para quê? Que características teriam? Ele se refere, essencialmente, a Irmãos educadores, ou seja, o que veio a denominar “Pequenos Irmãos de Maria”.

Coadjutor em La Valla, após ser ordenado ao sacerdócio e ao sentir a urgência do seu plano – especialmente depois de visitar o jovem Jean Baptiste Montagne, que se encontrava em situação de intensa ignorância –, o então Padre Marcelino apressa-se em levar a cabo aquilo que vinha projetando e reúne os primeiros jovens que se interessam em contribuir com tal propósito. A primeira questão que surge para a atuação é a formação dos futuros

religiosos. Preocupado com esse aspecto de fundamental importância, antes de tudo, busca lhes oferecer subsídios pedagógicos. Podemos percebê-lo, em rápida verificação histórica, quando recorre ao professor Maisonneuve, ao preparar o primeiro grupo de Irmãos para ocupar-se das tarefas escolares (FURET, 2009).

Aos poucos, as escolas na França pós-revolucionária foram se espalhando em regiões rurais, onde os Irmãos das Escolas Cristãs, da Congregação de São João Batista de La Salle, não tinham atuação. Era o manual pedagógico *La Conduite des Écoles Chrétiennes*, utilizado pelos irmãos de La Salle (lassalistas), que norteava as escolas maristas nos seus primórdios, inclusive o método de ensino. Na época, estavam em evidência dois métodos de ensino: mútuo e simultâneo.

Pelo método mútuo, o professor titular se servia de monitores para ministrar seu ensino. Os monitores recebiam turmas de 8 a 10 alunos, e a partir daí a escola se abria para todos os alunos. Esse método era criticado pela diminuta influência que exercia o professor, por seu espírito democrático e por sua deficiência na formação moral e religiosa. O método simultâneo, vulgarmente chamado ‘método dos irmãos de La Salle’, era utilizado por diversas congregações. Exetuando o catecismo e certas explicações necessárias, o professor dava aula em silêncio, utilizando o ‘sinal’<sup>12</sup> para despertar a atenção. Ensinava, sucessivamente, nas diversas secções da aula, com ajuda de monitores. (LLANSANA, 1983, s/p).

A adoção do método tinha implicações políticas e econômicas. O Método Lancasteriano, ou mútuo, organizava-se por um só professor, auxiliado pelos alunos considerados mais avançados. Era econômico, pelo fato de envolver apenas um professor; no entanto, demonstrou-se ineficiente na prática. O Método Simultâneo, por sua vez, organizava-se separando os alunos por níveis, com um professor para cada nível. Este comprovou ser mais eficiente, pois atendia aos alunos de acordo com o desenvolvimento da sua aprendizagem. Os Irmãos Maristas adotaram, em suas escolas, o Método Simultâneo-Mútuo, uma síntese do Método Lancasteriano e dos Irmãos de La Salle.

Se algumas práticas assemelhavam-se às experiências educativas já existentes, quais aspectos poderíamos dizer que caracterizam alguns *insights* de Champagnat? A seguir, serão elencados alguns valores que se desenvolveram a partir dos *insights* do fundador.

## **Características da Educação Marista**

---

<sup>12</sup> “O ‘sinal’, instrumento de madeira, era utilizado pelos irmãos no método simultâneo, cujo ruído chamava atenção da classe, evitando palavras desnecessárias” (PUJOL, 2008, p. 34).

Serão apresentados, nesta subseção, alguns aspectos implementados por Marcelino Champagnat. Pelo fato de não ter tido a escolaridade na infância, as suas “intuições pedagógicas”, se assim podemos falar, baseiam-se no seu extraordinário sentido prático, na visão de fé e no bom senso. Assim, ele recusou todo e qualquer castigo físico, proibindo os Irmãos de praticarem punições corporais em uma época em que o castigo físico era método natural. Introduziu a música e o canto coral, a fim de criar um clima de alegria no ambiente escolar. Exigia da municipalidade, ou da comunidade local, que a escola tivesse um pátio para o lazer e o esporte. Esses *insights* foram inovadores em relação a outras práticas educativas da época.

O fundador queria, igualmente, que os Irmãos estimulassem todos os alunos a jogarem durante os recreios. Insistia sobre a higiene no ambiente escolar e no asseio das roupas dos alunos, sobre a necessidade de arejar as classes periodicamente, apesar dos longos meses de rigorosas temperaturas baixas da França; enfim, que todos os alunos tivessem postura correta quando escreviam. Além disso, utilizava o ensino de leitura mediante o sistema da fonia, quando habitualmente se utilizava o sistema silábico. Para isso, Champagnat elaborou um livro chamado *Novos princípios de leitura para uso dos irmãos de Maria*, conhecido comumente como método de leitura (ESTAÚN, 2014). Tais nuances sutis diferenciaram as escolas dos Irmãos Maristas de outros dos seus primórdios. Nasciam aí alguns valores estratégicos e diferenciais de um educador e líder marista.

Vejamos os valores que configuram o nosso jeito de educar, que têm origem nas inspirações do fundador, lembrando que os mesmos estão intimamente relacionados à missão marista e constituem, para a instituição, um grande referencial. Acredita-se, por isso, ser um dever viver o cotidiano de acordo com os ideais de Marcelino, buscando estar próximos das pessoas: pela presença como meio significativo de testemunho da vida, amor ao trabalho, ser justos e simples e cultivar a comunidade como espaço de vida e crescimento mútuo.

Além disso, somos chamados a fomentar uma liderança evangelizadora de qualidade, o que significa a consolidação de uma equipe que vivencia e transmite por meio do seu Ser e Fazer. As práticas norteadoras podem ser encontradas conforme descreve o Projeto Educativo (2010, p. 15):

a partir de um processo reflexivo, dialógico, dinâmico. Constitui-se em um *lócus* coletivo, gerador de políticas e práticas educativas e de empoderamento dos sujeitos sociais. Assim, subsidia a comunidade educativa no alinhamento de conceitos,

intencionalidades e demais aspectos presentes nas escolas maristas, de modo a garantir os princípios e valores institucionais na ação pedagógico-pastoral.

Trazemos à reflexão o dever dos líderes e educadores de auxiliar o estudante na construção do seu projeto de vida, ultrapassando a preparação somente para o vestibular ou para a escolha de um curso acadêmico. Muitas vezes, as escolhas são atreladas à possibilidade financeira, ao *status* e à compreensão dos desejos dos próprios pais. Marcelino Champagnat não se preocupou em criar uma nova teoria pedagógica, mas um método que respondesse à sua época. A liderança marista promove o diálogo entre as sociedades e as culturas, valorizando a diversidade, a diferença, a solidariedade, a consciência planetária e a promoção de relações justas, convivendo com os diferentes saberes, conhecimentos, tecnologias, mídias e linguagens. Essa liderança é traduzida no jeito marista de educar acerca do exercício do amor, da dedicação, da solidariedade e do amparo na espiritualidade. Assim, a liderança marista se identifica e se inter-relaciona com a espiritualidade e as virtudes maristas. Isso é evidenciado por Juliatto (2009, p. 215), que, por ser um “processo sempre inacabado, a busca da espiritualidade não termina nunca. À medida que se cresce, aprende-se mais. A vida, na realidade, é fascinante aventura de aprender a crescer”. Já para Murad (2007, p. 178), “a aproximação entre gestão e carisma manterá as características e as peculiaridades de cada polo desta tensão dialética e estabelecerá uma ponte entre elas”.

Não se pode querer compreender e definir os valores de um líder marista sem referir-se à figura de Champagnat. Ele é o protótipo de um líder religioso e empreendedor. Consciente de que o exemplo é a força maior no processo educativo, empenhou-se desde cedo em formar a sua personalidade, cultivar os seus dons, superar as suas numerosas limitações e estruturar a sua identidade de modo a testemunhar, pelo exemplo, o que exigiria mais tarde de seus seguidores. A força do ideal que cultiva o impele a buscar sempre maior integração em sua personalidade. Uma identidade bem-estruturada revela-se na capacidade de o indivíduo construir um projeto de vida futura a partir da percepção realista de si mesmo e das perspectivas existenciais que ele tem. Nisso, Champagnat foi líder. Estava bastante consciente da sua realidade e tinha uma visão ampla e otimista do papel que lhe cabia em sua missão para a construção de uma sociedade que pudesse apresentar condições favoráveis à realização das perspectivas existenciais das pessoas. Isso aparece em sua visão da missão sacerdotal, na capital importância que dava à educação, na função e na importância que dava à religião, na

formação e na integração da pessoa. Para tanto, na seção seguinte, delineia-se o método utilizado nesta pesquisa.

## **Método de Pesquisa**

De acordo com Sylvia Roesch (2005), a metodologia de pesquisa é a definição de como o estudo será conduzido. Para ela, “trabalha-se com uma situação concreta, com problemas reais e espera-se que tanto o diagnóstico da situação como as propostas envolvam a busca e o tratamento de dados” (ROESCH, 2005, p. 82). O método, por sua vez, é um “procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento, podemos dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento” (PRODANOV, 2013, p. 34).

Para Severino (2007), a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando, assim, um campo de trabalho, mapeando as condições desse objeto. Na mesma direção, comprehende Turato (2003), que os métodos qualitativos devem ser chamados de compreensivos-interpretativos, pois seus objetos são os significados ou os sentidos dos comportamentos, das práticas desveladas pelos seres humanos. Por isso, a “explicação e o comentário de textos podem também servir de instrumentos de avaliação e constituir provas de exame ou de consenso, tanto escrito como oral” (FOLSCHEID, 1997, p. 6).

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa permite afinidade e entendimento do fato a averiguar como um processo constante e incompleto. Ela se processa por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real. Já Marconi e Lakatos (2013) acreditam que qualquer pesquisa necessita de um acurado levantamento de dados de variadas fontes, independentes dos métodos ou das técnicas empregadas. Os dados são obtidos pela documentação direta e indireta. Para esses autores, “trata-se de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita” (MARCONI; LAKATOS, 2013, p. 44). Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica pode ser o primeiro passo de toda pesquisa científica.

A pesquisa qualitativa quer produzir novos conhecimentos, não apenas permanecer restrita à própria área de conhecimento. É importante a produção de conhecimento em termos

práticos; por isso, é importante aprimorar a capacidade autônoma de conhecer e pensar, ou seja, a preservação da integridade do “eu” (RAMOS, 2009).

Desse modo, esta pesquisa tem como característica principal evidenciar como os valores maristas contribuem no aperfeiçoamento e na modificação dos ambientes canônicos e administrativos. Para tanto, a mesma envolve um levantamento bibliográfico, o qual foi feito em diversas fontes, buscando consultar obras respeitáveis e atualizadas em âmbito congregacional e científico. Verificou-se a veracidade dos documentos obtidos, observando-se as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar, seguindo a sugestão de Prodanov (2013). Esse aspecto é evidenciado por Prodanov ao dizer que é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar (PRODANOV, 2013, p. 54). Por meio da leitura, identificaram-se as informações e os dados contidos no material selecionado, bem como as relações existentes entre eles, de modo a analisar a sua consistência. Os critérios utilizados foram: a identificação da obra com referência bibliográfica completa; se o objetivo da obra corresponde ao tema central; se os conceitos utilizados permitiam identificar as referências conceituais presentes na obra e se eram pertinentes ao estudo.

### **Apresentação e Análise dos Valores**

Nesta seção, serão apresentados os sete valores de Champagnat que contribuem no processo de liderança. Esses valores possuem caráter institucional e fundacional, tendo como referência a tradição marista desde os primórdios da fundação. No campo educativo, utilizam-se os aportes teórico-metodológicos do pensamento educacional do fundador, os quais são igualmente estendidos: o conhecimento, a identificação e a vivência com os principais gestores da rede. É desse modo que passamos a explicitar os valores, os quais consideramos essenciais no desenvolvimento de um líder marista. Tais valores garantem a abertura, a identificação e a flexibilidade necessárias para a contínua renovação de processos, atualização do carisma e dinamismo da cultura organizacional, fundamentais para a instauração de práticas e mecanismos de suporte institucionais.

### **Considerações Finais**

As reflexões sobre os valores estratégicos de Champagnat quiseram estimular a busca de maior clareza e aprofundamento acerca da liderança marista. Não houve a pretensão de apresentar algo completo, definitivo, mas, sim, de despertar a atenção sobre a importância e a urgência do tema. O que importa mesmo é a reflexão que cada um decide fazer a partir do que foi proposto. Se não houver esse trabalho pessoal de verdadeira interiorização, compreendendo especialmente a formação do coração, de pouco adiantam as noções intelectuais dos valores. Por outro lado, ela revela a profunda convicção de que a formação do líder marista deve continuar a ser, hoje, a prioridade da instituição.

É forçoso reconhecer que, há muito mais tempo, trabalhamos para buscar a eficiência como profissionais do ensino. Por coerência, entretanto, deve haver o mesmo empenho na formação da personalidade e da dimensão valorativa, estrategicamente voltada aos líderes da instituição. Nessa discrepância entre os dois aspectos, radica, em boa parte, o problema da formação da identidade do autêntico líder marista e da crise existencial que não poucos educadores, educandos e líderes experimentam.

É por isso que a educação marista insere-se nos diferentes tempos e contextos. Os valores de Marcelino Champagnat possuem características fundamentais: uma Pedagogia integral e uma espiritualidade. A essas pedagogias, acrescentam-se os valores maristas: a presença, a simplicidade, o espírito de família, o jeito de Maria, o amor ao trabalho, a solidariedade e a audácia. Assim, longe de ser uma indicação do passado, nosso afã é uma reclassificação do futuro. A qualidade humana dos líderes, tanto educativa como pastoral, pode assentar-se sobre esses valores, a fim de tornar agradável o trabalho de quem se esforça com alegria para fazer atrativa a tarefa de quem se entrega com transcendental aspiração à proposta de Marcelino.

A identificação dos líderes com os valores maristas é o fim último da gestão, pois requer que, de fato, conheçamos aquilo que fundamenta a nossa forma de conceber a educação. Trata-se, portanto, de assegurar as competências mínimas de um bom líder marista, que devem ser adquiridas no ciclo da sua formação pessoal e institucional. Essas competências comprometem-se com a construção, a investigação dos diversos saberes, linguagens, conhecimentos e tecnologias. Mais do que uma obrigação, poderíamos chamar de competência ética-valorativa o conhecimento, a vivência e a identificação dos valores maristas, os quais fomentam o desenvolvimento de atitudes éticas e humanas, embasadas e concretizadas na viabilidade do desdobramento de uma cultura do cuidado, da solidariedade e

de sadias relações pessoais e interpessoais. Para tal, o líder marista deve ter ao seu lado pessoas comprometidas, corresponsáveis, capazes de se posicionar com argumentação coerente e de forma profissional.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica baseada em documentos e na bibliografia consultada, a finalidade primeira foi colocar em discussão aquilo que já se produziu e se registrou a respeito do problema da pesquisa. Os dados, que estavam bastante dispersos, foram aglutinados de forma a constituir uma estrutura ordenada. A maior dificuldade encontrada na pesquisa foi a ausência da fonte, que permite maior flexibilidade na hora da coleta e da análise de dados. Por ser a fonte uma pessoa, no nosso caso, os líderes maristas que atuam diretamente em instâncias canônicas e corporativas, e não um livro ou documentos, como fizemos nesta pesquisa. A participação do sujeito-fonte teria maximizado a possibilidade de verificar discordâncias, além de avaliar as atitudes comportamentais do entrevistado. Isso poderia nos ter gerado uma investigação mais ampla, com dados qualificados.

Queremos, outrossim, aprimorar nosso estudo com uma pesquisa do tipo qualitativa, de cunho exploratória, que vise medir quanto os líderes maristas são percebidos, disseminando os valores de Champagnat, ou qual é a percepção sobre a atuação dos líderes maristas na propagação dos valores de Champagnat. Quanto aos procedimentos, no presente trabalho, realizamos uma pesquisa bibliográfica para a formação da contextualização teórica.

## **REFERÊNCIAS**

**CHAMPAGNAT, M. Cartas.** São Paulo: SIMAR, 1997.

**COVEY, S. Liderança baseada em princípios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

**CRESTANI, A. As múltiplas dimensões do cuidado:** aprimoramento das relações interpessoais. Porto Alegre: Edipucrs, 2014.

**ESTAÚN, A. M.** Reflexões para uma fundamentação da presença Marista. **Cadernos Maristas**, Roma, v. 32, p. 87-114, mai., 2014.

**FOLSCHEID, D. Metodologia filosófica.** São Paulo: Martins Fontes, 1997.

**FONSECA, J. J. S. da. Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

**FURET, J. B. Guia das Escolas para uso nas casas dos Pequenos Irmãos de Maria:** documento do 2º Capítulo Geral do Instituto Marista. Brasília: UMBRASIL, 2009.

\_\_\_\_\_. **Vida e obra de José Bento Marcelino Champagnat**: 1789 - 1840. São Paulo: Loyola, 1989.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: por que ela pode ser mais importante que o QI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

\_\_\_\_\_. **Inteligência Social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HANS, J. **O princípio responsabilidade**: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006.

JULIATTO, C. I. **De professor para professor**: falando de educação. Curitiba: Editora Champagnat, 2013.

\_\_\_\_\_. **O horizonte da educação**: sabedoria, espiritualidade e sentido da vida. Curitiba: Editora Champagnat, 2009.

LANFREY, A. Esboço de uma história do Instituto. **Cadernos Maristas**, Roma, v. 30, p. 131-154, fev. 2012.

LIBANIO, J. B. **Introdução à vida intelectual**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

LLANSANA, L. S. **Champagnat e seu tempo**. 1983. Disponível em: <<http://www.champagnat.org/510.php?a=1&id=2737>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. Porto Alegre: Atlas, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, R. T. de. **A ética como fundamento**: uma introdução à ética contemporânea. São Leopoldo: Nova Harmonia, 2004.

TEIXEIRA, E. F. B. Pensando a educação marista com um olhar interdisciplinar. **Revista educação**, Porto Alegre, v. 3, n. 54, p. 617-639, dez. 2004.

TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

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

ZOHAR, D.; MARSHALL, L. **Inteligência Espiritual**. Lisboa: Sinais de Fogo, 2004.