



Modelo fix, flex e free na gestão da Rede Marista de Colégios

Rony Ahlfeldt¹, Ir. Vanderlei Siqueira dos Santos², Gerson Luis Carassai³

Temática abordada: Gestão em Rede.

Identificação da Província e da instituição: Província Marista Brasil Centro-Sul (PMBCS), Rede de Colégios.

Contexto e objetivos da atividade

A Rede Marista de Colégios (RMC), da forma como está estruturada atualmente, é o resultado da união, ocorrida em 2002, entre as Províncias de Santa Catarina e de São Paulo. Composta por 18 colégios distribuídos em 13 cidades nos estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo, além das cidades de Goiânia e Brasília, a RMC tem aproximadamente 26.000 estudantes e 1.400 docentes. Cada unidade tem seu próprio corpo diretivo, porém, todos ligados à Diretoria Executiva da Rede de Colégios (DERC), órgão da mantenedora da rede.

O objetivo da gestão em Rede da RMC é “qualificar a atuação da Rede Marista de Colégios por meio do planejamento, implantação e acompanhamento dos processos educacionais e administrativos em rede”. Este objetivo tem como premissas a implantação do Modelo Fix, Flex e Free; ser participativo e transparente; desonerar o trabalho dos docentes; qualificar os processos e melhorar os resultados; identificar e utilizar as melhores práticas (*benchmarking* interno); promover a gestão efetiva dos resultados para tomada de decisão; e vincular o projeto ao Planejamento Estratégico e ao Plano Operacional.

De maneira mais específica, os elementos que têm impulsionado sobremaneira esta forma de gestão são a crescente necessidade de atuar buscando a excelência em todos as

¹ Bacharelado em Administração pela Universidade da Região de Joinville (Univille). Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). E-mail: rony.a@colegiosmaristas.com.br

² Graduação em Teologia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Graduação em Pedagogia pelo Instituto Superior de Educação do Paraná (INSEP) e Graduação em Jornalismo pela Faculdades Maringá. Mestrado em Educação pela Universidade Estadual de Maringá (UEM) e Doutorado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). E-mail: irvanderlei@grupomarista.org.br

³ Graduação em Agronomia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e Licenciatura em Matemática pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Especialização em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP) e Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). E-mail: gcarassai@colegiosmaristas.com.br

instâncias e atividades – processo de ensino-aprendizagem, oferta de serviços adicionais, relacionamento com as famílias, estudantes e toda a comunidade educativa e processos administrativos e tecnologia da informação e comunicação.

Ações desenvolvidas

Para fins deste relato, utilizou-se o recorte temporal das ações iniciadas nos anos 2000 que visavam proporcionar processos e estruturas de rede à RMC. O documento interno “Padrões de Qualidade Operacional”, em 2009, apresentava os propósitos da atuação em rede ao afirmar que “em Rede o posicionamento de excelência educacional é mais amplamente compreendido e visível, e as unidades são mais fortes para atuarem em um mercado cada vez mais competitivo” (PRIMEIRA CONSULTA, 2009).

Dando sequência a este processo, em 2014, a estratégia de “ser uma escola inovadora e emancipadora, fundamentada na tradição marista e valores cristãos, visando excelência nas aprendizagens acadêmica, humana e espiritual” (RMC, 2014) foi reafirmada pelo Planejamento Estratégico da RMC 2015-2020. Neste período, foi introduzida a metodologia de Gestão de Projetos e alterada a estrutura e a forma de atuação da DERC.

Tomando como referência Mintzberg (2003, p. 13), o qual considera que “os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização”, a gestão em rede, em especial para a RMC, procura por oportunidades de melhorias da qualidade e ganhos de escala naqueles elementos nos quais o porte a beneficia e, ao mesmo tempo, respeitar e aproveitar as especificidades e a riqueza da atuação local. Por um lado, as características regionais do Brasil impedem a uniformização de muitas práticas e, por outro, a missão, a vocação, a cultura e a tradição edificadas em quase dois séculos de experiência na atuação com crianças, adolescente e jovens, necessitam de um modelo que ao mesmo tempo fortaleça a presença Marista na região da Província e, conseqüentemente, no país, e, também, mantenha e respeite a identidade e o jeito próprio de atuar de cada unidade.

O modelo adotado para implantação da gestão em rede foi denominado de Fix, Flex e Free (Quadro 1). Este modelo foi introduzido no Grupo Marista por meio da Diretoria de Marketing e, como não foi encontrada literatura para suportar conceitual e metodologicamente

a atuação, as equipes da DERC (Diretoria Executiva da Rede de Colégios) estabeleceram os conceitos que auxiliam a definir os processos.

Quadro 1 - Modelo Fix, Flex e Free

Processo (uniformidade)	Fix	Processos (flexibilidade)	Flex	Processos Free (autonomia)
<p>Criar unidade/identidade para a rede de colégios (comparabilidade, qualidade, diretrizes, ganhos como rede). Orientadas pelos mesmos princípios, todas as unidades da rede devem fazer da mesma forma. Quando considerarmos que a padronização nos beneficia, seja por proporcionar ganhos de escala, escopo e/ou qualidade. Quando a atuação em rede garante economia de tempo nas unidades, nos permite destinar mais recursos nos processos que nos diferenciam.</p> <p>Geralmente aplicado a processos e recursos estruturantes.</p>		<p>Pode acontecer de uma forma ou de outra. Quando há mais de uma opção em nível regional ou local. Orientadas pelos mesmos princípios, todas as unidades da rede devem fazer, mas podem ocorrer variações na forma. Quando considerarmos que a presença do processo, evento, ação reforça nossa proposta educacional ou administrativa. Quando a atuação em rede garante que a identidade da proposta educativa esteja presente em toda a rede nos diferencie.</p> <p>Geralmente aplicado a processos e recursos desejáveis/almejados.</p>		<p>O colégio imprime sua personalidade. Processos nos quais as diferenças se justifiquem. Orientadas pelos mesmos princípios, cada unidade da rede define se deve ou não fazer e como fazer. Quando a unidade considerar que a presença do processo, evento, ação contribui para a atuação qualificada e contextualizada em seu território. Quando a atuação personalizada garante que a identidade e cultura daquela comunidade educativa seja respeitada e facilite os processos comunicacionais e relacionais com o meio.</p> <p>Geralmente aplicado a processos e recursos locais.</p>

Fonte: Os autores.

Especificamente, as principais ações desenvolvidas no intuito de qualificar a atuação em rede nos últimos dois anos foram: a revisão do Planejamento Estratégico em Rede, de forma a valorizar a participação cada vez mais ampliada em toda a RMC; desenvolvimento de um novo modelo de Plano Operacional (plano orçamentário anual); a implantação de um curso de especialização em Gestão Estratégica de Intuições de Educação Básica para os principais gestores da RMC em parceria com a PUCPR; a definição dos macro processos educacionais; mudança de foco das práticas para que a implantação do processo FIX seja privilegiada; o desenvolvimento da cultura de gestão de resultados acadêmicos e de negócios; a implantação (gradativa) de um novo sistema (*software*) de gestão educacional e administrativo; projeto de internacionalização com ações conjuntas entre as unidades; desenvolvimento e aplicação de

simulados para a toda a rede; implantação do Sistema Marista de Educação; consolidação dos Projetos Ciranda (Educação Infantil) e Composições (Ensino Fundamental I); organização dos processos de oferta do Núcleo de Atividades Complementares; implantação do Orçamento Matricial; melhorias no modelo de gestão e governança das unidades e da rede.

Desafios

Pelas informações anteriormente apresentadas, pode-se depreender que são diversos os desafios para a gestão de uma rede com tais características. Dentre eles, se destaca o fato de primeiro terem surgido as unidades (colégios) e que caminharam por muitos anos de forma praticamente isolada e autônoma, além de terem pertencido a Províncias diferentes que foram fundidas em 2002. Estas unidades apresentam, portanto, diferentes práticas, estruturas, recursos e necessidades regionais, tanto por costumes da sociedade local quanto por questões legais.

Por outro lado, os desafios contemporâneos exógenos também parecem justificar um esforço para qualificar a atuação em rede. Para citar apenas alguns exemplos destas forças, estão as novas tecnologias educacionais, administrativas, operacionais e mercadológicas; o nível de exigência crescente das famílias e estudantes por uma educação integral (que alie formação por valores e resultados acadêmicos de alto nível); o processo de internacionalização que vem passando o Brasil, em especial nos últimos 25 anos, que impacta tanto no acesso de nossa população a novos produtos, métodos, tecnologias e mercados, quanto na visão de mundo, proporcionada por novas experiências de vida e de intercâmbio com pessoas de diferentes culturas; além do crescimento do nível de competitividade do setor educacional com a presença de grandes grupos econômicos e da qualificação da oferta de melhores serviços educacionais e administrativos.

Resultados alcançados

Entretanto, estes mesmos desafios parecem trazer os pilares para qualificar o processo de gestão em rede. Até o momento, há resultados tangíveis que emergiram das unidades e que trazem a força da rede. Entre eles, a melhoria dos resultados obtidos em avaliações de larga escala, a compreensão de todos sobre o posicionamento estratégico da RMC, a velocidade para

implantar novos projetos, como o de internacionalização e o SME e o aumento da percepção das famílias e estudantes sobre a proposta de valor da RMC.

Finalizamos com a afirmação de Boaventura de Souza Santos que tem inspirado, direcionado e contribuído para o entendimento da rede que desejamos para a RMC:

“(…) temos o direito a ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza; e temos o direito a ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, aliamente ou reproduza as desigualdades” (SANTOS, 2003, p. 56).

Referências

CUNHA, M. P. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 36-42, jul./set. 2002.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

PRIMEIRA CONSULTA. **Rede Marista de Colégios da PMBCS: padrões de qualidade operacional**. Curitiba: Primeira Consulta, 2009.

REDE MARISTA DE COLÉGIOS - RMC. **Planejamento estratégico 2014-2020**. Curitiba: Grupo Marista, 2014.

SANTOS, B. S. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitanismo multicultural**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.