

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
NÍVEL DOUTORADO**

**DÁRIO SCHNEIDER**

**Diálogo entre tradição e atualização: uma análise dos documentos orientadores da gestão da educação jesuíta no Brasil (1980 – 2019)**

**São Leopoldo**

**2024**

**DÁRIO SCHNEIDER**

**Diálogo entre tradição e atualização: uma análise dos documentos orientadores da gestão da educação jesuíta no Brasil (1980 – 2019)**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Educação, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Isabel Aparecida Bilhão

São Leopoldo

2024

S358d Schneider, Dário  
Diálogo entre tradição e atualização : uma análise dos documentos orientadores da gestão da educação jesuíta no Brasil (1980 – 2019) / por Dário Schneider. – 2024.  
261 f. : il.; 30 cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2024.  
Orientadora: Profa. Dra. Isabel Aparecida Bilhão.

1. Educação jesuíta. 2. Pedagogia inaciana. 3. Tradição e atualização. 4. Gestão educacional. 5. Liderança inaciana.  
I. Título.

CDU 371

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

## **DÁRIO SCHNEIDER**

### **Diálogo entre tradição e atualização: uma análise dos documentos orientadores da gestão da educação jesuíta no Brasil (1980 – 2019)**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Educação, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 26 de março de 2024

### **BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isabel Aparecida Bilhão – Orientadora – Unisinos**

---

**Prof. Dr. Rodrigo Manoel Dias da Silva – Unisinos**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Ghisleni – Unisinos**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Bettina Steren dos Santos – PUCRS**

---

**Prof. Dr. Jerônimo Sartori – UFFS**

## **AGRADECIMENTOS**

Início este momento com profunda gratidão a Deus, fonte primordial da vida, da liberdade que capacita na busca do conhecimento e do entendimento, guia nas jornadas de trabalho e da vontade que impulsiona a alcançar os objetivos. Reconheço Sua presença constante e orientação em todos os passos da trajetória de vida e trabalho e desta jornada de pesquisa e aprendizado.

Dedico esta tese à minha família, Ana Claudia Klein Ferreira, esposa e companheira que me ensina e encanta, como pessoa, mãe, profissional e parceira de vida. E, a Vilson Klein Schneider, um presente de Deus, filho que veio cheio de saúde e a cada novo dia renova nossa alegria de ser família, e nos dá a oportunidade de aprender e ensinar sempre. A família é porto seguro, experiência da amorosidade, vínculo afetivo, um jeito de ser, conviver e fazer cada dia ser especial. Certamente, há muitos sentimentos imbricados de gratidão, por tudo e a todos/todas, especialmente, por aquilo que não consigo expressar em palavras.

À minha Orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Isabel Aparecida Bilhão, pela dedicação em orientar, delimitar o tema e ajudar a relativizar certezas. Obrigado pela sabedoria e assertividade em conduzir as decisões à construção desta tese.

À Coordenação e equipe do PPG da Unisinos, por acreditar que em tempos de pandemia este grupo de gestores da RJE em seu doutoramento foi protagonista de uma experiência histórica: aulas, orientação e bancas em modo virtual. Com os dons e talentos, também, as limitações humanas e técnicas, convergências e divergências desse modelo e tempo formativo, somos todos vencedores. O sentimento de acreditar que aprender e ensinar, de cultivar atitude resiliente diante de grandes desafios e oportunidades têm preenchido a minha vida pessoal, retroalimentado a parceira na atuação profissional, e sendo consolidado na trajetória acadêmica.

Neste agradecimento, há sentimentos e palavras, bem como os “não ditos” que compõem a narrativa desta incrível experiência que me faz reconhecer como fui me constituindo como pessoa, como profissional e acadêmico, condição de possibilidade com um jeito de ser e viver, atento em buscar servir com simplicidade e paixão na gestão de um colégio da Companhia de Jesus, neste caso, no Colégio Anchieta, de Porto Alegre, conciliando trabalho e demandas da vida acadêmica. A experiência na equipe diretiva, reconheço como espaço vital, de vida e de potente construção do saber e de partilha da missão. Em tempo, minha especial gratidão aos jesuítas e aos

leigos e leigas, meus parceiros de jornada profissional que dividem comigo as belezas da gestão educacional e os desafios que preenchem nossos dias na liderança de um microcosmos chamado Colégio.

Ao olhar para o caminho percorrido, com todos os percalços comuns a quem se aventura numa jornada acadêmica concomitante ao trabalho da gestão de um grande colégio, sinto-me cada vez mais inspirado por Santo Inácio, um líder que construiu colaborativamente, não esmoreceu diante das dificuldades, que não foram poucas, e fez a diferença com aquilo que lhe foi dado.

## RESUMO

Esta pesquisa busca analisar o apostolado educacional da Companhia de Jesus, idealizado por *Inigo* de Loyola, no século XVI, com enfoque no processo histórico da educação jesuíta, diálogo entre a tradição secular e a atualização da sua pedagogia no século XXI. O estudo utiliza-se do método de análise documental proposto por André Cellard, com o objetivo de analisar, com base nos documentos orientadores do apostolado educacional, formulados entre 1980 e 2019, as concepções de liderança dos gestores educacionais, tanto jesuítas quanto leigos/leigas, que norteiam o desenvolvimento de suas atribuições e funções, e como estas relacionam tradição e atualização em sua atuação na contemporaneidade. Articulam-se o contexto da educação jesuíta nas décadas finais do século XX e iniciais do século XXI; também apresentam-se as condições de produção dos documentos analisados em suas conjunturas sócio-históricas e educacionais; identificam-se as principais concepções e os meios de atuação da liderança inaciana de jesuítas e de leigos/leigas na gestão dos colégios da Rede Jesuíta de Educação (RJE) nos diferentes documentos analisados; e, finalmente, identificam-se as relações dialógicas entre tradição e atualização inerentes à gestão educacional apresentadas nos documentos, pensando-as em suas relações com o contexto sócio-histórico e educacional em que foram formuladas. Os documentos selecionados refletem, em parte, a narrativa histórica da Pedagogia da Companhia de Jesus, atenta às pessoas, tempos e lugares, ao longo destes quase cinco séculos. Podemos concluir que o exercício da liderança e a busca da excelência exigem competências técnicas, acadêmicas e humanas, tríptico basilar da Pedagogia Inaciana. A tradição da educação jesuíta, a prática da gestão educacional e a atualização das práticas da Pedagogia Inaciana emergem do processo de discernimento como expressão tangível das características da inacianidade e do compromisso no presente com uma entrega de educação de qualidade. A colaboração, a comunicação e a organização da rede global das instituições jesuítas são percebidas como indicadores da prática de gestão dos colégios da RJE na atualidade. Assim, a Rede busca manter vivas práticas de excelência, *ethos* da educação jesuíta, apoiadas no legado da tradição e do compromisso com a atualização, caracterizadas pelo seu modo de ser, modo de proceder e modo de examinar. A constante busca da fidelidade criativa aos princípios e aos valores humanistas é entendida aqui como direcionadora à gestão e às práticas pedagógicas, na contemporaneidade, da RJE, nas quais o paradigma burocrático da gestão educacional é traduzido em paradigma de serviço com enfoque na missão, capaz de frutificar em generosidade e sabedoria dos processos de discernimento e adaptabilidade das ações.

**Palavras-chave:** Educação Jesuíta. Pedagogia Inaciana. Tradição e Atualização. Gestão Educacional. Liderança Inaciana.

## ABSTRACT

This research seeks to analyze the educational apostolate of the Society of Jesus, idealized by Iñigo de Loyola, in the sixteenth century, focusing on the historical process of Jesuit education, dialogue between the secular tradition and the updating of its pedagogy in the twenty-first century. The study uses the documentary analysis method proposed by André Cellard, with the objective of analyzing, based on the guiding documents of the educational apostolate, formulated between 1980 and 2019, the leadership conceptions of educational managers, both Jesuits and lay people, who guide the development of their attributions and functions, and how these relate tradition and updating in their performance in contemporaneity. The context of Jesuit education in the final decades of the twentieth century and the beginning of the twenty-first century is articulated; The conditions of production of the analyzed documents in their socio-historical and educational conjunctures are also presented; The main conceptions and means of action of the Ignatian leadership of Jesuits and lay men and women in the management of the colleges of the Jesuit Education Network (EJN) are identified in the different documents analyzed; and, finally, the dialogical relations between tradition and updating inherent to educational management presented in the documents are identified, thinking about them in their relations with the socio-historical and educational context in which they were formulated. The selected documents reflect, in part, the historical narrative of the Pedagogy of the Society of Jesus, attentive to people, times and places, over these almost five centuries. We can conclude that the exercise of leadership and the pursuit of excellence require technical, academic and human skills, a basic triptych of Ignatian Pedagogy. The tradition of Jesuit education, the practice of educational management, and the updating of the practices of Ignatian Pedagogy emerge from the process of discernment as a tangible expression of the characteristics of Ignatian Pedagogy and the commitment in the present to the delivery of quality education. The collaboration, communication and organization of the global network of Jesuit institutions are perceived as indicators of the management practice of the EJN colleges today. Thus, the Network seeks to keep alive practices of excellence, the ethos of Jesuit education, supported by the legacy of tradition and the commitment to updating, characterized by its way of being, way of proceeding and way of examining. The constant search for creative fidelity to humanistic principles and values is understood here as directing the management and pedagogical practices, in contemporaneity, of the EJN, in which the bureaucratic paradigm of educational management is translated into a paradigm of service with a focus on the mission, capable of bearing fruit in generosity and wisdom of the processes of discernment and adaptability of actions.

**Keywords:** Jesuit education. Ignatian Pedagogy. Tradition and Updating. Educational Management. Ignatian leadership.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Marcos do Apostolado Educativo da SJ-Universal.....	48
Figura 2 – Colégios Jesuítas – Perspectiva Integral da Educação.....	49
Figura 3 – Mapa conceitual: educação jesuíta – um modo de ser, de proceder e de examinar.....	227

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Padre Pedro Arrupe, SJ .....	141
Fotografia 2 – Foto da capa <i>Nossos Colégios Hoje e Amanhã</i> .....	141
Fotografia 3 – Padre Peter-Hans Kolvenbach, SJ.....	157
Fotografia 4 – Foto de Capa <i>Características da Educação da Companhia de Jesus</i> .....	158
Fotografia 5 – Padre Peter-Hans Kolvenbach, SJ.....	172
Fotografia 6 – Foto da capa <i>Pedagogia Inaciana: Uma Proposta Prática</i> .....	173
Fotografia 7 – Pe Adolfo Nicolás, SJ.....	190
Fotografia 8 – Decretos da 36ª Congregação Geral .....	190
Fotografia 9 – Pe Arturo Sosa, SJ.....	205
Fotografia 10 – <i>Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI. Um contínuo exercício de discernimento</i> .....	206

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico Situacional.....	47
--------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Método dos Exercícios Espirituais X <i>Ratio Studiorum</i> .....	34
Quadro 2 – Descritores .....	100
Quadro 3 – Total de Produções Rastreadas .....	101
Quadro 4 – Dissertações em Diálogo com o Projeto.....	102
Quadro 5 – Análise de Artigos.....	120
Quadro 6 – Eixos temáticos da concepção da educação jesuíta .....	223
Quadro 7 – Temas norteadores da concepção de educação jesuíta .....	224
Quadro 8 – Objetivos epistemológicos da concepção da educação jesuíta.....	225
Quadro 9 – Princípios e Práticas da concepção da educação jesuíta.....	226
Quadro 10 – Mapa conceitual dos documentos analisados .....	228

## LISTA DE SIGLAS

ANEC	Associação Nacional de Educação Católica do Brasil
BNE	Províncias do Nordeste
BRA	Província dos Jesuítas do Brasil
BRC	Província Centro-Leste
BRM	Província do Brasil Meridional
CAV	Colégio Antônio Vieira
CIAEJ	Conselho Internacional para o Apostolado da Educação Jesuíta
CIEC	Confederação Interamericana de Educação Católica
CG	Congregação Geral
EE	Exercícios Espirituais
FLACSI	Federação Latino-Americana dos Colégios da Companhia de Jesus
ICAJE	Comissão Internacional do Apostolado da Educação Jesuíta <i>International Commission on the Apostolate of Jesuit Education</i>
IHS	Jesus Salvador dos Homens – <i>Latim: Iesus Hominum Salvator</i>
ILD	Indicador de Liderança do Diretor
INCE	Instituto Nacional de Calidad y Evaluación
MPGE	Mestrado Profissional em Gestão Educacional
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
PEC	Projeto Educativa Comum
RJE	Rede Jesuíta de Educação
PPI	Paradigma Pedagógico Inaciano
SIPEI	Seminário Internacional de Pedagogia e Espiritualidade Inacianas
SQGE	Sistema de Qualidade da Gestão Educacional
UMBRAL	União Marista Brasil
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 A COMPANHIA DE JESUS E A PEDAGOGIA INACIANA: CONTEXTUALIZAÇÃO E REFERENCIAIS TEÓRICOS</b> .....	<b>28</b>
2.1 A TRAJETÓRIA DA COMPANHIA: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO EM TRÊS TEMPOS .....	29
2.2 ATUALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO JESUÍTA NA CONTEMPORANEIDADE	46
2.3 EDUCAÇÃO JESUÍTA EM MEIO A CONCEPÇÕES E CONTRADIÇÕES DO SÉCULO XXI.....	70
2.4. REFERENCIAIS TEÓRICOS E PERSPECTIVAS ANALÍTICAS.....	81
<b>3 CAMINHOS INVESTIGATIVOS: CAMPO TEMÁTICO E METODOLOGIA</b>	<b>100</b>
3.1 ESTUDOS PRECEDENTES SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL NAS EQUIPES DIRETIVAS DA RJE .....	100
3.2 PERCURSO ANALÍTICO: ANÁLISE DOCUMENTAL COMO PROCEDIMENTO DE CONSTRUÇÃO DOS DADOS .....	126
<b>4 GESTÃO EDUCACIONAL NAS EQUIPES DIRETIVAS DA RJE: UMA ANÁLISE DOS DOCUMENTOS ORIENTADORES</b> .....	<b>140</b>
4.1 A DETERMINAÇÃO DEVE SER FRUTO DE UM DISCERNIMENTO: NOSSOS COLÉGIOS HOJE E AMANHÃ, DE 1980 .....	141
4.2 “UM MODELO COM O QUAL NOS CONFRONTEMOS A NÓS MESMOS”: ANÁLISE DO DOCUMENTO <i>CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS</i> , DE 1989 .....	157
4.3 “UMA PEDAGOGIA MOVIDA PELA FÉ E PELA JUSTIÇA”: ANÁLISE DO DOCUMENTO <i>PEDAGOGIA INACIANA: UMA PROPOSTA PRÁTICA</i> , 1993 .....	172
4.4 “REMANDO MAR ADENTRO”: ANÁLISE DO DOCUMENTO <i>CONGREGAÇÃO GERAL 36ª</i> , DE 2016 .....	189
4.5 “TRADIÇÃO VIVA EXIGE OLHOS, OUVIDOS E CORAÇÕES ABERTOS”: ANÁLISE DO DOCUMENTO <i>COLÉGIOS JESUÍTAS: UMA TRADIÇÃO VIVA NO SÉCULO XXI. UM EXERCÍCIO CONTÍNUO DE DISCERNIMENTO</i> , DE 2019 .....	205
4.6 SÍNTESE ANALÍTICA DA DOCUMENTAÇÃO ESTUDADA .....	222

<b>4.6.1 Educação Jesuíta: tradição e atualização - fundamentos e contributos para o diálogo.....</b>	<b>223</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>235</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>248</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*O problema não é inventar.  
É ser inventado hora após hora  
e nunca ficar pronta nossa edição convincente*  
(Carlos Drummond de Andrade, 1986).

As palavras de Drummond (1986) revelam o ser humano em sua singularidade, em sua capacidade de mudança, de transformação, de construção e de reconhecimento autobiográfico de sua narrativa de vida. A existência torna-se sua obsessão, pois, na dimensão biológica e antropológica, estamos sempre “em busca do sentido” da vida (FRANKL, 2020).

Agualusa (2015), sobre processos identitários, assim se expressa:

[...] identidade não tem a ver com o lugar onde nascemos, pois no céu tudo é movimento, e assim, com os lugares por onde passamos. Identidade é o que a viagem faz de nós enquanto continua. Só os mortos, os que deixam de viajar, possuem uma identidade bem definida (AGUALUSA, 2015, p. 58).

Trata-se, inicialmente, de pensar a vida, o desenvolvimento humano, o ideário individual e coletivo, o processo identitário, a compreensão do modo de ser e de estar neste mundo. Analisar o contexto da missão da Companhia de Jesus, o apostolado da educação jesuíta em sua origem, concepção, cultura organizacional, o colégio como espaço colaborativo, são aspectos que ajudam a reconhecer o processo histórico e, na atualidade, a pensar alternativas às práticas da gestão educacional. É um imperativo global que pede uma resposta local.

Pensar em processos identitários oportuniza um diálogo entre passado, presente e futuro, entre tradição e atualização da Educação Jesuíta. Estudamos os documentos orientadores da gestão educacional da Rede Jesuíta de Educação (RJE) de 1980 a 2019. Nossa análise contextualiza, a partir do século XVI - período da fundação da Companhia de Jesus (1540) - a decisão pelo apostolado educativo com o primeiro Colégio Jesuíta em Messina, Itália (1548) e com a sistematização do Código Pedagógico da Companhia da *Ratio Studiorum* (1599). O recorte histórico, de alguma forma, situa o legado da tradição, mediante um contínuo exercício de discernimento diante das mudanças socioculturais e tecnológicas.

Os marcos cronológicos estabelecidos para esta tese, 1980 a 2019, correspondem às datas de publicação do primeiro e do último documento aqui analisados. São eles:

- ✓ a alocução Nossos Colégios Hoje e Amanhã, de 1980;
- ✓ as Características da educação da Companhia de Jesus, de 1989;
- ✓ a Pedagogia Inaciana - uma proposta prática, de 1993;
- ✓ a Congregação Geral 36<sup>a</sup>, de 2016; e
- ✓ Tradição Viva, de 2019.

A escolha dos documentos, considerados marcos cronológicos para esta tese, abrangendo o período de 1980 a 2019, reflete uma estratégia deliberada para capturar a evolução da narrativa histórica da Pedagogia da Companhia de Jesus de 1540 a 1599, e a adaptação da Educação Jesuíta, atenta às pessoas, tempos e lugares, ao longo destes quase cinco séculos, sob o viés de análise da liderança de gestores jesuítas e leigos/leigas no contexto contemporâneo. Esses documentos são representativos ao objetivo desta tese, pela identificação e liderança, desde Santo Inácio e os Primeiros Companheiros, e os Superiores Gerais deste período, finais do século XX e inícios de século XXI: Pe. Arrupe, SJ, Pe. Kolvenbach, SJ, Pe. Nicolás, SJ e Pe. Sosa, SJ. A relação destes líderes e a escolha dos documentos podem ser percebidas como oportunidade de analisar o legado da tradição e as perspectivas de atualização que marcaram e continuam a marcar o desenvolvimento do apostolado educacional da Companhia de Jesus. A alocução Nossos Colégios Hoje e Amanhã, de 1980, do Pe. Pedro Arrupe, SJ, sinaliza um ponto de partida crucial, oferecendo direcionamentos iniciais e destacando a importância de repensar e renovar a abordagem educacional jesuíta em resposta aos desafios contemporâneos.

As Características da Educação da Companhia de Jesus, obra de 1989, de Pe. Kolvenbach, SJ, apresenta uma fase subsequente ao discurso de Pe. Arrupe, SJ detalhando princípios e fundamentos que definem a tradição inaciana no contexto educacional. A Pedagogia Inaciana: uma proposta prática, de 1993, acrescenta uma dimensão operacional à pedagogia, fornecendo uma estrutura mais tangível para a implementação dos princípios inacianos à gestão e às práticas educacionais, também proposto por Pe. Kolvenbach, SJ. A Congregação Geral 36<sup>a</sup>, realizada em 2016, convocada pelo Superior Geral, Pe

Nicolás, SJ, assume um papel crucial como marco mais recente, incorporando o discernimento e direcionamentos contemporâneos da Companhia de Jesus em resposta aos "sinais dos tempos", apoiado no lema "remando mar adentro". A Educação Jesuíta: uma Tradição Viva, de 2019, Pe. Sosa, SJ, oferece uma perspectiva atualizada, mostrando como a tradição jesuíta continua viva e dinâmica, consciente dos desafios de adaptando-se de maneira fiel aos seus princípios fundamentais em um contexto em constante mudança. Com a opção de analisar esses documentos em conjunto, a presente tese busca mapear a trajetória da educação jesuíta ao longo desse período, analisando como os princípios fundamentais foram reinterpretados, implementados e reafirmados ao longo do tempo, por jesuítas e leigos/leigas proporcionando uma compreensão abrangente e contextualizada da tradição e atualização na gestão educacional da RJE no contexto contemporâneo.

O objetivo geral desta tese consiste em analisar, com base nos documentos orientadores formulados entre 1980 e 2019, as concepções de liderança dos gestores educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, para o desenvolvimento de suas atribuições e funções, e como estas relacionam tradição e atualização em sua atuação na contemporaneidade.

Na intenção de aprofundar a reflexão sobre a educação jesuíta, optou-se pelos objetivos específicos:

1. contextualizar a educação jesuíta nas décadas finais do século XX e nas décadas iniciais do século XXI;
2. apresentar as condições de produção dos documentos analisados em suas conjunturas sócio-históricas e educacionais;
3. identificar as principais concepções e os meios de atuação da liderança inaciana de jesuítas e de leigos/leigas na gestão dos colégios da RJE nos diferentes documentos analisados;
4. observar as relações entre tradição e atualização inerentes à gestão educacional apresentadas nos documentos, pensando-as em suas relações com o contexto sócio-histórico e educacional em que foram formuladas.

Busca-se, outrossim, responder a seguinte problemática de pesquisa: quais são as concepções de liderança presentes nos documentos do apostolado

educativo jesuíta, nas alocações dos Superiores Gerais e nos Decretos das últimas Congregações Gerais para os gestores educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, para o desenvolvimento de suas atribuições e funções? Como relacionam tradição e atualização em sua atuação na contemporaneidade?

A Rede Jesuíta de Educação Básica (RJE), com a publicação do Projeto Educativo Comum – PEC (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016), projeta um cenário possível à gestão educacional nas perspectivas:

**epistemológica**, indagando sobre os limites e as possibilidades do conhecimento e as relações que se estabelecem entre conhecimento, sujeito e meio; **pedagógica**, buscando os melhores caminhos e percursos para que a aprendizagem integral aconteça; e **psicológica**, considerando os diferentes estágios de desenvolvimento do educando (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, n. 31).

A transposição destas dimensões para a trajetória de vida pessoal, acadêmica e profissional dos gestores pode ser interpretada como reflexo dessa procura incessante por respostas para as questões que o passado, o presente e o futuro da educação jesuíta apresentam enquanto campo de possibilidades. Os percursos acadêmicos e profissionais podem ser vistos como processos de transformação, mediados pelas histórias institucionais. O ser e o fazer refletem as buscas, a ousadia e as experiências significativas de superação, o que permite uma leitura da constituição de um processo organizacional da vida e da missão num modo de ser, num modo de proceder e num modo de examinar.

A presente pesquisa também contempla a experiência, a construção de conhecimentos e a minha vivência como gestor-pesquisador com mais de duas décadas de prática. O que torna inegável o meu envolvimento com o objeto da pesquisa. Alguns aspectos permitem adentrar os meandros deste contexto e da prática do gestor educacional, bem como a própria constituição de pesquisador. Nele estão imbricados aspectos identitários do núcleo familiar, da convivência comunitária, da dimensão espiritual, da organização da rotina de trabalho, do afeto, da disciplina e do cuidado com a casa comum (Criação).

Nessa narrativa, minha trajetória de vida pessoal, acadêmica e profissional se entrelaçam com os aspectos identitários, dos valores fundamentais, que marcaram meu modo de ser e têm raízes profundas na minha origem.

Sétimo filho de dez irmãos, nasci em Iporã do Oeste, uma cidadezinha do extremo oeste catarinense, imersa na agricultura familiar e colonizada por imigrantes germânicos. Seus habitantes cultivam uma vida comunitária intensa, permeada pela religiosidade católica e pela determinação no trabalho. Nos últimos anos, a região vem passando por intensas transformações socioculturais e econômicas, perceptíveis nas novas configurações familiares, no advento de sistemas integrados multinacionais de produção em grande escala e no acesso às tecnologias de informação e de comunicação, que demandaram a necessidade de formação acadêmica em nível superior e de capacitação técnica como condição de manejo de altas tecnologias em instalações *standards* no cultivo e na produção. São mudanças de época e épocas de mudança, impulsionadas pelo processo de desenvolvimento, que afetaram o modo de vida dessas comunidades interioranas.

Fui educado à luz dos valores e dos princípios culturais de imigrantes alemães, num ambiente familiar marcado por uma vida simples e feliz. A intensa experiência comunitária fez pulsar o desejo de buscar horizontes maiores. A caminhada na pastoral e na catequese iniciou-se na década de 1980, nas sendas da juventude católica. O suporte familiar, a autonomia e a liberdade - exercidas com responsabilidade - consolidaram o jeito participativo de aprender empiricamente. A liderança, exercida desde cedo, ajudou a formatar minha personalidade e a despertar a vontade de aprender e de ensinar. A vida comunitária foi constitutivo basilar de minha identidade – eu sou eu e minhas circunstâncias (ORTEGA; GASSET, 1963) – regra de vida que exigia o desenvolvimento de uma mente aberta e de um coração sensível, finalidade fundamental da educação e fator decisivo na perspectiva para minha futura caminhada nesta área.

O passar dos anos trouxe desafios. Dar continuidade ao trabalho e ao estudo, permanecer na família, pensar nas desigualdades sociais e na diversidade, nos direitos e nos deveres, enfim, as questões humanitárias tornaram-se norteadoras e temas relevantes para as minhas escolhas. As intrigantes questões existenciais “quem sou”? “Onde estou”? De onde vim e para onde vou”? foram consolidando a crença na expressão de Fernando Pessoa (2001, p. 64): “tudo vale a pena se a alma não é pequena”.

Aos vinte e um anos, deixei o seio familiar e ingressei na vida religiosa. Entender a opção pela Companhia de Jesus requer compreender as etapas de formação. O processo inicia no Seminário Menor, tempo que compreende a Educação Básica e o Ensino Médio. À época, também já participava do Pré-Noviciado, uma etapa de autoconhecimento e de estudo da Companhia. Ao final, o candidato, considerado apto pela equipe de formadores, é acolhido como membro “em provação” no Noviciado. As provações<sup>1</sup> são experiências espirituais, socioemocionais e comunitárias. Os Exercícios Espirituais<sup>2</sup> é a “primeira”: retiro de trinta dias, seguindo a metodologia e a experiência original de Santo Inácio para ordenar a vida e encontrar a vontade de Deus, tendo Jesus Cristo como modelo.

A segunda provação é o trabalho de um mês num hospital acompanhando a experiência junto com a equipe de saúde em seu cotidiano. Uma verdadeira lição de vida. O contato com médicos, familiares e pacientes almejou fazer crescer em mim a sensibilidade humana e compreender a dor do próximo, alegrando-me com a criança que nasce e solidarizando-me com a despedida de quem cumpriu sua missão neste mundo.

A terceira provação está vinculada ao convívio com os excluídos – pessoas de rua - com o intuito de experienciar a condição de vulnerabilidade social como possibilidade de exercitar a humildade, a dependência, de enfrentar os perigos e de confiar na Providência Divina. Por fim, integrar uma comunidade de jesuítas em missão - colégio ou paróquia - para vivenciar as alegrias e os desafios de estar a serviço.

Após dois anos em “provação”, o Noviço, acolhido na Companhia, professa os votos de pobreza, de castidade e de obediência. Segue sua formação acadêmica no Juniorado - estudos seminarísticos universitários de Filosofia - e o chamamento ao Magistério numa comunidade jesuíta, por dois ou três anos. O processo de formação se completa com o curso superior de Teologia, que compreende quatro anos de estudos preparatórios ao Sacramento da Ordem. Depois de ordenados, normalmente, os jesuítas irmãos ou padres

---

<sup>1</sup> As etapas das “provações” [1 Provações da Companhia, típicas previstas no processo de formação do Jesuíta, cfe. Constituições. Em geral: - Constituições da Companhia [nº 16; 437; 539; 540; 544]; 117§2; 119; [239; 240; 242]; 38.

<sup>2</sup> Exercícios Espirituais, experiência de Santo Inácio de Loyola – 30 dias.

cursam mestrado ou doutorado em Teologia. Alcançam incorporação definitiva na Ordem passando pela Terceira Provação, tempo de aprofundamento da espiritualidade para servir onde houver necessidade e urgência.

Em 1989, ingressei na Escola Santo Afonso – Seminário Menor -, em São Leopoldo, RS, com pouca clareza de que seria o início do que queria na vida. Com opções modestas até então, não alimentava a expectativa de altos cargos, sequer seguir “carreira”. À época, não tinha a noção de que o que me era proposto seria uma experiência de descobertas e de fecundo crescimento intelectual e humano. No Pré-noviciado, despertei para o estudo, o trabalho em equipe, movido pela vontade de compreender o mundo. O longo processo formativo proporcionou-me confrontações comigo mesmo, inúmeras interrogações e reflexões.

Os caminhos trilhados nem sempre foram fáceis. Os desafios, os momentos de solidão, as dúvidas e as diferentes interpelações da complexidade do dia a dia foram forjando minha personalidade e minha capacidade colaborativa. O contato da família com a missão da Companhia oportunizou-me acessar a formação jesuítica, aperfeiçoando a dimensão humana, acadêmica e cristã, a partir da integração em equipes de trabalho com leigos e leigas. A prática da interculturalidade e a universalidade da formação jesuíta em muito contribuíram para a identificação e a paixão pelas Ciências Sociais e Humanas, sempre confirmadas nos testes vocacionais.

A espiritualidade e a educação jesuítica estão hoje presentes no espírito comunitário, na atividade pastoral, nos estudos e na gestão acadêmica. O trabalho, o estudo, o exame de consciência – uma prática diária recomendada pelos Exercícios Espirituais – e a participação nas instâncias de decisão do Colégio compõem alguns ritos de permanentes aprendizagens e continuam contribuindo no aperfeiçoamento de meu perfil de educador. As novas perspectivas de estudo e de trabalho foram abrindo outras possibilidades no horizonte de minha vida.

Escolher o caminho da formação dos jesuítas<sup>3</sup> permitiu conhecer sua tradição e sua proposta pedagógica. O confronto com a finitude humana, e

---

<sup>3</sup> Por Jesuítas, entende-se a Ordem Religiosa da Companhia de Jesus. A sede da Cúria Geral está em Roma. A missão dos Jesuítas no mundo e a sua estrutura organizacional e de governo está baseada em Assistências e Províncias. A organização em Províncias geralmente acontece

também o ordenamento dos afetos, levou-me como Noviço a crescer no desejo de “gastar a vida” em generosidade. Ingressei na Companhia em busca da formação integral e do aprimoramento dos valores humano-cristãos, o que me inspira até hoje a viver no propósito de “em tudo amar e servir”. A mobilidade social e a experiência intercultural também me proporcionaram conhecimentos e experiências valiosas. Aos poucos, o aprofundamento na formação com os jesuítas foi delineando o desejo de servir e de viver o espírito de missão com amor, comprometido com um projeto de vida em liberdade e em fidelidade.

O espírito de educador acompanhou o percurso do jovem “irmão jesuíta”<sup>4</sup>. Não há conhecimento sem quem ensine e quem deseje aprender na dialética da aprendizagem. Essa relação mistagógica<sup>5</sup> e as constantes trocas de saberes são indissociáveis nas diferentes etapas de formação na Companhia e imprimem um modo de ser e de proceder próprios. Um constante processo de autoconhecimento foi me direcionando, de forma cada vez mais consistente, para a Educação, avaliação também reiteradamente externada por colegas, mestres, diretores e superiores.

O avanço nas etapas de formação exigiu a itinerância, a inculturação, a interprovincialização e, mais, assumir - de fato e de verdade - a vida como irmão jesuíta. Iniciei o Juniorado em João Pessoa, PB (1992) e o concluí em Florianópolis, SC (1993-1997), onde atuei como Orientador Religioso nas séries iniciais no Colégio Catarinense. Amadureci como pessoa e como educador à luz da Pedagogia Inaciana. A rica oportunidade, por vezes, trouxe angustiantes incertezas que, por fim, contribuíram para um novo despertar na vida. Das adversidades, colhemos grandes lições!

---

levando em conta o número de jesuítas e de obras num determinado território; uma Província pode ser formada somente por uma parte do território de um país, ou pode coincidir com as suas fronteiras; mas também pode ser formada por vários países. Os “estudantes jesuítas” são acolhidos numa Província e se colocam à disposição dos Superiores para as diferentes etapas de formação e para servir à sua missão universal, onde houver maior necessidade.

<sup>4</sup> Irmão Jesuíta é membro da Companhia de Jesus, consagra sua vida para colaborar na vida e na missão da Companhia de Jesus Universal, segundo Santo Inácio, para ser presença e testemunho da divindade em meio à humanidade; ponte que une sacerdotes e leigos/leigas numa mesma missão; e, na comunidade, presença integradora, acolhedora e sensível às necessidades do entorno. Desse modo, espera-se que o irmão jesuíta simbolize, na Companhia, de modo particular, a natureza essencial de sua consagração religiosa.

<sup>5</sup> Mistagogia. Um diálogo profundo entre mística (espiritualidade) e pedagogia (didática). A mistagogia é a pedagogia do Mistério, uma experiência que respeita e facilita a relação de diálogo e de aprofundamento entre a dinâmica interna da Revelação e a dinâmica existencial daquele que crê, orientando uma metodologia que permite um processo de evangelização efetiva.

A relação com a comunidade educativa foi se tornando, paulatinamente, mais intensa e as responsabilidades aumentaram com a efetiva destinação para a educação – a pedagogia jesuíta articula ensino-educação-evangelização - confirmando a vontade de me dedicar ao trabalho do apostolado educacional. Assumi a coordenação de projetos, abrindo espaços de reflexão no trabalho com equipes e atuando em diversas instâncias de gestão. Os novos vínculos com as pessoas tornaram significativa minha participação na vida e na dinâmica do Colégio Catarinense.

O Colégio revelou-se um lugar de profundidade na gestão educacional. Apreendi a reavaliar meu fazer pedagógico, estabelecendo motivações, objetivos e metas novas para a prática. Assumi o processo ensino-aprendizagem como expressão de desenvolvimento humano e acadêmico, de diálogo e de escuta ativa de colegas, jesuítas, alunos e famílias, ressignificando o ato de ensinar e de aprender, a partir de novos vínculos. Sistematizei o tema “Leigos/as que vivem a Experiência da Espiritualidade Inaciana” na monografia de Licenciatura Curta em Ciências Religiosas (PUCPR - 1993/94).

Não demorei a entender que era chegado o momento de me engajar no mundo da tecnologia da informação e da comunicação, não só para conhecer melhor as novas tendências, mas, principalmente, para fazer uso de suas ferramentas no trabalho. Cursei Análise e Programação de Sistemas (1995/97) pela Associação Catarinense de Informática, uma abertura à tecnologia digital e à atualização educacional. A produção de algoritmos humano-tecnológicos já dava sinais de novos cenários futuros, desestabilizando a segurança pessoal e as práticas pedagógicas tradicionais. Navegar no cyberspaço - universo em que tudo muda em velocidade exponencial, em que as informações vêm em espantosa profusão, onde as contradições sociais são cada vez mais visíveis - é um tanto assustador. Os novos conhecimentos levaram-me a refletir sobre o sentido existencial e a possibilidade de liderança de processos de gestão e de práticas pedagógicas agora potencializadas.

Em 1998, assumi a Coordenação da Pastoral Vocacional dos jovens candidatos à Companhia pela Província do Brasil Meridional<sup>6</sup> (BRM). Consistia

---

<sup>6</sup> A presença dos jesuítas na região Sul começou em 1869. Funda-se, então, a Missão do Brasil Meridional, pertencente juridicamente à Província germânica da Companhia de Jesus, à qual cabia sustentá-la e enviar religiosos. A partir de 1872 até 1920, vieram muitos jesuítas alemães,

em ajudar jovens a refletirem sobre seu projeto de vida, avaliando a possibilidade de escolha em atitude de discernimento, a fim de auxiliá-los no processo de opção profissional/vocacional.

Na virada do milênio, outras demandas na vida pessoal e profissional apareceram. Em 2000, fui destinado para o Colégio Anchieta - Porto Alegre, RS - para integrar a Equipe do Ensino Fundamental I como Orientador Religioso e para colaborar em outras atividades, tais como - catequese, projetos sociais e eventos comunitários. A identificação como educador inaciano se estreitava e, por orientação dos superiores, iniciei a graduação em Teologia (PUCRS). Ao final do terceiro trimestre, mobilizado pelo *insight* sobre o futuro, fui cursar Pedagogia: Informática e Mídias (2006). O propósito de ajudar a transformar a realidade social de jovens da periferia, problemática que se tornou objeto de pesquisa, levou-me a analisar a função social da escola mediante o acesso dos jovens à tecnologia. A confiança de alunos e a aproximação das famílias contribuíram para a construção de caminhos que potencializaram a função social do colégio como propulsora de conhecimento e de desenvolvimento social e cultural.

Em 2003, a pedido do Diretor-geral do Colégio Anchieta, Pe. Egydio Schneider, SJ, um grupo de gestores iniciou um diálogo com a equipe do Projeto Pescar<sup>7</sup>, no intuito de firmar parceria com o Projeto idealizado pelo empresário Geraldo Tollens Linck (1927-1998), em 1976, à época seu presidente. A Fundação Pescar tem um programa pioneiro em formação socio-profissionalizante de jovens em situação de vulnerabilidade. Diante dos desafios da educação e de seu compromisso social, em 2003, ajudei a implantar, no Colégio Anchieta, uma Unidade, que passou a ofertar um curso técnico de Iniciação à Informática para 40 jovens por ano. A atividade ajudou-me a alicerçar o processo metodológico do Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI) –

---

suíços e austríacos; a maioria dedicando-se ao trabalho nos colégios, fundando paróquias e associações (PLANO APOSTÓLICO, 1993). Em 16 de novembro de 2014, o Superior Geral, Pe. Adolpho Nicolás, SJ, aprovou a reorganização da presença dos Jesuítas no Brasil com a criação da Província única – Província dos Jesuítas do Brasil (BRA), que corresponde geograficamente a todo território brasileiro, com sede no Rio de Janeiro.

<sup>7</sup> O empresário Geraldo Tollens Linck, em 1976, há 45 anos, teve a iniciativa de oferecer formação a jovens em situação de vulnerabilidade, iniciando um projeto de responsabilidade social, instalando, no chão da fábrica, um espaço para capacitar futuros profissionais, sem deixar de cuidar da formação humana e da consciência cidadã. Em 1995, constituiu-se na Fundação Pescar (ONG), certificadora para o projeto “Jovem Aprendiz”. Já formou mais de 15 mil jovens, com índice de empregabilidade chegando a 80%.

experiência, reflexão e ação - como expressão didática para desenvolver a dimensão cognitiva e socioemocional dos jovens aprendizes. O curso consistia em formação técnica (60%) e formação para o desenvolvimento humano e cidadania (40%).

A articulação da parceria e a oferta de um curso em um ambiente de colégio de Educação Básica, segundo avaliação da equipe diretiva da Fundação, trouxe uma contribuição didático-metodológica importante para a sua rede de unidades. Aceitei o convite para trabalhar como facilitador no acompanhamento dos Orientadores e dos grupos de jovens da Rede em Unidades Formadoras em empresas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Paraguai, de 2005 a 2010. Adentrar nesse universo empresarial e social me levou à Especialização em Terceiro Setor, pela FIJO PUCRS.

O processo identitário está diretamente ligado às experiências de vida, à formação acadêmica e à experiência profissional. O trabalho concomitante na equipe acadêmica do Colégio Anchieta e do Projeto Pescar mantém na memória fatos, pessoas, sentimentos e novos saberes que me dignificaram e que vão me acompanhar por toda vida. Os conhecimentos conquistados e as práticas construídas levaram-me, em 2008, a ingressar no MBA em Gestão Educacional (FGV, 2008/10). É mister manifestar gratidão pelo apoio e o reconhecimento à experiência de vida como Irmão Jesuíta (1992 a 2005), em diversos cargos de liderança, pois foram oportunidades de formação, de partilha de alegrias, dos benefícios das dúvidas existenciais, mas também de realização de atividades e de projetos que cunharam meu jeito de educador inaciano.

Hoje, na condição de colaborador leigo, desde outubro de 2005, exerço minha função sob outra ótica. Reconheço-me um leigo “diferente”. A trajetória de formação na Companhia de Jesus impregnou em mim a marca da formação dos jesuítas, pelos princípios e pelos valores identitários, que geram sentimentos de pertença e de comprometimento. Na equipe de gestores, percebo o mesmo respeito e a mesma confiança dos jesuítas e das lideranças leigas com os quais continuo compartilhando a vida e o trabalho. Em 2010, fui aprovado para o Mestrado em Educação (PUCRS, 2010/2012) e convidado pela Direção do Colégio Anchieta para assumir a Coordenação da Unidade de Ensino da Educação Infantil ao 5º Ano (2010/2015). Ampliaram-se as responsabilidades e as fronteiras de atuação e de interação com novos públicos, que diuturnamente

desafiam e colocam à prova minhas competências e habilidades no serviço da gestão.

O tema da “gestão inaciana” - abordado na monografia do MBA de Gestão Educacional pela FGV (2010) - levou-me a aprofundar as teorias e as práticas educacionais. As referências de Senge (1998), Murad (2007), Martin (2010), pensadores da administração e da espiritualidade, que refletem sobre gestão, perfil e características da administração em instituições, em geral, e instituições confessionais católicas, em particular, articulam os conceitos de atualização na perspectiva da mudança/atualização. Autores que proporcionam uma releitura da vida de Inácio, a partir de sua Autobiografia, do método dos Exercícios Espirituais e do Apostolado Educativo da Companhia. Os documentos e as reflexões sobre o apostolado educativo há 472 anos inspiram a gestão educacional e as práticas pedagógicas e, de forma regular, fazem parte das minhas motivações para, além de meu trabalho pedagógico e de gestor, constituir-me também como investigador, buscando responder ao problema de pesquisa que desencadeia/motiva esta tese.

O desafio de conciliar as dimensões da vida pessoal, acadêmica e profissional é, também, uma oportunidade de formação continuada. Pe. João Batista Libânio, SJ (2002, p. 13) escreve:

Formar-se é tomar em suas mãos seu próprio desenvolvimento e destino num duplo movimento de ampliação de suas qualidades humanas e religiosas e de compromisso com a transformação da sociedade em que se vive. É modelar livremente a própria vida a fim de participar no processo construtivo da sociedade. Em três palavras: processo personalizado, motivado em vista de sua perfeição, e bem da sociedade. A educação é verdadeiro passaporte para a vida, com o duplo conhecimento de si e dos outros, para poder, então, participar da obra conjunta, coletiva, de construir um convívio humano saudável.

Na formação continuada, as competências e as habilidades humanas e relacionais são balizadoras do processo de gestão no cotidiano e impulsionam o caminhar em direção à superação de desafios. Em 2015, quando convidado pelo responsável para a Educação da RJE, Pe. Mário Sündermann, SJ, para assumir a Direção Acadêmica do Colégio Anchieta, senti-me reconhecido e lisonjeado, mas especialmente desafiado com a nova missão. O cargo integra o corpo diretivo do Colégio com foco na gestão acadêmica – práticas pedagógicas – e, conforme Estatuto da RJE (Art. 9, § 9º), citado na carta do delegado para a

Educação Básica, 2015, delineava atribuições e consequências decorrentes da nomeação:

1) Alinhar estratégias e práticas pedagógicas, a partir do Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta de Educação Básica.

2) Implantar a metodologia do Sistema de Qualidade da Gestão Educacional da Federação Latino-Americana dos Colégios da Companhia de Jesus (SQGE/FLACSI)<sup>8</sup>.

3) Fortalecer as plataformas e as tecnologias educacionais como espaços de mediação do trabalho em sala de aula e como recursos corporativos de comunicação e de diálogo na Rede.

4) Fortalecer a consciência e a identidade inaciana do Colégio e a pertença à RJE e à FLACSI.

Em termos operacionais, cabe ao Diretor Acadêmico:

[...] dirigir e acompanhar os processos acadêmicos de uma escola da Companhia de Jesus, o que exige competências e habilidades muito específicas. Além de manter e de aprimorar a qualidade que toda escola deve ter coerência entre, [...] o discurso que se faz na proposta pedagógica da escola seja, de fato, seja concretizado na sala de aula (SÜNDERMANN, 2015a, não paginado).

De modo prático, à época, o Delegado apontava como principais desafios na área acadêmica: “a formação continuada, a avaliação, o currículo, a criatividade em sala, o planejamento, o turno integral, a inclusão, a judicialização das relações e a política de contratação de novos profissionais”. Vários destes temas orientadores são abordados no PEC e deverão significar novas luzes e orientações para o Colégio Anchieta e, igualmente, para os demais Colégios da RJE.

A estrutura dos capítulos da presente tese está assim organizada: inicialmente, apoiado em bibliografia, trato do ideal de Inácio e da identificação dos Primeiros Companheiros com ele, para a definição da missão da Companhia e para a sua aprovação pelo Papa Paulo II em 27 de setembro de 1540. Consideramos os reflexos da opção pelo apostolado educacional, a criação do

---

<sup>8</sup> Metodologia do SGQE/FLACSI, em síntese: o processo dura três anos e requer engajamento do Conselho Diretor, especialmente do Diretor Acadêmico, tendo em vista os âmbitos a serem avaliados e a estreita relação deles com a constituição de uma cultura de formação e de aprendizagem integral. Retomarei essa questão nos referenciais metodológicos.

primeiro Colégio Jesuíta - Messina, Itália (1548) - e o processo de elaboração da *Ratio Studiorum* (1599).

No primeiro tópico, propusemos um deslocamento para o século XX, embasado no documento *Nossos Colégios Hoje e Amanhã* (1980) de Pe. Pedro Arrupe, SJ. Compendo o mesmo cenário, reportamos ainda *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1989) e a *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993). Para o século XXI, valemo-nos dos direcionadores do Simpósio de Boston (2012) e do Seminário Internacional de Pedagogia e Espiritualidade Inaciana (SIPEI), Manresa, Espanha, em 2014 (SIPEI, 2016).

No segundo tópico, recorreremos à constituição da Província dos Jesuítas do Brasil (BRA) e à Rede Jesuíta de Educação Básica (RJE) para delimitar os elementos do embasamento conceitual teórico da investigação, à luz da Pedagogia e do Paradigma Inaciano, da gestão educacional, da tradição e da atualização.

No capítulo seguinte, buscamos a aproximação ao campo temático e o delineamento dos procedimentos metodológicos, fundamentalmente, a análise documental.

No último capítulo, apresentamos e analisamos a documentação que serve de embasamento empírico à tese: a alocação *Nossos Colégios Hoje e Amanhã*, de 1980; as *Características da educação da Companhia de Jesus*, de 1989; a *Pedagogia inaciana - uma proposta prática*, de 1993; a *Congregação Geral 36ª*, de 2016 e *Tradição Viva*, de 2019, articulando-a com os objetivos específicos, buscando responder à problemática de pesquisa com uma síntese analítica.

Por fim, procedemos às considerações finais nas quais retomamos as principais questões abordadas no presente estudo, retomamos os objetivos e a problemática de pesquisa para, a partir da síntese dessas reflexões e análises, emergir a tese que sustenta todo este trabalho.

## 2 A COMPANHIA DE JESUS E A PEDAGOGIA INACIANA: CONTEXTUALIZAÇÃO E REFERENCIAIS TEÓRICOS

No contexto do século XVI, Inácio e os Primeiros Companheiros discerniram os rumos da nova Ordem (1540). Juntos, decidiram pelo apostolado educacional com o profundo desejo de “salvar almas” e tiveram como referência Paris (1528-1536), considerado “tempo de Deus”, com o objetivo da formação em vista da missão. Soma-se, ao ideal deste corpo apostólico em formação, o elemento humano relacional do grupo, identificador da experiência em torno dos Exercícios Espirituais para a aprovação e o desenvolvimento da missão da Companhia tal como definido na Fórmula do Instituto e nas Constituições. Colocam-se à disposição do Sumo Pontífice para servir onde houver maior necessidade. Fundam o primeiro Colégio, Messina (1548), dispostos a difundir o apostolado educacional, objetivo que conecta o contexto histórico do humanismo renascentista e a expansão da educação jesuíta com a *Ratio Studiorum* (1599), sob o generalato do Pe. Acquaviva (5º Superior Geral da Companhia). Fala-se aqui do primeiro bloco (1540-1599) como um recorte da narrativa histórica para a contextualização da vida e da missão da Companhia.

Na sequência, procede-se um salto histórico para conectar o pensamento de Pe. Arrupe, SJ – eleito Superior Geral na 31ª Congregação Geral (1965). Tratar-se-á da promulgação do documento *Nossos Colégios Hoje e Amanhã* (1980), momento em que a Companhia lançava um olhar sobre sua presença e sua atuação apostólica. Outros dois documentos contemporâneos sobre a educação jesuíta, *Características da Educação Jesuíta* (1989) e *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993) do Pe. Kolvenbach, SJ, constituem-se orientadores da missão no século XX. Elegemos, por conseguinte, o período histórico de 1980-2000, por nele ter ocorrido o processo de renovação da missão da Companhia e seu desejo de revitalização da presença e da atuação jesuítica no campo da educação.

O terceiro tópico compreende o período de 2012 a 2020, anos em que jesuítas e leigos/leigas engajados na gestão tematizaram sobre espiritualidade e pedagogia – apresentamos a *Declaração final do Colóquio Internacional de Educação Secundária* (BOSTON, 2012), *Declaração final do Colóquio Internacional de Pedagogia e Espiritualidade Inacianas* (SIPEI, 2016), que

culminam com a Congregação Geral 36<sup>a</sup>, sua articulação com o documento a *Companhia de Jesus e o direito Universal a uma educação de qualidade* (2019), um convite à releitura *Educação Jesuíta: Tradição Viva. Um contínuo exercício de discernimento no século XXI* (ICAJE, 2019) possui ênfase nos processos de atualização das práticas de gestão educacional e nas provocações sobre os processos pedagógicas e de aprendizagem dos Colégios Jesuítas na contemporaneidade.

No segundo tópico deste capítulo, serão abordados, com base na análise da bibliografia especializada, os conceitos: Pedagogia Inaciana, gestão educacional, tradição e atualização, buscando definir as noções de tradição, legado, fundamentos e inspiração para, posteriormente, refletir sobre suas relações com a forma atual de gestão da RJE.

## 2.1 A TRAJETÓRIA DA COMPANHIA: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO EM TRÊS TEMPOS

O primeiro período abordado neste tópico compreende o início da Companhia de Jesus. Inácio de Loyola fundou a nova ordem (*Societatis Iesu*, S.J.) em 1540, juntamente com um grupo de amigos - Francisco Xavier, Pedro Fabro, Diego Laínez, Alfonso Salmerón, Simão Rodrigues, Nicolau Bobadilla - com a missão de realizar “tudo para a maior glória de Deus” (*Ad Maiorem Dei Gloriam*). Era a consigna máxima que cada companheiro jesuíta devia assumir como vocação. A nova ordem religiosa foi reconhecida naquele ano pela bula papal *Regimini Militantis Ecclesiae* e confirmada em 21 de julho de 1550, pelo Papa Júlio III, na Carta Apostólica *Exposcit Debitum*. Canonicamente aprovada, a Ordem passou a organizar sua ação apostólica<sup>1</sup>. A delimitação desse primeiro ciclo encerrou-se com a promulgação da *Ratio Studiorum* (1599).

O segundo ciclo tem como referência o período de 1980 a 2000, período no qual são elaborados os documentos *Nossos Colégios Hoje e Amanhã; Características da Educação Jesuíta*; e *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática – bibliografia que busca fazer a releitura de 440 anos da presença da*

---

<sup>1</sup> Sobre a história da Companhia de Jesus, podem ser consultados, entre outros, os seguintes autores: Fleck (2014), Fleck, Amantino e Engemann (2015), Fleck e Rodrigues (2014), Rodrigues (2014a; 2014b; 2018), Rodrigues *et al.* (2019), Barcelos (2011; 2013) e Fleck e Rogge (2018).

missão jesuíta no mundo e no campo da educação, procurando conjugar o legado e a atualização da gestão e da prática pedagógica. E, como terceiro ciclo, delimitamos o período, que começa com a realização do Simpósio de Boston, em 2012, a Congregação Geral 36ª, em 2016, o documento Educação Jesuíta: Tradição viva – um contínuo exercício de discernimento no século XXI, e vai até a publicação da Edição Atualizada o Projeto Educativo Comum (PEC, 2021), os avanços com o apostolado educativo e sua estrutura enquanto Rede Jesuíta de Educação Básica (RJE), até 2023.

A Companhia de Jesus, ao longo de sua história, é conhecida principalmente por seu trabalho missionário e educacional, e seus membros são chamados jesuítas. A sua constituição tem início no ideal de um grupo de leigos estudantes, provindos da Universidade de Paris, liderados pelo basco Íñigo López de Loyola, que se colocou à disposição do Papa para servir a Igreja.

Aos poucos, Inácio, juntamente com os Primeiros Companheiros, foram se convencendo de que os Colégios poderiam ser instrumentos valiosos de evangelização. Sete anos depois da aprovação da Companhia, em 1548, Loyola fundou o Colégio Messina, o primeiro de centenas de outros que se espalharam pelo Antigo e pelo Novo Mundo muito rapidamente. Em sequência, vieram os de Sicília, Palermo (1549) e o Romano (1550). As experiências destes colégios tornaram-se instituições-chave da propagação do apostolado educativo. A procura muito grande pelos colégios dos jesuítas, motivada pela sua proposta formativa, demandou a abertura de novos colégios e a formação de professores em grande número. Em 1552, fundou-se o Colégio Germânico e, em 1558, contavam-se quinze colégios jesuítas na França e vinte na Alemanha. Os jesuítas somavam 125 colégios em 1574. Em 1579, já existiam 144 colégios jesuítas e, em 1600, chegaram a 245 (DEVESSE; MIALARET, 1977, p. 216 *apud* RAMÍREZ, 2009, p. 92).

Segundo dados de Delumeau (1984 *apud* STORCK, 2016), passaram a existir 521 colégios em 1640, perfazendo um total de quase cento e cinquenta mil alunos. A vitalidade da proposta educativa da Companhia provinha fundamentalmente dos Exercícios Espirituais e do Modus Parisienses, no contexto do Renascimento Cultural, em especial, da Itália, da França e da Alemanha.

Nas palavras de Storck (2016), os jesuítas implantaram nos primeiros colégios e universidades o que eles mesmos haviam experimentado durante os anos de estudos, o *Modus Parisiensis*. De acordo com o autor, as funções das distintas autoridades estão incluídas nas regras que detalham as atribuições de cada um dos responsáveis, assim como o modo de cumpri-las. “Os jesuítas serão fiéis tributários desta tradição parisiense de origem medieval. Uma grande parte dos primeiros documentos pedagógicos da Companhia será constituída por regras de distintos ofícios” (CODINA MIR, 1968 *apud* STORCK, 2016, p. 144).

Ao considerar os fatos históricos que compõem a narrativa da expansão da Companhia de Jesus do século XVI, é importante compreender três aspectos: o processo de conversão de Inácio, a decisão pelos estudos e a definição pelo apostolado educativo. Inicialmente, o processo de conversão de Inácio foi decisivo. Em sua Autobiografia, encontram-se relatos pormenorizados que descrevem a transformação pessoal e de cultivo de profunda vida interior, que mudaram a vida de Inácio. O segundo aspecto está relacionado à necessidade da época, discernida pelo grupo, de seguir os estudos acadêmicos como condição de possibilidade para legitimar o projeto empreendido, compreendendo que a vida intelectual é recurso necessário para colocar em prática o ideal de “ajudar as almas”<sup>2</sup>. Por fim, amparados na dimensão espiritual e na formação, Inácio e os Primeiros Companheiros<sup>3</sup> colocaram-se, de corpo e alma, à disposição da Igreja, segundo o espírito do *magis* inaciano. *Magis* é um termo latino que significa “mais”. Santo Inácio usa-o nos Exercícios Espirituais desde sua experiência, registrando e dando ao *Magis* um sentido e significado próprio.

Em 27 de setembro de 1540, o Papa Paulo III<sup>4</sup> aprovou a existência canônica da Companhia ao assinar a Bula *Regimini Militantis Ecclesiae*; conferindo, assim, legitimidade à nova Ordem Religiosa e ao projeto idealizado

---

<sup>2</sup> Ajudar as almas, expressão que pode ser considerada a primeira referência aos propósitos da educação humanista da educação da Companhia.

<sup>3</sup> Como mencionado, são eles: Francisco Xavier, Pedro Favre, Diego Laínez, Alfonso Salmerón, Simão Rodrigues, Nicolau Bobadilla, Cláudio Jay, Pastache Broet e João Codure.

<sup>4</sup> Paulo III foi Papa de 1534 a 1549. Convocou pela primeira vez o Concílio de Trento; fundou a Inquisição por meio da Sagrada Congregação do Santo Ofício, em 1542; e criou a Sagrada Congregação do Index, em 1543. Essas duas instâncias visavam, além da censura e da perseguição às heresias, rever os costumes da Igreja e recuperar os seus fundamentos teológicos (MIRANDA, Margarida. Código Pedagógico dos Jesuítas Ratio Studiorum da Companhia de Jesus. Regime Escola e Curriculum de Estudos, Edição Bilingue Latim/Português. Lisboa: Esfera do Caos, 2009).

por Inácio de Loyola e os Primeiros Companheiros, que então já eram um grupo ampliado. Desde a origem e da releitura histórica da missão à serviço da Igreja e da sociedade, os horizontes de vida e de missão da Companhia estão tematizados no ordenamento jurídico-eclesial da Fórmula do Instituto<sup>5</sup>, nas Constituições da Companhia e nas Normas Complementares<sup>6</sup>. Os documentos têm como intuito o aperfeiçoamento das almas na vida e na doutrina cristãs e apresentam a estrutura e a legislação organizacional da Companhia até os dias de hoje. A versão de 1550, por exemplo, determinava a realização de pregação pública, de leituras e de quaisquer outros ministérios como a educação das crianças e das pessoas analfabetas no cristianismo, a consolação por meio de confissões e a administração de outros sacramentos, inspirados nos Exercícios Espirituais<sup>7</sup>. Ainda, assistir os prisioneiros e os doentes nos hospitais e atuar em qualquer outro trabalho de caridade correspondente.

Contrariamente ao que ocorria em outras ordens religiosas, ficou estabelecido que seus membros não estariam obrigados a recitar ou cantar em conjunto as horas litúrgicas, assim como ter penitências obrigatórias ou jejuns. Isto deixaria claro o diferencial do propósito da nova ordem religiosa que, comparativamente às demais, começava uma outra maneira de pensar e de fazer evangelização educacional, com mais liberdade e autonomia.

Inácio de Loyola e os Primeiros Companheiros definiram como princípio de missão a consígnia *Omnia ad majorem Dei gloriam* (Tudo para a maior glória

---

<sup>5</sup> Fórmula do Instituto é o documento fundacional da Companhia, apresentado ao Papa Paulo III pelo Cardeal Contarini, no dia 3 de setembro de 1539 (MIRANDA, Margarida. Código Pedagógico dos Jesuítas Ratio Studiorum da Companhia de Jesus. Regime Escola e Curriculum de Estudos, Edição Bilingue Latim e Português. Lisboa: Esfera do Caos, 2009).

<sup>6</sup> As Constituições da Companhia de Jesus e as normas complementares são uma obra escrita por Inácio de Loyola que veio à luz em 1559. Composta por dez partes, cujo conteúdo traz os princípios a orientar a vida de cada integrante da Companhia de Jesus, sobre o “modo de proceder”, governança e bens. A obra deste homem iluminado por Deus são as Constituições da Companhia de Jesus. Essa obra, magnífica na sua constituição, é mais uma experiência espiritual do que um manual jurídico ou programático dos jesuítas. Elaboradas nos últimos anos de sua vida (1547-1550), as Constituições são o corpo dado ao Espírito para que faça sua obra por meio dos novos companheiros de Jesus. As Constituições da Companhia de Jesus, anotadas pela Congregação Geral XXXIV, e Normas Complementares, aprovadas pela mesma Congregação Geral, foram traduzidas para o português e publicadas pelas Edições Loyola, São Paulo, Brasil, em 2004.

<sup>7</sup> “Por este nome, Exercícios Espirituais, entende-se todo o modo de examinar a consciência, de meditar, de contemplar, de orar vocal e mentalmente, e de outras operações espirituais, conforme 1ª anotação do livro dos EE, p.13. Porque, assim como passear, caminhar e correr são exercícios corporais, da mesma maneira, todo o modo de preparar e dispor a alma, para tirar de si todas as afeições desordenadas e, depois de tiradas, buscar e achar a vontade divina na disposição da sua vida para a salvação da alma, chamam-se exercícios espirituais”.

de Deus)<sup>8</sup> expressa no binômio *virtus et litterae*. Assim, “ser e saber – virtudes e letras” - distingue peculiarmente o modo de pensar, de estar e de proceder da Companhia na Educação, que tem sua origem na experiência de Inácio e dos Primeiros Companheiros, que se conheceram em Paris por volta do ano de 1530<sup>9</sup>. A razão de sua existência e a justificativa do apostolado educacional consistiam em fazer a vontade de Deus, buscando em tudo a solidez dela que se traduzia em ser “contemplativos na ação”. A espiritualidade e o carisma inicianos se revelam nas obras jesuítas até hoje nos saberes da experiência.

A educação das virtudes e das letras - formação e espiritualidade -, um viés da formação jesuíta, que vêm da experiência de Paris, indica uma transposição da formação e o método dos Exercícios Espirituais, Anotação nº 5, onde consta: “muito aproveita a quem faz os exercícios entrar neles com grande ânimo e liberalidade para com seu Criador e Senhor, oferecendo-lhe todo querer e liberdade, para que a Divina Majestade, conforme sua vontade santíssima, se sirva da pessoa e de tudo que possui”. Em outras etapas importantes dos Exercícios Espirituais, também se percebe que Inácio destaca a necessidade de traduzir a atitude interior de generosidade em reflexão-ação-avaliação. É condição imprescindível para encontrar a vontade de Deus e colocá-la em prática. Para evitar quaisquer voluntarismos, Inácio a concebe como graça que se deve pedir ao longo dos Exercícios para fazer bem a escolha de vida e para ser fiel a ela durante toda a existência.

Assim, também, é possível fazer a transposição da dinâmica da oração dos Exercícios Espirituais e do método de estudos proposto na *Ratio Studiorum*<sup>10</sup>. Essa correlação revela-se especialmente interessante em razão da

---

<sup>8</sup> *Omnia Ad majorem Dei gloriam*: “Tudo para a maior glória de Deus” é o lema da Companhia de Jesus, base teológica e filosófica da Ordem.

<sup>9</sup> Inácio foi a Paris para estudos de filosofia e teologia. Ali conheceu seus primeiros companheiros e amigos no Senhor e com eles fundou a Companhia de Jesus. “Em 15 de agosto de 1534, na capela de Montmartre, em Paris, Inácio e seis companheiros – Francisco Xavier, Pedro Fabro, Afonso Bobadilha, Diogo Laínez, Afonso Salmeirão e Simão Rodrigues – fizeram votos de dedicarem-se ao bem dos homens, imitando Cristo, peregrinar a Jerusalém e, caso não fosse possível, apresentar-se ao Papa, com o objetivo de colocarem-se à disposição do Pontífice. Um ano depois, os votos foram renovados por eles e mais três outros companheiros – Cláudio Jairo, João Codure, Pascásio Broet”. Disponível em: <https://www.jesuitasbrasil.org.br/institucional/santo-inacio-de-loyola/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

<sup>10</sup> O original latino da *Ratio Studiorum*, de 1599, junto com os rascunhos prévios foram publicados recentemente com o Volume V da *Monumenta Paedagogica Societatis Iesu*, por Ladislau Lukács, SJ (*Institutum Historicum Societatis Iesu, Via dei Penitenzieri, 20, 00193 Roma, Itália, 1896*). Existe uma tradução portuguesa do Pe. Leonel Franca, SJ: *O Método Pedagógico dos Jesuítas. O “Ratio Studiorum”*. Introdução e tradução. Rio de Janeiro, Agir, 1952. Em 2010, a Profa.

identificação de uma similitude entre ambos, que diz respeito ao movimento interno dos afetos e à ordenação da razão (organização, disposição). A partir dos Exercícios Espirituais (EE) e da *Ratio* e das considerações de O'Malley (2004), Klein (1997) e Metts (1997), facilmente se conclui que existe, de fato, uma relação entre a estrutura básica da oração nos Exercícios Espirituais e os momentos didático-metodológicos da *Ratio Studiorum*. Vale salientar que a expressão Momentos Didáticos da *Ratio Studiorum*, utilizada por Klein (1997), não é encontrada de modo direto e explícito no documento. Klein (1997) propõe um modelo geral para proceder à releitura da estrutura básica do método da oração dos Exercícios Espirituais e da *Ratio Studiorum*.

Na prática, a relação da estrutura básica da oração nos Exercícios Espirituais com os momentos didáticos da *Ratio Studiorum* é apresentada da seguinte forma:

Quadro 1 – Método dos Exercícios Espirituais X *Ratio Studiorum*

1. Apresentação dos pontos pelo orientador	1. Preleção do professor
2. Oração preparatória	2. Estudo privado do aluno
3. Composição do lugar	3. Exercícios de memória
4. Petição da graça a ser alcançada: desejo	4. Repetições
5. Meditação propriamente dita	5. Trabalhos grupais
6. Colóquio com Deus	6. Exposições
7. Revisão do período de oração	7. Provas e exames

Fonte: Toledo e Skalinski Junior (2011, p. 85)

De acordo com O'Malley (2004), por volta de uma década após a fundação, a Companhia já reconhecia plenamente a educação<sup>11</sup>, que se torna estratégia privilegiada para propagar a Obra de Deus. A espiritualidade e o apostolado educativo, desde a origem da Ordem, são as duas dimensões fundamentais da missão. A pastoral e o apostolado intelectual constituíram-se identidade e característica e não podem ser concebidas separadamente.

---

Margarida Miranda publicou nova tradução da *Ratio*, intitulada: O Código Pedagógico dos Jesuítas. *Ratio Studiorum* da Companhia de Jesus (edição bilíngue latim/português). Lisboa, Editora Esfera do Caos, 2010. 286 p.

<sup>11</sup> O primeiro Colégio de jesuítas foi criado em Messina, na Sicília, em 1548, a pedido do vice-rei, D. Juan da Veiga, sob direção de Pe. Jerônimo Nadal. Foi nesse colégio que, pela primeira vez, os jesuítas aplicaram um plano de estudos que, posteriormente, viria a ser adotado nos demais colégios da Ordem. O método utilizado no colégio de Messina foi o "*modus parisiensis*" (MIRANDA, Margarida. Código Pedagógico dos Jesuítas *Ratio Studiorum* da Companhia de Jesus. Regime Escola e Curriculum de Estudos, Edição Bilíngue Latim/Português. Lisboa: Esfera do Caos, 2009).

Podemos deduzir que, para entender a filosofia educacional da Companhia, é necessário situar-se e, especialmente, compreender o espírito do século XVI, e fazer a transposição do legado de Santo Inácio para o contexto contemporâneo. Foi, com base na experiência dos Exercícios Espirituais, que se estruturaram as primeiras experiências educacionais da Companhia. A partir da metodologia dos EE, procedeu-se à estruturação da *Ratio Studiorum*, que supõe conhecidos e praticados os princípios dos EE, não apenas em espírito, mas também na metodologia, tradição que se perpetua como legado e movimento de constante atualização.

Santo Inácio compreendia os colégios como tendo um efeito multiplicador de bons cristãos, de futuras lideranças, de promotores e de trabalhadores em favor da evangelização e do bem comum.

Na contemporaneidade, a fidelidade à missão primordial da Pedagogia Jesuítica volta à pauta, no intuito de atualizar o apostolado educativo que historicamente se consolidou como atividade basilar da missão da Companhia. É um posicionamento temático estratégico com propósitos e objetivos que têm raízes no passado, mas que são importantes no presente. Quando Inácio de Loyola vislumbrou o potencial e o alcance do binômio Educação e Evangelização, associado ao espírito da missão, começou a formular um estilo pedagógico próprio da tradição e da atualidade da proposta, da atualização como compromisso, na perspectiva da mística e de uma didática integral, marcada pela sua experiência de conversão e por sua concepção integradora de formar na piedade e nas letras. A esse respeito, Klein (1997, p. 47) comenta:

Virtudes e letras ou fé e ciência, o trabalho educativo visava fazer, dos homens cristãos, homens cultos e comprometidos com o apostolado moderno, e propiciar aos não cristãos, por meio de uma formação integral, a orientação para o bem comum e o conhecimento e amor de Deus ou, pelo menos, dos valores morais e religiosos.

As colocações do autor e o fato de Inácio ter sido militar permitem entender o ideal de vida que brotou em seu coração e habitou em sua mente como horizonte de missão. Quando entrou em combate, segundo a história, em 20 de maio de 1521, logo tombou ferido. Voltou para casa humilhado, mas novas provas o esperavam. Tinha fé, mas não vivia em conformidade com os preceitos pregados à época. De cama, um longo tempo de inatividade e de tédio o

aguardava. Para ocupar as horas, Iñigo entregou-se à leitura da *Vita Christi*<sup>12</sup> e de algumas vidas de santos. As histórias foram lhe revelando algo novo. Muitas vezes, parava para pensar, expressão que se repete na Autobiografia, especialmente relacionada ao período da vida de 1559 a 1561, fatos relatados ao secretário particular, com ênfase no movimento interior que aos poucos ia entendendo. Absorto em seus pensamentos, uma ideia o perseguia: e, se eu fizesse o mesmo que fez São Francisco... E, outras vezes, quando pensava em Francisco de Assis e Domingos de Gusmão, propunha-se “eu tenho de fazer”, desejando fazer igual, ou até mais, tomando como exemplo do que estes santos realizaram.

Inácio e os Primeiros Companheiros foram homens maduros e universitários, artífices de grandes opções e decisões. Com o passar do tempo, Inácio passou a aceitar jovens atraídos pelo testemunho vivo e pelo ideal comum, que admiravam no grupo. O carisma pessoal e a liderança exercida por ele, somados à experiência de vida, ajudaram-lhe a criar um modo próprio de proceder. Modelou, aos olhos de seus contemporâneos, movido pelo espírito e pela disciplina, o modo de ser e o modo de proceder dos Amigos no Senhor, grupo denominado a “Mínima Companhia de Jesus”. A matiz humana, o timbre de liderança, o delineamento de estratégias e de práticas são a inspiração. Nesse sentido, O'Malley (2004, p. 570) destaca:

[...] três coisas foram fundamentalmente cruciais para o *ethos* da Companhia. Primeiro, escreveu os Exercícios e fez deles o livro de base da instituição. Segundo: ele foi a energia por trás do instrumento mais notável de governo: as constituições. Terceiro, quando chegou o momento apropriado para tomar decisão sobre os colégios, ele pôs o pé no acelerador e avançou para frente com a velocidade máxima.

A história da Companhia se entrelaça com os traços pessoais de Inácio. Na Autobiografia, há relatos de experiências significativas do período de 1553 a 1555, recolhidas pelo Pe. Luís Gonçalves de Câmara, SJ, que narra a sua trajetória, entre escolhas e movimentos geográficos com a intenção de formular um modelo de vida cristã a serviço de Deus.

---

<sup>12</sup> Durante o longo período de convalescença e processo de conversão, Inácio lia livros de cavalaria, romances, para passar o tempo, inicialmente. Ao ter contato com o livro “*Vita Christi*”, de Rodolfo da Saxônia, começa um processo de mudança de vida.

Na Autobiografia, Padre Nadal, SJ, seu secretário particular, ao dirigir-se diretamente ao fundador, pediu-lhe que contasse sua vida. Para O'Malley (2004), esta narrativa e o modo de viver e de pensar de Santo Inácio sobre a missão da Companhia são elementos-chave para entender o contexto histórico.

Numa exortação em Alcalá, em 1561, fez a sucinta colocação: em Inácio viu-se 'a primeira forma e graça' que Deus deu à Companhia. Em Colônia, em 1567, repetiu praticamente o mesmo: a vida toda da Companhia está contida em germe e expressa na história de Inácio (O'MALLEY, 2004, p. 107).

O autor apresenta ainda as perguntas de muitos jesuítas a Nadal: quem somos nós? De onde viemos? A história de Inácio confirma o legado de liderança por ele exercida, torna-o primeiro Superior Geral eleito. Em 1622, é declarado Santo. O'Malley (2004, p. 107) escreve:

Para Nadal, então, a história de Inácio era, de algum modo, a história de cada jesuíta e, portanto, reveladora do significado mais profundo da Companhia como um todo. A história era basicamente aquela vida interior da alma. Movia-se na sua sequência: uma conversão a Deus depois de uma vida anterior insatisfeita e desordenada; visitas a Deus na forma de consolação, clarificação da visão, disposição para dar-se a si próprio ao serviço de Deus, que resultariam na 'eleição' para seguir essas disposições; um período de provação e julgamento, tal como Inácio experimentou em Manresa; e uma vida a partir de então inspirada pelo desejo 'de ajudar as almas'. Exatamente como Deus guiou e ajudou Inácio em seu progresso, assim Deus guiou e ajudou cada jesuíta. Ao guiar Inácio, Deus tinha a intenção de formar a Companhia.

Padre Nadal fora escolhido para desempenhar a função de reitor do Colégio de Messina e buscou selecionar e investir em pessoal qualificado. Insistia na aplicação do binômio "[...] virtudes e letras como uma espécie de gancho para pescar almas" (LOPES, 2018, p. 138). O modelo de Messina tornou-se o primeiro Projeto Educativo da Companhia, e Inácio decidiu replicá-lo nos demais colégios pelo mundo afora, inclusive no Colégio Romano (1551). Nadal, por seu ímpeto, por sua sabedoria e por ser o primeiro reitor de um colégio com tamanho significado, é considerado o fundador da pedagogia dos jesuítas "[...] pois foi ele que tendo se inspirado no *Modus Parisiensis*, estabeleceu as bases sobre as quais deveria repousar todo edifício escolar da Companhia de Jesus" (LOPES, 2018, p. 138).

Ao considerar o percurso histórico e a ousadia dos jesuítas ao dedicar-se à educação, percebe-se que são aspectos que ajudam para compreender a liderança de jesuítas e o legado da Pedagogia Jesuítica, aprovada e comprovada no mundo da educação que dá origem à Pedagogia Inaciana. Além disso, também chama atenção pelos números. Na França, por exemplo, “[...] todos os grandes nomes dos séculos XVII e XVIII foram alunos dos jesuítas” (DURKHEIN, 2002a [1938], p. 223 *apud* RAMÍREZ, 2009, p. 92). A contribuição dos jesuítas no campo da educação e no meio intelectual do século XVI ao XVIII dá mostras do grande prestígio do jeito de examinar da Companhia, alcançado no apostolado educativo.

Em que a Companhia se diferenciava? Para responder, é preciso olhar para os jesuítas dedicados à educação de 1548 a 1599, período da sistematização da *Ratio Studiorum*. Atentos às práticas e aos contextos históricos, foram sistematizando estudos por parte da Companhia (Franca, 1952), o que hoje se conhece como a *Ratio Studiorum*, método que segue sendo fundamento e objeto de estudo e de pesquisa. Os jesuítas foram continuadores da tradição medieval, particularmente do método de ensino peculiar da Universidade de Paris, conhecido como *Modus Parisiensis*.

Lopes (2018, p. 144) afirma que “há quatro influências do *Modo Parisiense* que podemos considerar nos principais documentos da Companhia: a finalidade da educação, o empenho pela organização, a metodologia ativa e o cuidado da pessoa”. Desta síntese da experiência de Paris, decorre a “*cura personalis*” e a “*cura apostólica*” - de forma sumária, significam o “cuidado com a pessoa” e o “cuidado com a missão” - fios de ouro do percurso da Educação Jesuíta em termos de gestão e de liderança. Inácio de Loyola e os Primeiros Companheiros, em suas experiências de vida e de formação, tinham fortes ligações acadêmicas com Paris, o que se refletiu na experiência do grupo e repercutiu em sua forma de pensar. Nos embates ideológico-teológicos e em outras controvérsias próprias da época, buscavam construir juntos o ideário educacional, sustentado ao longo de quase cinco séculos.

A educação, de acordo com o *Modus Parisiensis*, era conhecida como um conjunto de normas pedagógicas, como um método único e original. Quatro tópicos merecem destaque:

- 1) a distribuição dos alunos por classes;
- 2) as atividades constantes através de exercícios escolares;
- 3) o regime de incentivos ao trabalho escolar; e
- 4) a união da piedade e dos bons costumes com as letras.

Estes princípios metodológico-pedagógicos proporcionavam a organização sequencial das matérias de estudo e a elaboração de horários e de regulamentos que permitiam o acompanhamento dos alunos pelos professores. Sinteticamente, o método do *Modus Parisienis* enfatizava a “*lectio, as quaestiones, as disputationes e as repetiones*”, que, traduzindo, significam “a leitura, as perguntas, as discussões e as repetições”.

Para a *Ratio Studiorum*, a educação tinha como objetivo normatizar o ensino ministrado nas escolas da Companhia. Para Storck (2016, p. 152), é possível perceber

[...] uma lógica linear propedêutica, ou seja, um curso prepara imediatamente para o seguinte. Esta organização era semelhante à da Universidade de Paris, onde os jesuítas haviam estudado e que se organizava em classes inferiores e faculdades superiores.

A *Ratio*, documento considerado documento normativo, com princípios e orientações práticas a serem adotadas, garantindo, assim, uma uniformidade do ideal do apostolado educativo da Companhia, ao expandirem os colégios em pleno século XVI, não é um tratado de pedagogia, mas um código, um programa, uma lei orgânica que se ocupa do conteúdo do ensino ministrado nos colégios e nas universidades da Companhia e que impõe métodos e regras a serem observadas pelos responsáveis e pelos professores dessas instituições.

Os anos em Paris (1528-1535) foram importantes:

[...] para o amadurecimento do ideal apostólico, numa atmosfera de catolicismo militante, constantemente atacado por hereges procedentes da Alemanha e da Suíça. Para o fundador da Companhia de Jesus, foram anos de preocupações e profundas reflexões (GARCÍA-VILLOSLADA, 1991, p. 351).

Segundo Franca (1952), à luz da tradição, os jesuítas não desceram a campo, em matéria de educação, como revolucionários ou como inovadores. Não pretenderam romper com as tradições escolares vigentes, nem mesmo trazer-lhes contribuições inéditas. Assim como Franca (1952), Miranda (2001

*apud* STORCK, 2016), Storck (2016) e Lopes (2018), muitos tiveram como objeto de estudo o *Modus Parisiensis*, método pedagógico que serviu de inspiração para o modelo desenvolvido pelos jesuítas. Para nós, na presente tese, importa entender de que forma o *Modus Parisiensis* influenciou a educação e a cultura jesuítica, contribuindo para a estruturação do humanismo moderno e contemporâneo.

O *Modus Parisiensis* pode ser lido como o mapa do tempo, da adaptabilidade da narrativa e da prática da educação jesuíta então desenhado e, posteriormente, constantemente atualizado. “Graças à educação não nascemos para o mundo, mas para o tempo” (SAVATER, 1998, p. 51 *apud* DUMORTIER *et al.*, 2006, p. 95). A partir dessa percepção, Savater (1998), falando do *Modus Parisiensis*, lança luzes sobre a futura estruturação, organização e recursos didático-metodológico-práticos da *Ratio Studiorum*, conferindo especial importância à gestão do tempo, já que contextualiza dizendo:

Efetivamente, não há aprendizado que não implique uma consciência temporal. [...] toma-se consciência do passado, que se projeta para o futuro ao mesmo tempo em que se faz a experiência do tempo de aprender. Nos colégios do século XVI, toda a vida é organizada segundo o princípio cronológico (DUMORTIER *et al.*, 2006, p. 95).

A percepção do tempo para a Companhia está na atenção aos aspectos práticos, como a supressão do coro monástico, a dispensa do hábito conventual - essencial para monges e frades medievais - dentre outras adequações e cuidados, a fim de dar à missão o caráter de mobilidade e de desimpedimento. Isto conferiu à estrutura, expressa na Fórmulas do Instituto (COMPANHIA DE JESUS, 2004, p. 29), uma característica carismática peculiar para alcançar a eficácia e a eficiência de estar a serviço. Inácio acentuava ainda o cuidado dos jesuítas de não aspirar a cargos eclesiais. O espírito da Companhia, dedutível das orientações contidas nas Constituições, prima pela liberdade e pela disponibilidade de seus membros para o serviço onde houver maior necessidade e urgência.

Gomes (1994 *apud* RAMÍREZ, 2009, p. 93) também apresenta o modelo das universidades medievais como o de Bolonha, a partir do qual se passa a falar de um *Modus Italicus*, mais expositivo, mais catedrático, mais centrado no professor comparativamente ao *Modus Parisiensis*, mais ativo, mais centrado no

aluno e em sua atividade. Na mesma linha de raciocínio, Lopes (2018) confirma que o *Modus Parisiensis* foi o meio encontrado pela Companhia para responder à preocupação: um método que tentava unir eficácia no processo de ensino e aprendizagem e fugir da dispersão do que não era essencial.

O autor ainda reafirma que

[...] as raízes *parisienses* da pedagogia da Companhia de Jesus são inconfundíveis e incontornáveis. O coração do *Modus Parisiensis* é a atividade incessante, a ação e o exercício constante, uma espécie de ginástica ininterrupta do espírito que coloca em interação todas as faculdades do ser humano (LOPES, 2018, p. 40-41).

O método confere sentido organizacional à prática, centrando o processo educativo no aluno, com foco na formação integral. Desse modo:

Nota-se que ao longo dos séculos a preocupação da Companhia de Jesus com a educação era para que a sua pedagogia implicasse a pessoa toda, se radicasse no mundo e vivesse para o mundo, como uma experiência verdadeiramente transformadora (atualizada). Um processo de gestão (educacional) e proposta de aprendizagem que não fale do mundo e para o mundo é algo que a Companhia quer evitar (LOPES, 2018, p. 40).

A forte ligação acadêmica com Paris, o modo de pensar, o detalhado do método e, posteriormente, o método aplicado em todos os colégios, e seu permanente aprofundamento e processo de atualização são considerados o fio condutor de “uma forma de pensar e construir o edifício educacional da Companhia de Jesus” (LOPES, 2018, p. 41). Enfim, o *Modus Parisiensis* tornou-se o método de investigação educativa multirreferencial e foi sistematizado na Pedagogia Inaciana. Na busca pela centralidade do processo educativo,

[...] as normas internas dos colégios existentes, estruturadas a partir do *Modus Parisiensis*, serviram de ponto de partida para a elaboração das primeiras versões do ordenamento de estudos. Coube ao Pe. Nadal a responsabilidade de introduzir nos colégios e universidades da Companhia de Jesus, o *Modus Parisiensis* como método pedagógico e de elaborar os primeiros programas de ensino, que culminaram na redação definitiva da *Ratio Studiorum* de 1599 (GOMES, 1995 *apud* STORCK, 2016, p. 141).

Apoiando-se em Kolvenbach, Storck (2016) lembra que é preciso entender as fontes originárias de onde brotaram os princípios que regeram a

elaboração da *Ratio Studiorum*. Kolvenbach (1993, p. 141), ao abordar as fontes da Pedagogia da Companhia, menciona que, desde as suas origens,

[...] no século XVI, a educação jesuíta orientou-se para o desenvolvimento e a transmissão de um humanismo cristão, que tem duas raízes: a experiência espiritual de Inácio de Loyola e os desafios culturais, sociais e religiosos da Renascença e da Reforma.

Para um melhor entendimento, vale mencionar Sosa, SJ, (2018b) que, em sua alocução ao encontro mundial de universidades confiadas à Companhia, em Loyola (Espanha), enfatiza:

O humanismo de nossa tradição é inculturado porque tem raízes em cada lugar, dialogal porque se relaciona com outras culturas ou tradições, e intercultural porque se enriquece do intercâmbio. É um humanismo que entrelaça relações pessoais e locais com a complexidade do mundo através do diálogo aberto de ideias, culturas e tradições religiosas (SOSA, 2018b, p. 82).

Com o acento na tradição e no humanismo, compreende-se o contexto histórico-temporal e a perspectiva Teológica do Transcendente do apostolado educativo da Companhia. O que deu origem à educação jesuíta e sua evolução pedagógica, citado por Kolvenbach (1993), é o humanismo cristão. Lopes (2018, p. 33) a apresenta como “[...] pedagogia integradora, das virtudes e das letras. ... Virtus et litterae é um programa que procura educar todas as dimensões do ser humano, sem descurar nenhuma: espírito, alma e corpo”. O autor ainda comenta que “[...] a qualidade no serviço é outra maneira de se dizer pessoa educada em termos de virtus et litterae, na procura do magis” (LOPES, 2018, p.42). As letras e as virtudes humanas eram a expressão mais comum que se utilizava para os estudos literários clássicos e áreas relacionadas. Na língua vernácula, fazia-se referência às humanidades.

É a partir do *Modus Parisiensis* que se delineia a intencionalidade da Pedagogia Inaciana na atualidade, na busca da unicidade, ou seja, formar para a excelência humana e a excelência acadêmica. É possível afirmar, ainda, com base em Storck (2016, p. 42), que:

Os jesuítas não seguiram um humanismo doutrinário que se opunha à Teologia, nem promoveram uma perspectiva secularizante do mundo. Eles tomaram o termo humanismo em sua conexão com as letras humanas, o estudo e o gosto pelas línguas e a literatura clássica grega e latina. Compreendiam que nada do que é humano se deve considerar

alheio aos estudos. Ou seja, a literatura, as artes e a filosofia que abordam e refletem sobre a natureza e sobre a pessoa humana são boas em si. No pensar dos jesuítas se podia combinar o cultivo da piedade com a erudição, uma não excluindo a outra.

O autor reconhece que o *ethos* da proposta educativa e a capacidade humana, como salienta Miranda (2001, p. 84 *apud* STORCK, 2016, p. 142), “[...] surge da concepção de que as letras humanas, ou o humanismo clássico e os valores evangélicos referenciados nos Exercícios Espirituais concorriam para a criação do ideal do homem completo da Paidéia humanística cristã”. Isso significa a busca da coerência interna da educação jesuíta e o caráter de integração do *Modus Parisiensis*, diante dos mundos medieval e renascentista. Para Storck,

[...] a organização interna própria dos colégios parisienses e a maneira de ensinar, igualmente própria dos mestres de Paris, que se estruturou ao longo do tempo e na qual se mesclaram diferentes experiências, vão se constituindo, portanto, em um método de todo original. [...] É devido a esta estrutura organizativa e a esta forte autoridade exercida pela universidade sobre os colégios que se deve atribuir, em boa parte, a unidade e a eficácia do sistema educativo de Paris (CIORDIA, 2007; VERGER, 1997 *apud* STORCK, 2016, p. 143).

As características do *Modus Parisiensis* como pressuposto básico na Pedagogia Inaciana seriam a clareza da estrutura organizacional e as diferentes atribuições e funções como impulsionadores do estudo com melhor aproveitamento e de atribuições hierárquicas mais objetivas. “Típico do *Modus Parisiensis* é a definição de funções das distintas autoridades. Regras e mais regras detalhavam as incumbências de cada um dos responsáveis e o modo de cumpri-las” (CIORDIA, 2007; VERGER, 1997 *apud* STORCK, 2016, p. 144). O método de Paris, no contexto renascentista, primava pelo rigor pedagógico e pelos mecanismos de disciplina, de castigos e de prêmios. Comenta ainda o autor que:

[...] uma das práticas de origem medieval existentes nos colégios renascentistas era a existência dos alunos *exploratores* ou *observatores*. Estes eram encarregados de denunciar as faltas dos colegas ao diretor. Essa função odiosa fazia com que os que a exercessem fossem chamados de lupi, lobo, pelos colegas. Semelhante era a função exercida pelo decúrio. Eram alunos escolhidos entre os mais brilhantes e tinham como função presidir as decúrias, grupos de dez colegas da mesma classe para trabalharem e estudarem em conjunto. Cada decúria tinha por chefe um decúrio, sendo que uns observavam os outros e cada decúria cuidava do

comportamento da outra para vigiá-los e denunciar suas falhas. O decúrio elaborava as chamadas *tabellae delatoriae*, uma lista com os nomes dos infratores, que tinha o castigo como consequência certa (CIORDIA, 2007; VERGER, 1997 *apud* STORCK, 2016, p. 145).

O *Modus Parisiensis* - raiz da Pedagogia Inaciana - representou, portanto, o meio que a Companhia desenvolveu e consolidou como forma de dar respostas ao método de ensino e aprendizagem. “A expressão *Modus Parisiensis* apareceu como um referente pedagógico necessário quando tratamos de colégios e de universidades jesuítas na segunda metade do século XVI” (CIORDIA, 2007; CODINA MIR, 1968; O’MALLEY, 2004 *apud* STORCK, 2016, p. 147).

As Constituições - documento redigido por Inácio de Loyola e que entrou em vigor em 1552 - pretendiam ser o núcleo organizador da missão da Companhia e parâmetro para o estudo das humanidades: uma estrutura didático-metodológica que apontava a centralidade na progressão das letras e das virtudes. É um exercício constante, “[...] uma espécie de incessante ginástica do espírito que mobiliza no processo educativo todos os recursos e todas as faculdades da pessoa” (CODINA, 1968, p. 109 *apud* LOPES, 2018, p. 130). Segundo Storck (2016, p. 149):

As Constituições são a carta magna da Companhia de Jesus e se constituem num conjunto de princípios normativos, regulativos e orientadores, tanto no sentido apostólico, quanto espiritual, que regem toda a ação da Ordem. Na quarta parte, que trata dos estudos nos colégios e universidades, se manifesta a história do compromisso progressivo da Companhia nascente com a cultura e com as responsabilidades educativas.

Explica ele que as Constituições - “a carta magna da Companhia de Jesus” - apresentam normas práticas sobre “[...] como instruir nas letras e em outros meios de ajudar o próximo e os que permanecem na Companhia” (COMPANHIA DE JESUS, 2004, p.115 *apud* STORCK, 2016, p. 149). Lopes (2018, p. 35) relembra que “[...] nas Constituições Inácio aponta as virtudes da abnegação e da humildade como condições prévias e necessárias para os alunos fortalecerem a vontade no estudo”, como refere a IV Parte das Constituições da Companhia de Jesus.

As Constituições possuem sua base nos Exercícios Espirituais, e a Pedagogia da Companhia tem inspiração no *Modus Parisiensis* que seguem sendo norteadores do ordenamento dos afetos e um regramento estrutural da

construção do conhecimento. A familiaridade com a vida espiritual está intimamente ligada à experiência intelectual. Na IV Parte das Constituições,

[...] aparecem as linhas mestras pedagógicas e didáticas e, sobretudo, o espírito da atividade pedagógica da Ordem que será desenvolvido na *Ratio Studiorum* de 1599. Se tivermos em conta que o texto das Constituições data de 1558, podemos observar como, em cerca de quatro décadas, com todas as suas mudanças históricas, culturais e sociais, a Companhia de Jesus pode intuir o alcance pedagógico do ensino escolar formal para a formação de homens virtuosos e sábios (*probos simul ac doctos*), antecipando assim o princípio que a *Ratio* exprimiria pelo binômio *virtus et litterae* (MIRANDA, 2011, p. 476 *apud* STORCK, 2016, p. 149).

No aspecto organizacional, as Constituições definidoras da ordem, da análise, da sistematização, dos procedimentos e da progressão no proêmio, afirmam o objetivo principal: “Ajudar as almas a atingir o fim último para o qual foram criadas para ajudar a melhor conhecer e servir a Deus. Para isso a Companhia funda colégios e algumas universidades” (COMPANHIA DE JESUS, 2004, p. 115 *apud* STORCK, 2016, p. 149).

Revisitados os aspectos fundantes do *Modus Parisiensis*, com o objetivo de apresentar as principais dimensões da Pedagogia da Companhia, ainda é importante considerar que, com o passar dos anos, os estudos sobre o método não estão esgotados. É um marco organizativo que continua presente, inspirando e orientando estratégias de atualização que dialogam com o passado e o presente, visando adequar-se às necessidades da contemporaneidade.

O *Modus Parisiensis* apontou para a centralidade e a universalidade do saber humanístico, que distinguiu a Pedagogia da Companhia desde as origens, instituindo uma nova hierarquia de saberes e de competências. A forma do ensino do *Modus Parisiensis* marcou a vida de Inácio como estudante por não ser uma rotineira transmissão tradicional de uma bagagem de conhecimentos. Inácio experienciou em Paris “[...] a ativação de todas as capacidades do espírito, o meio por excelência de desenvolver e enriquecer a alma do aluno e de iniciá-lo numa atividade verdadeiramente criativa” (CODINA, 1968 *apud* LOPES, 2018, p. 127). Segundo Portillo (1997), a base do método está numa sucessão de exercícios que põem em movimento – uma após outra – a memória, a inteligência, a vontade e as potências operativas, numa espécie de ginástica do espírito, com vistas a decisões que devem ter incidência na vida prática.

## 2.2 ATUALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO JESUÍTA NA CONTEMPORANEIDADE

A Companhia, na virada deste milênio, buscou adequar a missão ao tempo presente para atuar como um corpo universal com uma missão universal. O Secretariado da Comissão Internacional do Apostolado da Educação Jesuíta (ICAJE), constituído em 1980, estrutura o trabalho, apoiado pelos delegados de educação e com base no documento *Educação Jesuíta: uma tradição viva. Um contínuo exercício de discernimento* (ICAJE, 2019) lança um olhar macro sobre a missão, ajudando jesuítas, leigos/leigas e comunidades educativas a entender e a responder ao contexto atual.

De acordo com os dez identificadores globais, “os *Colégios Jesuítas devem ser católicos e comprometidos*:

1. com a formação profunda na fé, em diálogo com outras religiões e visões de mundo;
2. em criar um ambiente escolar seguro e sadio para todos;
3. com a Cidadania Global;
4. com o cuidado de toda a Criação;
5. com a justiça;
6. em ser acessível a todos;
7. com a Interculturalidade;
8. em ser uma Rede Global a serviço da Missão;
9. com a Excelência Humana;
10. com a aprendizagem para toda a vida (COLÉGIOS JESUÍTAS, 2019, p. 58-85).

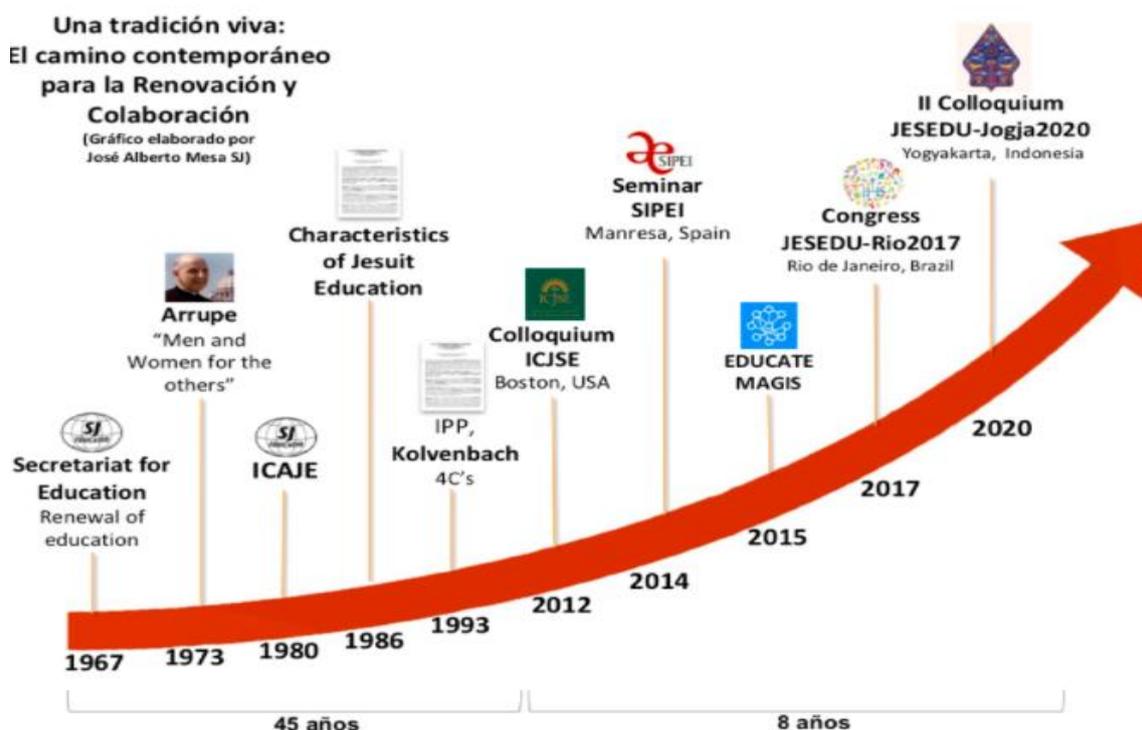
Os identificadores globais são temas norteadores para continuar a reflexão que os Primeiros Jesuítas começaram sobre o início da educação no século XVI, considerando a estrutura, a organização e os recursos do apostolado e a tradição que os colégios pretendem manter viva, atualizando-a no contexto do século XXI. O infográfico, no documento da Educação Jesuíta *Una tradición viva: El camino contemporáneo para la renovación y colaboración*, um mapa contemporâneo<sup>13</sup>, situa a narrativa da educação da Companhia nos últimos 45 anos. O recorte histórico, somando a tradição – experiência de Inácio e dos Primeiros Companheiros em Paris, Exercícios Espirituais, Constituições, estudos na Sorbone, inspiração no *Modus Parisiensis*, sistematização da *Ratio Studiorum* - e a atualização – *Nossos Colégios hoje e amanhã* (ARRUPE, 1981); *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1989) e *Pedagogia*

<sup>13</sup> Educação Jesuíta: um mapa contemporâneo.

Inaciana: uma proposta prática (1993) - ilumina o espírito de missão e o processo contínuo de discernimento presentes nas Alocuções dos três Superiores Gerais, Pe. Peter-Hans Kolvenbach, SJ, Adolfo Nicolás, SJ, e Arturo Sosa, SJ, que manifestam aos jesuítas e aos companheiros leigos/leigas os novos desafios e as oportunidades da Rede Mundial (*Educate Magis*) e dos Colégios das Redes FLACSI e RJE, bem como os marcos comuns e o processo de atualização.

A narrativa na busca pela constante atualização está expressa no gráfico situacional abaixo, numa perspectiva integral, além do quadro dos Colégios Jesuítas:

Gráfico 1 – Gráfico Situacional



Fonte: Colégios Jesuítas (2019, p. 54)

Os marcos do apostolado educacional da Companhia e o contexto global e local, no qual a missão vem se atualizando em cada tempo e período, refletem os desafios, as novidades e as possibilidades diante do futuro. Na atualidade, a educação jesuíta, em âmbito global e local, experimenta mudanças, resultado de diferentes contextos históricos que mostram que ela “tem passado por ciclos, ondas de renovação, na tentativa de adaptar-se aos ‘tempos e lugares’, como dizia Santo Inácio” (D’ALMEIDA; JACOBS, 2020, p.95). Esse tempo novo e a perspectiva de trabalho em rede desembocam na criação da Rede Jesuíta de

Educação Básica (RJE), visando à atualização de sua presença em nível de Brasil.

Na figura, apresentada a seguir, é possível observar os grandes marcos da história do apostolado educativo da Companhia:

Figura 1 – Marcos do Apostolado Educativo da SJ-Universal



Fonte: Elaborado pelo autor

Uma leitura atenta do infográfico permite verificar a presença histórica dos jesuítas e dos documentos que, nesta tese, são considerados importantes para o desenvolvimento e o crescimento do apostolado educativo da Companhia. Ele destaca os marcos identitários da Educação Jesuíta em três ciclos:

1) decisão pelo apostolado educativo (1548) com ênfase na experiência dos EE, nas Constituições da Companhia, na Autobiografia de Santo Inácio de Loyola e na *Ratio Studiorum* (1599);

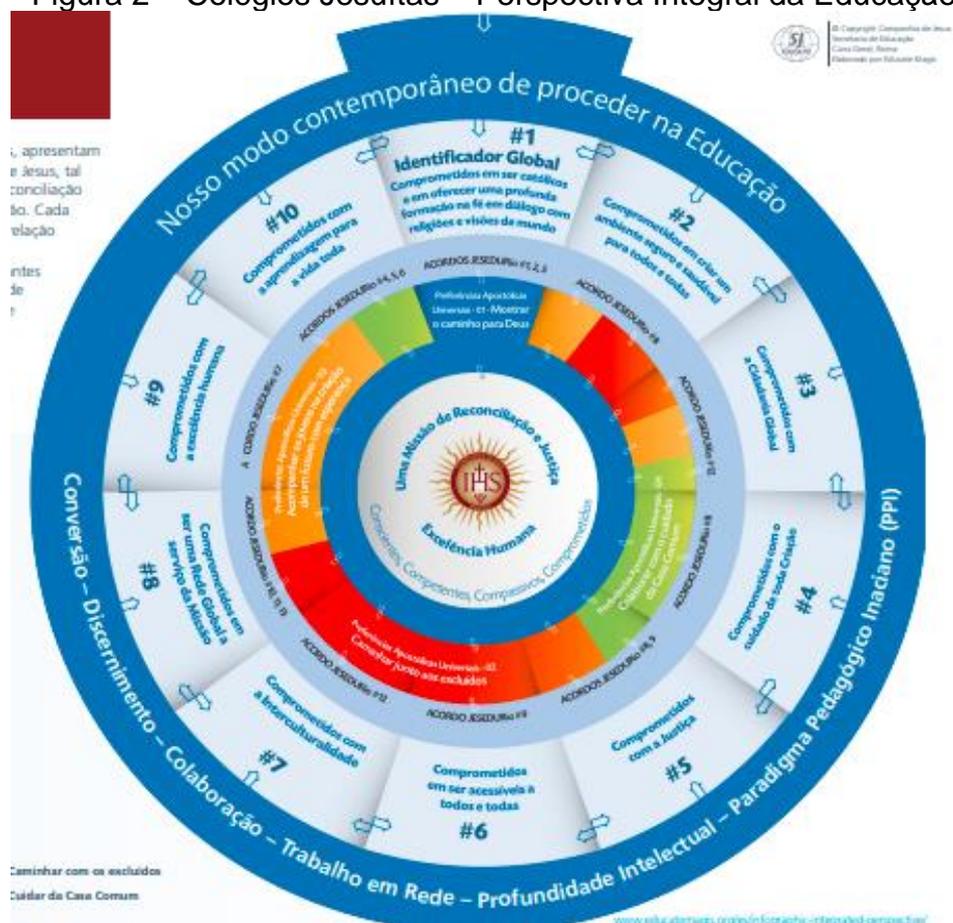
2) o período de 1980 a 1993, dá acento à liderança dos Superiores Gerais, Pe. Arrupe, SJ, e Pe. Kolvenbach, SJ, num processo de reflexão sobre a missão educativa universal, espírito desejado no campo educacional, tematizando as possibilidades de atualização e a intencionalidade prática a ser aprofundada como entregáveis pelos jesuítas e leigos/leigas na gestão e na formação dos estudantes;

3) o ciclo da tradição e da atualização - uma leitura contemporânea num recorte de 27 anos - retoma o sentido da missão universal em uma atuação universal, a partir do legado e do processo de reorganização (1993 a 2023), da tradição – visão de mundo, de sociedade e de pessoa que se deseja formar - e

dos desafios da atualização – trabalho colaborativo em rede. A opção por estes marcos identitários da Educação Jesuíta em três ciclos - período temporal que totaliza 106 anos - evidencia uma constante: a pretensão de ajudar a ler o processo das interrelações dos conceitos de gestão, Pedagogia Inaciana, tradição viva e processo de atualização.

Na figura, a seguir, a equipe do *Educate Magis* traça um mapa das “Escolas Jesuítas a Serviço da Nossa Missão Universal, uma perspectiva integrada (holística)”: <https://www.educatemagis.org/infographic-integrated-perspective/>. O referido mapa foi apresentado em 2016 e propõe uma releitura do apostolado da Companhia.

Figura 2 – Colégios Jesuítas – Perspectiva Integral da Educação



Fonte: *Educate Magis* (2022, não paginado)

Na Figura 2, observa-se que há um processo reflexivo, disposto como síntese, sobre a tradição e a proposta de atualização da Pedagogia jesuíta da Companhia de Jesus, conceitos-chave contemporâneos no círculo externo. Visa à leitura de contexto, na articulação longitudinal em cinesiologia - movimento em

direção uma à outra – e é expressão de uma cultura organizacional sistêmica, articulada com os dez identificadores globais (ICAJE, 2019), na interrelação e conexão com os acordos do JESÉDU (RIO, 2017), as Preferências Apostólicas Universais (2019), um movimento convergente direcionado ao centro, ou seja, à excelência humana.

A perspectiva integral da educação jesuíta destaca áreas importantes da vida, em formato circular, nas dimensões pessoal, profissional, relacional e de qualidade de vida, a que podem ser atribuídos valores de um a dez. Parte da consciência de si com vistas ao autoconhecimento, à construção e/ou à manutenção do Projeto de Vida. A Pedagogia Inaciana busca incidir sobre contextos concretos, sobre sujeitos e subjetividades, sobre temporalidades. É possível fazer um paralelo da Roda da Vida<sup>14</sup> com a Pedagogia Inaciana como

[...] caminho pelo qual os professores acompanham o crescimento e o desenvolvimento de seus alunos. A Pedagogia, arte e ciência de ensinar, não pode ser reduzida a mera metodologia. Deve incluir uma perspectiva de mundo e uma visão de pessoa humana (PPI,1993, p.22).

A Roda da Vida e a Pedagogia Inaciana se apoiam na colaboração e na cooperação como método para o crescimento e o desenvolvimento humanos.

Diante da tradição, dos desafios do presente e do desejo de construir um futuro cheio de esperança, o Pe. Geral, Arturo Sosa, SJ, em 2019, promulgou as Preferências Apostólicas Universais. Foi eleito na 36ª Congregação Geral (2016). É o atual Superior Geral da Companhia, o primeiro latino-americano. É natural da Venezuela. Fez a formação teológica em Roma. Conta com larga experiência de trabalho em Ciências Sociais e Políticas. As Preferências

---

<sup>14</sup> "Roda da Vida" é um conceito utilizado em diversas áreas, como *coaching*, desenvolvimento pessoal e psicologia, para ajudar as pessoas a avaliarem e visualizarem diferentes aspectos de suas vidas e identificar áreas de melhoria ou desequilíbrio. É representada como um círculo dividido em seções, cada uma representando uma área específica da vida, como saúde, relacionamentos, carreira, finanças, desenvolvimento pessoal, lazer, espiritualidade, entre outras. Cada seção é avaliada em uma escala de 0 a 10, em termos de satisfação ou realização pessoal. Permite que a pessoa tenha uma visão panorâmica de sua vida e identifique quais aspectos precisam ser trabalhados para alcançar um equilíbrio maior e uma sensação geral de bem-estar. Ela pode servir como uma ferramenta de autoavaliação, ajudando a definir metas e a criar um plano de ação para melhorar áreas específicas da vida. É uma representação subjetiva e pessoal da vida de cada indivíduo, e as áreas e categorias podem variar de acordo com as preferências e valores de cada pessoa. Ela é uma ferramenta flexível e adaptável, que pode ser utilizada de acordo com as necessidades e objetivos de cada indivíduo.

Apostólicas Universais são diretrizes para orientar os trabalhos da Companhia por dez anos, 2019 a 2029. São elas:

1. mostrar o caminho para Deus através dos Exercícios Espirituais e do discernimento;
2. caminhar com os pobres, os descartados do mundo, os vulneráveis numa missão de reconciliação e de justiça;
3. acompanhar os jovens na criação de um futuro promissor; e
4. colaborar no cuidado com a Casa Comum.

O Superior Geral, ao definir as diretrizes para o decênio, sintoniza com as atuais prioridades da Igreja. A primeira preferência é a base da relação com o Transcendente e do discernimento para auscultar os desejos e as necessidades de jesuítas e de leigos/leigas de colocar-se em atitude de serviço aos demais. A segunda é um convite para uma leitura crítica de contexto, com acento nas questões humanas, de valorização da vida, da capacidade do ser humano e de praticar a solidariedade. A terceira expressa clara adesão ao compromisso de caminhar com os jovens e de dar razões à nossa esperança no tempo presente diante do futuro. Por último, como compromisso, colaborar no cuidado da Casa Comum, reconhecendo a interdependência e a interconexão de todas as formas de vida no mundo que habitamos. Para o Corpo Apostólico da Companhia – jesuítas e leigos/leigas -, as Preferências são direcionadores para refletir sobre o momento em que nos encontramos na missão.

O Pe. Sosa, SJ, exorta:

Renovando a nossa confiança em Deus, queremos caminhar juntos como rede global com uma missão universal. Os desafios são muitos, mas as possibilidades apostólicas podem ser maiores. É preciso detectá-las. Deus continua trabalhando para criar e salvar. A *missio Dei* segue adiante. Esta fé nos anima a assumir o caminho da audácia apostólica que é capaz de realizar o impossível (SOSA, 2017, não paginado).

Como colégios “devemos educar para um **futuro cheio de esperança** educando para a **profundidade** e para a **cidadania global**, na **fé e na reconciliação** no contexto da nossa Perspectiva **Integral** da Educação” (Declaração Final Colóquio JESEDU, grifos meus, 2021, não paginado).

Ainda, em 2019, juntamente com Pe José Alberto Mesa, SJ, o Secretariado para a Educação (ICAJE), por ocasião do lançamento do documento *Colégios Jesuítas: uma tradição viva para o século XXI. Um exercício contínuo de discernimento* defendeu a necessidade constante de discernir os caminhos da missão nas palavras:

[...] prossegue nesta tradição de ajudar nosso apostolado educativo a refletir e discernir os desafios e as oportunidades particulares de nosso tempo, dando continuidade ao processo necessário de renovação, atualização e reimaginação que nossa educação requer durante essa mudança de época com que nos deparamos hoje (ICAJE, 2019, p. 6).

Consciente do sentido do constante processo de renovação da educação jesuíta, o Superior Geral incentiva dizendo que:

[...] a melhor homenagem que podemos prestar a nossa longa tradição em educação é poder explorar novos modelos, novos modos criativos e imaginativos, para oferecer nossa vida espiritual e experiência educativa aos nossos estudantes. [...] é por isso que o nome do documento reflete bem seu propósito: renovar nossa tradição viva na educação, como um exercício constante de discernimento (ICAJE, 2019, p. 6).

O documento faz parte da fonte inspiradora e norteadora do processo de atualização do apostolado educativo dos jesuítas. Um ciclo de reuniões mundiais sobre o tema foi instituído. Os Encontros de Boston (2012), o Seminário Internacional de Pedagogia e Espiritualidade Inacianas (SIPEI), que aconteceu em Manresa, na Espanha, em 2014 e o Primeiro Congresso de Delegados de Educação Jesuíta – JESEDU - Rio de Janeiro (COMPANHIA DE JESUS, 2017) podem ser considerados um processo de discernimento sobre a atualização da missão para jesuítas e leigos/leigas. Atento a pessoas, tempos e circunstâncias de cada encontro, recentemente, em tempo de pandemia, realizou-se o quarto encontro mundial, o JESEDU-Global, 2021, de forma virtual. O processo em curso evidencia o discernimento sobre os rumos do apostolado educativo da Companhia, seu caráter colaborativo e participativo de jesuítas e de leigos/leigas, engajados na Educação Básica, numa perspectiva global e local, buscando em rede os fundamentos do legado da tradição e, ao mesmo tempo, criando afinidade e adesão afetiva e efetiva ao processo de atualização.

No início do século XXI, instaura-se um novo ciclo de discernimento na educação jesuíta no mundo e no Brasil, inspirado por esses documentos e interpelado pelos sentimentos e pelas reflexões destes movimentos universais e respostas locais. Ficaram mais explícitos os desafios, a riqueza, a diversidade, a importância do trabalho em rede e a oportunidade de tematizar a gestão educacional e seu caráter colaborativa, a retomada dos propósitos da Pedagogia Inaciana e das intencionalidades das bases da tradição e das finalidades práticas de atualização do apostolado educativo da Companhia. Importa frisar que o discernimento pode ser considerado norteador de todo processo, especialmente, o documento *Educação Jesuíta: tradição viva. Um contínuo exercício de discernimento no século XXI*, de 2019 e o JESEDU-Global, modalidade virtual, de 2021.

O encontro JESEDU-Global 2021 reuniu, em trabalho virtual de três dias, aproximadamente 500 delegados e gestores jesuítas e leigos/leigas, em torno de círculos de discernimento, para identificar e analisar os constantes desafios da realidade, com a intenção de definir as mudanças a serem feitas, a partir da reflexão sobre o que significa no contexto do século XXI educar para a fé, educar para a profundidade, educar para a reconciliação e educar para a cidadania global. O discernimento é uma prática pessoal e institucional para jesuítas e para leigos/leigas e uma forma de renovar a tradição educativa na perspectiva da atualização, dos alinhamentos comuns e da tomada de decisões.

A Companhia se compromete em continuar o apostolado educacional na perspectiva de que os colégios seguem sendo espaços privilegiados para atingir a profundidade intelectual, que permitem criar conhecimento como elemento de formação humana integral, com vistas à missão. O documento *Colégios Jesuítas: uma tradição viva. Um contínuo exercício de discernimento* (ICAJE, 2019), a partir de quatro temas transversais: educar para a fé, para a reconciliação, para a profundidade e para a cidadania global, reforça a necessidade de cada colégio discernir práticas sobre os dez identificadores globais. Ainda pretende articular a evangelização, a partir das Preferências Apostólicas Universais, marcos temáticos orientadores para jesuítas e leigos/leigas na missão.

A expectativa da atualização da missão educativa defende que as estruturas não valem mais que as pessoas e assim o fazem também os demais

documentos que tratam do apostolado educacional. Em sua intencionalidade e em sua perspectiva de alinhamento, as Preferências Apostólicas Universais são inspiradoras da prática. A atualização está presente no próprio título *Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI. Um exercício contínuo de discernimento que nasce do desejo de educar*, colocando em prática as quatro Preferências.

Pe. José Alberto Mesa, SJ, secretário mundial para a educação, na gestão desta frente apostólica desde 2015, ao apresentar o documento *Colégios Jesuítas: uma tradição viva* (2019), enfatiza o vigor apostólico, o rigor e a profundidade que a experiência do discernimento comum requer, a fim de “continuar a jornada fascinante da Educação Jesuíta para que sempre sejamos uma tradição viva e em aprendizagem” (ICAJE, 2019, p. 10). Ao longo do texto, percebe-se uma convergência do desejo e da prática do discernimento como caminho para a atualização: Pe. Mesa, complementa: “[...] que Deus continue abençoando o importante esforço apostólico que nossas escolas fazem para convidar novas gerações a abrir suas vidas para Deus e abraçar a educação da pessoa integral, dentro de nossa tradição” (ICAJE, 2019, p. 10).

Os desafios e as oportunidades do percurso do apostolado educativo dos colégios são parte da tradição missionária da Companhia. No contexto atual, ao educar para a profundidade e para o exercício do discernimento, com vistas à formação humanista integral, na perspectiva dos valores Inacianos e do compromisso e cuidado com a vida e a Casa Comum, os colégios da Companhia continuam realizando importante tarefa apostólica e social diante das grandes transformações e dos desafios, aspecto da tradição que os documentos atuais procuram manter. Ao considerar que a intencionalidade da educação jesuíta pode tocar o coração das pessoas, assumiram a cura *personalis* e a cura apostólica<sup>15</sup> como traços distintivos de seu modelo de gestão e de liderança.

A Companhia pretende ser uma rede dinâmica com uma estrutura organizacional estrategicamente planejada, a partir da coordenação, da descentralização e da participação. Movida pela “unidade na diversidade”, deseja ser exemplo vivo da riqueza da universalidade do círculo virtuoso da

---

<sup>15</sup> Para a Companhia, a *cura personalis* e a *cura apostólica* conceitos que originam da experiência dos Exercícios Espirituais. Na prática, desejam assegurar um bom nível de vida espiritual às comunidades religiosas jesuítas e condições adequadas ao corpo apostólico em missão.

busca constante da atualização da missão (COMPANHIA DE JESUS, 2016). Propõe-se a utilizar estratégias de gestão e de instâncias de diálogo com suas equipes de lideranças para aprimorar os mecanismos de tomada de decisões e para dar continuidade àquele início.

A educação jesuíta procura trabalhar em redes de informação e de comunicação, atualizando a missão e as ações educativas. O discernimento, a colaboração e o trabalho indicam instâncias/recursos/estratégias que podem ser consideradas características do modo de ser, do modo de proceder e do modo de examinar dos colégios como forma de viabilizar a missão. “Dado que a Companhia de Jesus é um corpo internacional e multicultural num complexo mundo fragmentado e dividido, a atenção a estas perspectivas ajuda a agilizar o governo, e fazê-lo mais flexível e apostolicamente eficaz” (COMPANHIA DE JESUS, 2016, p.56).

Na tradição pedagógica da Educação Jesuíta, a alocução do Pe. Arrupe, SJ, de 13 de setembro de 1980, na Cúria Geral, em Roma, para um grupo de 15 Coordenadores de Educação Jesuíta de todos os continentes, *Nossos Colégios hoje e amanhã* (ARRUPE, 1980), pode ser considerado marco fundador. Depois da restauração da Companhia, em 1814, e, transcorridos mais de 100 anos, esta foi a declaração mais abrangente do governo geral da Companhia sobre o apostolado educativo para os colégios, na atualidade.

Durante o generalato de Pe. Arrupe, SJ, foram delineados os critérios básicos que devem ser observados na abertura de novos colégios jesuítas: o discernimento, o acesso a todas as classes sociais, a não discriminação econômica, a excelência acadêmica, a qualidade dos alunos que forma e, sobretudo, a ‘inacianidade’: “[...] atuamos movidos pelas linhas de força próprias de nosso carisma, com o acento próprio de nossas características essenciais, com nossas opções” (ARRUPE, 1980, nº 10). A partir do documento *Nossos Colégios hoje e amanhã* (1980), nasce a semente da sistematização da Pedagogia Inaciana e passa a ser o grande tema imbricado nos processos de atualização da proposta pedagógica dos colégios, da visão de gestão e das práticas pedagógicas.

Pe. Arrupe, SJ, sugeriu a criação, em 1980, do Conselho Internacional para o Apostolado da Educação Jesuíta (CIAEJ), com o fim de elaborar um texto base para a renovação do trabalho educativo dos colégios. Formou-se um

Conselho, composto por nove representantes de todos os continentes, liderado pelo então Secretário de Educação da Companhia, Pe. James Sauvé, SJ, que começou a trabalhar em 1982. Seguiram-se quatro anos com reuniões e consultas aos colégios, seguindo o modo de elabora o da *Ratio Studiorum*, em 1599.

Em 8 de dezembro de 1986, ano do quarto centenário da promulga o da primeira versão da *Ratio Studiorum*, o Superior Geral, Pe. Peter-Hans Kolvenbach, SJ, aprovou o documento *Características da Educa o da Companhia de Jesus*. Fez questão de enfatizar que não se tratava de uma nova *Ratio*, mas de uma declara o sobre a visão comum dos objetivos institucionais dos jesuítas, de um instrumento para discernir sobre a renova o, de um referencial para a valida o. Procura “oferecer uma visão e/ou uma inspira o que possa fazer com que a luta do dia a dia tenha mais sentido e produza maior fruto” (KOLVENBACH, n  17, p. 20). O documento, inicialmente, tinha como objetivo uma ampla divulga o às Comunidades Educativas de um novo olhar estratégico sobre sua adapta o e sua aplica o aos colégios.

Traduzido em treze idiomas, o texto suscitou diferentes movimentos e espaços para repensar o compromisso educativo jesuítico, atento às “[...] circunstâncias de tempos, lugares, pessoas e outros fatores semelhantes” (KOLVENBACH, 1993, n  20, p. 21).

Diante da abertura e do clima favorável   mudança, formou-se uma nova Comissão Internacional de Educa o, coordenada pelo  nto Secretário Pe. Vincent Duminuco, SJ, para elaborar um outro documento, utilizando o tradicional método de “consultas e de colabora o” de todas as regiões do mundo. Após três anos de trabalho, estava concluído, mas, antes da sua publica o, virou tema de capacita o de três dias em Villa Canvaletti, Roma, para educadores de 26 países, um fato inédito na Companhia. Em 31 de julho de 1993, o Pe. Geral Peter-Hans Kolvenbach, SJ, promulgou o documento intitulado *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*.

O documento contextualiza a tradi o espiritual e educativa dos jesuítas, pontua as características do apostolado educativo universal, sua organiza o didática e necessidades concretas e específicas. Apresenta ainda breves textos introdutórios, recorda os objetivos e os fundamentos educacionais da Companhia e descreve a dinâmica da aplicabilidade do Paradigma Pedagógico

Inaciano (PPI). O primeiro apêndice mostra alguns princípios pedagógicos, recolhidos das Anotações, compreende uma reflexão prévia para gestores jesuítas e leigos/leigas do nosso tempo. Efetivamente, o documento busca fazer uma transposição das 20 recomendações práticas que Santo Inácio dirigia ao orientador dos Exercícios Espirituais. O segundo é a conferência do Pe. Kolvenbach, SJ, proferida no curso de capacitação para educadores sobre o PPI, antes da promulgação em 1993, na qual discorre sobre o humanismo cristão hoje, a necessidade de resposta da Companhia, as diretrizes e os métodos pedagógicos e o papel do professor. O terceiro sugere alguns procedimentos específicos para cada uma das dimensões do PPI.

As dimensões do PPI – contexto, reflexão, experiência, ação e avaliação - não obedecem a uma sequência ordenada, mas apontam para a continuidade da tradição e a permanente atualização da proposta jesuíta. Em 5 de novembro de 2019, o Pe. Geral, Arturo Sosa, SJ, promulgou: *Colégios Jesuítas. Uma tradição viva no século XXI*, fruto de oito anos de trabalho da *International Commission on the Apostolate of Jesuit Education (ICAJE)*, sob a coordenação do atual Secretário da Educação da Companhia, Pe. José Alberto Mesa, SJ, que tem como objetivo:

Convidar todos os envolvidos nos colégios jesuítas a iniciar, continuar e renovar um processo de discernimento como modo de proceder em resposta ao nosso contexto histórico, nossas raízes e nossa identidade. Estamos cientes, como nunca antes, da constante transformação da história, da aceleração das mudanças e dos muitos desafios que enfrentamos. No entanto, também somos chamados a redescobrir que nossa herança inaciana nos fornece os instrumentos apropriados para encontrar Deus neste contexto e a continuar oferecendo educação de qualidade na tradição humanista jesuíta de preparar alunos para se tornarem agentes de mudança a serviço do bem comum (ICAJE, 2019, p. 14).

Na carta da promulgação, o Pe. Geral afirma que *Colégios Jesuítas: Uma tradição viva* completa a tríade de documentos educativos fundamentais, juntamente com *Características da Educação da Companhia de Jesus e Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* considerados marcos contemporâneos da atualização da educação jesuíta.

Considerando que a educação jesuíta é uma tradição viva, a Comissão propôs-se a apresentar um texto inacabado, de modo a inspirar e a motivar o diálogo e o discernimento. A partir da 3ª parte o texto, apresenta 10

Identificadores Globais - oriundos da análise das Características da Educação: uma proposta prática e das Preferências Apostólicas Universais da Companhia - como compromisso a ser assumido pelos colégios para uma compreensão de sua realidade e para inspirar possíveis práticas.

A Educação Básica da Companhia hoje engloba mais de 840 colégios, em 72 países, totalizando 890 mil estudantes, segundo dados disponíveis no site do *Educate Magis* (2024). A plataforma *Educate Magis* conecta educadores jesuítas e leigos/leigas pelo mundo e oferece recursos educacionais inspirados pela espiritualidade e pedagogia inacianas. Ela visa apoiar colégios jesuítas em todo o mundo, promovendo o compartilhamento de práticas educacionais, colaboração entre colégios e acesso a recursos pedagógicos centrados nos princípios e valores inacianos. Os dez identificadores globais são temas norteadores para jesuítas e para leigos/leigas, comprometidos com o exercício do discernimento e com propostas práticas para pautá-lo, ao lançar um novo olhar sobre o significado da tradição e da atualização da gestão e da liderança inacianas para as equipes diretivas da RJE.

Os Colégios da Rede Jesuíta de Educação (RJE) apresentam, como direcionador comum, conforme o documento *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva*, o “atuar como um corpo universal com uma missão universal”, tendo presente a gestão educacional e as práticas pedagógicas inovadoras, à luz do Projeto Educativo Comum – PEC (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016; ICAJE, 2019, p.59), no processo de implantar inovações e no trilhar caminhos de renovação. No horizonte do tempo presente, segundo o mesmo documento,

[...] pode não ser fácil abraçar o desafio da mudança, mas, dada a extensão das mudanças na cultura, na educação, na religião, no catolicismo e na Companhia de nos últimos trinta anos, não há outra opção. Há uma tentação de nos apoiarmos em um passado exitoso. Os colégios jesuítas devem ser mais do que os melhores do passado (ICAJE, 2019, p. 59).

Assim, pode-se compreender por que, na atualidade, a educação jesuíta busca ser flexível, multicultural e intercultural, fiel ao espírito que a ela deu origem, como assinala Pe. Arrupe, SJ (1981, nº 29):

[...] o apostolado da educação é para a Igreja de uma importância absolutamente vital. Tão vital que a proibição de educar é o primeiro, e às vezes o único e suficiente meio, imposto por certos regimes políticos

à Igreja para assegurar a descristianização de uma nação no espaço de duas gerações, sem derramamento de sangue. Educar é necessário. E isto não se pode alcançar em determinada escala e com a excelência a que me referi sem certo tipo de instituições.

É possível perceber que a Companhia de Jesus, atenta às mudanças de época e conectada em rede durante quase cinco séculos, reposicionou-se no início do século XXI em face dos modelos mercadológicos em educação com base no capital econômico. Reafirmou sua opção pela excelência humana, pela excelência acadêmica e pela excelência cristã, abrindo espaço à compreensão do mundo em que vivemos para ajudar a projetar um novo desenvolvimento humano e social, contribuindo na construção de um mundo melhor. Percebe-se que ela vem fazendo isso numa perspectiva de mudança que significa conversão, isto é, uma transformação desde seu interior, buscando manter viva sua tradição de educar para a fé e a justiça. Tudo isto se reveste de um valor identitário no nosso tempo, porque vivemos, não simplesmente uma época de mudanças, mas uma mudança de época. Encontramo-nos num daqueles momentos em que as transformações já não são lineares, mas, epocais; constituem opções que modificam rapidamente o modo de viver, de se relacionar, de comunicar e de elaborar o pensamento, de dialogar entre gerações humanas e de compreender e viver a fé e a ciência. Este contexto faz recordar a enigmática expressão que se lê num famoso romance italiano: “se queres que tudo fique como está, é preciso que tudo mude” (LAMPEDUSA, 1958, p.42).

A frase do Papa Francisco “a tradição é a garantia do futuro e não a custódia das cinzas”<sup>16</sup> pode indicar a perspectiva da educação jesuíta no tempo presente que exige um contínuo processo de (re)conexão entre passado, presente e futuro e que faz renascer a esperança de construção, apesar das adversidades, de um futuro promissor. Castells (2019), em seu livro *A sociedade em rede*, analisa a complexidade do fenômeno da conectividade e do fluxo de informações globais, destacando a revolução dos mercados e as imbricações das grandes marcas, bem como os avanços e os efeitos decorrentes da era da informação para a economia e para a cultura nas quais estamos imersos. Considerando a concepção de sociedade em rede e os propósitos da missão

---

<sup>16</sup> Mencionada no Discurso à Cúria Romana, na apresentação dos votos natalícios, em 21/12/2019.

universal da *Companhia e o direito universal a uma educação de qualidade* (2019), identificam-se seis desafios que a educação de hoje que olha para o futuro precisa pensar:

1. transformar os colégios em espaços de pesquisa pedagógica e em verdadeiros laboratórios de atualização didática, dos quais possam surgir novos métodos ou modelos formativos;
2. continuar avançando na educação para a justiça, aproximando-se dos mais pobres e dos marginalizados, formando para a consciência crítica e inteligente diante das injustiças sociais, mediante uma atitude construtiva e dialógica que permita encontrar soluções;
3. respeitar e cuidar da nossa 'Casa Comum', consciência ecológica integral;
4. desenvolver uma cultura do cuidado e de proteção de crianças, de adolescentes, de jovens e de pessoas vulneráveis;
5. ofertar formação religiosa que abra à dimensão transcendental da vida, capaz de transformar a vida pessoal e social; e
6. formar para a cidadania global. São desafios que necessitam de discernimento e de articulação de forças, mediante a colaboração e o trabalho em rede para torná-los realidade" (CPAL, 2019, p. 55-60).

Os textos sobre o apostolado educativo, assim como Educação Jesuíta: uma tradição viva (ICAJE, 2019), buscam exortar para a universalidade da missão e o respeito para com as culturas locais. A atualização continuada vem se constituindo marca do trabalho em rede. A estrutura organizacional, o exercício da liderança e a competência de mobilização procuram iluminar e atualizar o pensamento e o movimento da Companhia na direção da construção de novos caminhos.

Para Dumortier *et al.* (2006), o propósito da *Ratio* na Tradição Jesuíta do século XVI era ser uma experiência viva. A melhor maneira de identificar o legado da tradição da Companhia é observar a sua capacidade de atualização e de adequação do apostolado educativo às necessidades dos tempos, pessoas e lugares ao longo da história. O dinamismo das transformações começa com a concepção de educação, gestão, estrutura e organização, que passam pelo processo colaborativo de reflexão e de estruturação das práticas acadêmico-didático-metodológicas e de atualização do currículo, alcança a revitalização/criação de novos espaços físicos, de novas formas de ensinar/aprender e culmina na definição das políticas de integração da comunidade educativa e na promoção/participação de intercâmbios culturais, pedagógicos e administrativos. São indicativos eloquentes da maturidade institucional e da capacidade de atualização dos colégios. Uma boa prática

educativa responde às cruciais questões de seu tempo sendo criativamente fiel, o que consiste em “[...] oferecer meios humanos, intelectuais e espirituais para viver o imprevisível de um mundo que seja mais humano, fraterno e solidário” (DUMORTIER *et al.*, 2006, p. 169).

É possível perceber que a abordagem da gestão educacional – com constantes modificações e inovações – sistematizada e concretizada no cotidiano da história do apostolado educativo se dá mediante a Pedagogia Inaciana: uma proposta prática, que acentua a colaboração entre jesuítas e leigos/leigas. A perspectiva do trabalho em rede pretende indicar a maneira de inspirar e de motivar os gestores e os educadores a incorporar os ideais inacianos, hoje a educação integral e a educação para a cidadania global, tendo em conta as necessidades dos novos tempos. Na concepção jesuítica, pensar educação no processo histórico contemporâneo sem uma profunda compreensão da intencionalidade pedagógica – inspirada no *Modus Parisiensis*, na *Ratio Studiorum* e no trabalho educativo dos primeiros missionários da Companhia – significa dar conta apenas parcialmente de uma questão complexa.

Lopes (2018, p. 17), em *A pedagogia da Companhia de Jesus: contributos para um diálogo*, afirma que a autêntica atualização é renovação da tradição em fidelidade a uma identidade: “A pedagogia dos jesuítas é muito pouco dependente da variabilidade dos ‘modismos’ de cada época histórica. Adaptação sim, mas não a qualquer custo, isto é, nunca com perda de identidade”. Desse modo, renovar pode ser percebido como afirmação da autenticidade ao espírito fundador numa prática autenticamente inaciana no contexto contemporâneo. Conhecendo as fontes, é possível promover a identidade num processo de atualização e de renovação criativas. Na verdade, trata-se do diálogo entre a trajetória espiritual-pedagógica da Companhia e os desafios trazidos pela sociedade contemporânea. É uma colaboração permanente entre gestores e educadores, que interpela a capacidade de adaptação, de abertura ao novo, ao mundo, ao próximo e às transformações humanas e formativas necessárias à contemporaneidade.

Falar do legado da tradição da educação jesuíta e de sua potente capacidade de atualização significa que:

[...] não existe presente sem passado, nem futuro sem presente, sendo que este, não o é, nem pode ser, antagônico do passado. Antes, quer queira ou não, o presente há-de-ser a continuação do passado, mesmo que o seja por oposição, contradição ou, até, por revolução. Só se é o que se foi. É assim na vida, no mundo e, conseqüentemente, naquilo que destes faz parte, como seja, em concreto, a educação... Negar o evidente é um erro existencial (LOPES; GONÇALVES; MORAIS, 2007, p. 191).

A educação jesuíta, com base no *Modus Parisiensis* e na *Ratio Studiorum*, normatiza o ensino ministrado nos colégios da Companhia. As normativas destes documentos almejam princípios e orientações práticas comuns; garantindo, assim, uma unidade em torno do ideal do apostolado educativo, da sua expansão, cujo método e regras possam considerar as circunstâncias das pessoas, dos tempos e dos lugares, objetivando ser observadas pelos responsáveis e pelos professores das instituições educacionais.

Como mencionamos no início do capítulo, o *Modus Parisiensis* e a *Ratio Studiorum* objetivavam normatizar o ensino ministrado nas escolas da Companhia. Reafirmando a importância desse legado, Pe. Arrupe (1981, p.16), em *Nossos Colégios Hoje e Amanhã*, sinaliza a importância de se “renovar ou morrer”! Afirma que o desejo se viabiliza na busca de “homens a serviço, homens novos, homens abertos a seu tempo e ao futuro, homens equilibrados” (ARRUPE, 1981, p.15). Em tempos de trabalho em rede, é importante atentar para a proposição de Arrupe:

Esta necessária diversificação não legitima tudo que existe pelo simples fato de que existe, nem autoriza o singularismo a todo custo daqueles que se arvoram argumentando que ‘aqui é diferente’ para resistir a toda linha diretiva ou negar-se a toda comunicação e aprendizagem. Tais complexos de autossuficiência, senão de superioridade, parecem infantilmente narcisistas, geralmente injustificados, e atentam contra a mesma natureza da educação na sua dimensão humanista e aberta aos demais (ARRUPE, 1980, p. 16).

Falar de continuidade do passado, ainda no mesmo documento *Nossos Colégios Hoje e Amanhã* (ARRUPE, 1980), diante do presente, o futuro, de fato, não é uma realidade pronta que está se deslocando no tempo; indica falar em presente e futuro da tradição, que busca fidedignamente retomar os princípios legados. O futuro da tradição será, de certa forma, o que dela pudermos fazer no presente.

Na carta do Superior Geral da Companhia de Jesus, Pe. Peter Hans Kolvenbach, SJ, (1993), que aprova as *Características da Educação da Companhia de Jesus*, está um destaque sensível:

Estou muito agradecido a todos os envolvidos na Educação da Companhia, jesuítas e milhares de outros religiosos e leigos/leigas, homens e mulheres, que trabalham conosco neste apostolado. Eles prestam um serviço generoso como professores, diretores ou funcionários, e mostram ainda uma grande dedicação, contribuindo para a obra da renovação (KOLVENBACH, 1993, p. 6).

O documento *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1989), recordando a alocução de Arrupe, SJ, *Nossos Colégios Hoje e Amanhã* (1980) – texto considerado “refundador” - ajuda a resgatar a gênese e a finalidade dos colégios. Após promulgação do documento, foi criado o Conselho Internacional para o Apostolado da Educação Jesuíta (CIAEJ) com o intuito de elaborar um texto orientador para o trabalho educativo dos colégios. Em 1982, foi nomeado um Conselho, com nove integrantes de todos os continentes, liderado pelo então Secretário de Educação Jesuíta, Pe. James Sauvé, SJ, com a interrogação: como os colégios poderiam enfrentar o questionamento à época, permanecendo fiéis à tradição jesuíta?

Seguiram-se quatro anos de trabalho com reuniões e consultas aos colégios, a exemplo do modo de elaboração da *Ratio Studiorum* (1599). A 8 de dezembro de 1986, ano do 4º centenário de promulgação da primeira versão da *Ratio Studiorum*, o então Superior Geral, Pe. Peter-Hans Kolvenbach, SJ, aprovou o documento *Características da Educação da Companhia de Jesus*.

O documento faz uma declaração com ênfase na visão comum dos objetivos educacionais dos colégios, instrumento apostólico, para discernir formas de renovação e um referencial para a sua avaliação. Busca oferecer um horizonte de missão aos colégios que possa fazer com que a dinâmica de gestão e o processo educativo do dia a dia tenha mais sentido e produza melhores resultados.

O documento *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1989) contém nove seções, com 28 características, e dois apêndices. Um mostra a vida de Santo Inácio de Loyola, a história dos jesuítas no apostolado da educação e a elaboração da *Ratio Studiorum*, e o outro traz uma relação

esquemática entre a visão espiritual inaciana e as características da educação jesuíta.

Na 1ª seção, apresenta uma visão panorâmica do processo educativo, descrevendo os principais elementos que o configuram. Na 2ª seção, trata do protagonismo do aluno no processo educativo e da ajuda a ser-lhe dada. Na condição de centro do currículo, cabe ao aluno assumir, com autonomia, liberdade e responsabilidade, o amadurecimento gradual, de acordo com o ritmo adequado à sua capacidade e personalidade. A 3ª seção aborda a educação em valores que ajuda o aluno a trilhar com consciência, autonomia e liberdade o seguimento de Deus. A atenção pastoral é oferecida a toda a Comunidade Educativa, diz a 4ª seção. A 5ª seção discorre sobre a orientação central do colégio jesuíta: a educação para a justiça evangélica, informada e fortalecida pela caridade. Retoma o ensinamento do Pe. Arrupe, SJ, sobre o enfoque da justiça e a meta da educação jesuíta. Como parte da missão apostólica da Igreja, os colégios jesuítas, conforme a 6ª seção, oferecem aos alunos diversos meios para alcançarem o conhecimento de Deus, a resposta ao seu chamado, a pertença à Igreja e o diálogo ecumênico e inter-religioso. A próxima seção explicita que o horizonte do trabalho educativo é o 'magis', conceito recorrente nos escritos de Santo Inácio. Significa a melhor resposta que pode oferecer a Deus aquele que experimentou a predileção de seu amor.

A constituição e a estrutura da Comunidade Educativa são o tema da 8ª seção. Os jesuítas são incentivados como "corpo apostólico", por meio da união de corações, de visão e de trabalho, ao testemunho pessoal e comunitário. A integração de jesuítas e de leigos/leigas em cargos de direção leva aqueles a estarem dispostos a desempenhar funções compartilhadas e em atitude colaborativa. Incentiva os gestores à comunicação frequente, à formação na visão inaciana de mundo, de sociedade e de pessoa, com acento na intencionalidade e na proposta dos colégios, espaços de diálogo, de participação e de convívio comunitário. Os que repartem a responsabilidade do colégio formam uma equipe de direção que toma decisões mediante consultas aos pares e a constituição de comissões para este fim, de acordo com a visão inaciana partilhada. Uma vez que o colégio é jesuíta, a autoridade e o controle cabem à Companhia, mas o diretor pode ser um jesuíta ou um leigo/leiga. A última seção enumera três condições para que o colégio se situe no horizonte do 'magis':

adaptação, intercâmbio e formação permanente. Por meio do discernimento, os colégios analisam constantemente os desafios das circunstâncias de tempos, de pessoas e de lugares para definir as mudanças a serem feitas na estrutura organizacional, em suas linhas estratégicas de ação, estruturas, métodos e pedagogias, dentre outros.

Na sequência, o documento mostra a transposição de elementos basilares dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio como princípios pedagógico-metodológicos do colégio, tais como a correlação entre orientador/exercitante nos Exercícios com professor/aluno, o trabalho ativo do exercitante - o aluno - a flexibilidade e a adaptação dos meios e dos fins, a progressão nos exercícios, a introdução do material a ser estudado, a repetição do que foi trabalhado, a aplicação da imaginação e da criatividade. O apêndice 1 apresenta o itinerário espiritual de Santo Inácio, o ingresso da Ordem dos Jesuítas no Apostolado da Educação, a *Ratio Studiorum* e a história recente da Companhia. O apêndice 2 traz um quadro comparativo da visão espiritual de Santo Inácio com as características apresentadas no documento.

O documento ainda apresenta o aspecto da excelência, uma visão inaciana de pessoa, de mundo, de sociedade e - dá para intuir - uma nova visão de educação. Há ênfases no tema do cuidado e no interesse individual; incentiva o conhecimento, o amor e a aceitação realista de si mesmo; propõe Cristo como modelo de vida humana; prepara para um compromisso profissional futuro na vida ativa; é um instrumento apostólico a serviço da Igreja, servindo à sociedade humana; busca a excelência de sua ação formativa; enfatiza a colaboração; adapta meios e métodos, a fim de atingir as finalidades com maior eficiência e eficácia.

À época, assim como no contexto atual, é possível intuir a clara intencionalidade do documento, direcionado aos gestores jesuítas e leigos/leigas imbuídos do espírito inaciano do 'desejo de desejar', base para tomada de decisão de aplicar a excelência a todas as dimensões da vida escolar. Aponta ao objetivo de um desenvolvimento e de um crescimento, o mais amplo possível, de todas as dimensões da pessoa, ligado ao compromisso do serviço aos demais. Elenca prioridades e atenção às necessidades dos mais pobres e a disposição de sacrificar o interesse próprio em favor da promoção da justiça

social. Por fim, remete à formação integral que consiste em alcançar as excelências humana, acadêmica e cristã.

Os documentos sobre o apostolado educacional da Companhia, considerando os anos 1980, até o contexto do início do século XXI, foram trazendo elementos novos para o apostolado educativo e direcionando para uma organização mais sistemática e global, que fez surgir a necessidade de profissionalizar a gestão, incentivando a trabalhar cada vez mais colaborativamente e em rede. Nessa perspectiva, desencadeou-se um movimento atualizador da missão universal em uma atuação global. Como temas centrais e comuns aparecem as metas da educação jesuíta, o comprometimento dos profissionais, as especificidades da estrutura, da organização e dos recursos como devendo estar vitalmente imbricados no cumprimento da missão: oferecer educação de excelência, com atenção à qualidade da entrega.

Da educação jesuíta do século XVI à criação da Rede Jesuíta de Educação Básica (2014), identifica-se um diálogo perene entre a tradição enraizada e a atualização sempre inovadora. A compreensão do núcleo temático gestão educacional estabelece um diálogo perene entre a tradição e atualização, combinando com a Pedagogia Inaciana e os processos tradicionais e atualizadores. A imbricação conceitual e pragmática cria um ambiente propício ao desenvolvimento estratégico de mudanças e de modos de colaborar com a Rede, referendando, no contexto atual, os princípios e os valores da tradição jesuíta, ao mesmo tempo em que ajuda a incorporar abordagens pedagógicas inovadoras e relevantes que asseguram os objetivos da formação integral no mundo contemporâneo.

A percepção dos documentos da educação jesuíta indica para um novo modo de proceder, de desenvolver meios e formas de fortificar a rede global, favorecendo a colaboração de gestores jesuítas e de leigos/leigas na missão do corpo apostólico. Os documentos, univocamente, expressam a necessidade de fortalecer a articulação da missão universal, de manter os princípios comuns que emanam da tradição educativa dos jesuítas, de assumir as novas possibilidades visualizadas nas reflexões propostas pelos mais recentes Superiores Gerais, especialmente, Pe. Arrupe, SJ, e Pe. Kolvenbach, SJ, e das oportunidades advindas das novas tecnologias da informação que permitem uma nova forma

de articulação em rede dos colégios entre si e, de modo especial, de uma rede global.

Desde a *Ratio Studiorum*, necessitou-se de um longo tempo de reflexão, de elaboração e de sistematização do modo de proceder da face cível e da face religiosa dos marcos regulatórios, que hoje chegam a 56 títulos. Considerando o contexto histórico, os desafios e as oportunidades da experiência do tempo presente, pretendemos analisar alguns exemplos práticos do processo de atualização da gestão e da liderança inicianas dos colégios, ancorados na decisão da criação de uma Província única dos Jesuítas do Brasil (BRA) e da constituição da RJE para dar conta das novas demandas de vida e de missão, apontadas pela Companhia para gestores jesuítas e leigos/leigas dos 17 colégios no Brasil.

As instituições educativas contam com a liderança de jesuítas e leigos/leigas e se espera que atuem de acordo com o modo de ser, de proceder e de examinar da Companhia, para poderem alcançar a excelência e a qualidade da gestão e das práticas educativas, que tanto prezam.

Tomando como exemplo o Colégio Anchieta, localizado na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, com base na constituição da RJE e atenção ao Regimento Escolar (COLÉGIO ANCHIETA, 2023), e, em termos operacionais, o Delegado da RJE (2015) recomendava ao Diretor Acadêmico para que no cotidiano do Colégio fossem garantidos:

1) A lógica do *Magis* na perspectiva do "muito no pouco", mais do que pela eventualmente distorcida concepção de quantidade e de competitividade que, por vezes, está impregnada nas escolas.

2) A excelência na formação integral dos estudantes, considerando que se educa integralmente quando se garante a integração das diferentes dimensões da pessoa. Não se trata de organizar na escola atividades nas diferentes áreas, mas sim de planejar cada programa ou atividade, integrando as diferentes dimensões do ser humano.

3) Foco na aprendizagem mais do que no ensino como tarefa independente que os professores desempenham, sem relação de causa-efeito com os resultados alcançados pelos alunos. Responsabilização, por parte do professor, da pessoa a ser educada em todas as suas dimensões.

4) Uma educação voltada para a vida, numa perspectiva da vivência da fé que promove a justiça e a solidariedade.

5) A escuta dos estudantes e o reconhecimento das crianças, dos adolescentes e dos jovens como principais agentes da própria educação.

6) Construir um projeto educativo inovador, como espaço de ousadia e de criatividade.

7) Colocar em andamento um Projeto Educativo atualizado e sintonizado com as orientações da RJE.

8) Promover a formação docente continuada, focada na melhoria e na qualidade da prática educativa. Enfim, uma escola que garanta o “substantivo” Colégio e não descuide do “adjetivo” Jesuíta.

Observa-se, por conseguinte, um olhar e um acompanhamento desde o Escritório Central da RJE, a partir de um novo espaço constituído e constituinte como Colégios em Rede. Além disso, os tópicos destacam a importância da gestão pedagógica, entremeada pela comunicação e administração, por meio da análise e da leitura de contexto, reflexões, diálogos e troca de conhecimentos adquiridos pela experiência do vivido na prática da educação jesuíta.

O Delegado para a Educação Básica, Pe. Mário Sündermann, SJ, no Relatório da Visita Anual ao mencionado Colégio Anchieta (2015b), apontava para a área acadêmica alguns desafios:

1) Manter atualizado o Projeto Político Pedagógico (PPP), considerando o novo momento que vive a educação básica no Brasil.

2) Adequação dos componentes curriculares. “Qualificar e não quantificar mais”.

3) Buscar maior fidelização e retenção de bons profissionais. “Professores bem preparados migram para outras escolas”.

4) Tempo integral dos estudantes na escola.

5) Criatividade na mediação dos conteúdos: “ainda há uma prática arraigada nos conteúdos”, e a “dificuldade de ser mais criativo ao mediar os conteúdos em sala, ou fora dela”.

6) Sair do foco no ensino para assumir o foco na aprendizagem; da centralidade no professor à centralidade no estudante.

7) A “judicialização das relações”, que gera insegurança e dificulta a criatividade. É um desafio presente em toda RJE e exige profissionais preparados para dar respostas consistentes às interpelações.

Ele ainda salienta que:

[...] a contratação de novos profissionais de ensino por parte do colégio é questionada por educadores quando se visualiza que cada vez mais se considera menos os valores institucionais e mais a capacidade técnica, o que poderá trazer prejuízos para a identidade institucional. Este tópico é de fundamental importância, uma vez que os profissionais em sala serão os responsáveis primeiros pela atualização da proposta pedagógica do colégio. Assim, critérios claros e uma política de seleção e contratação de novos professores torna-se estratégica para o Anchieta. Contudo, também há um bom grupo que acredita que falta uma renovação dos profissionais da escola, por acharem que há muitos educadores acomodados (SÜNDERMANN, 2015b, não paginado).

Os contributos do relatório de visita abrem espaços à reflexão entre as proposições temáticas resultantes dos objetivos da visita e das observações e relações estabelecidas entre a gestão e a prática pedagógica e as diretrizes da educação jesuíta sistematizados nos documentos norteadores da RJE e que aqui intencionalmente compõem a análise desta tese.

Dos extratos documentais e da própria história do apostolado educacional analisados, fica identificado e, de alguma forma, evidenciado que as práticas educativas dos colégios da Companhia estão enraizadas numa longa, vasta e rica tradição, e alicerçadas na união de mentes e corações, capazes de reafirmar os princípios e os valores basilares da tradição na gestão, por meio da capacidade humana, da valorização do conhecimento técnico de seus profissionais e do cuidado com o processo de sucessão dos cargos à continuidade dos processos comuns de colaboração, comunicação e trabalho em Rede.

Olhar para os fundamentos e as premissas dos Primeiros Companheiros do século XVI coloca os gestores da RJE na mesma perspectiva temporal de missão no século XXI, situados cada um em seu contexto, face aos desafios e às oportunidades que lhes são próprias. Considerando a história da educação jesuíta, buscamos na presente tese estabelecer conexão com a experiência atual de jesuítas e leigos/leigas na gestão da Rede Jesuíta de Educação Básica

(RJE), que são continuadores da missão educativa, situados cada um em seu contexto específico e à constituição da RJE.

A partir dessa abordagem e da visão histórica da educação jesuíta, os gestores da RJE têm condições de refletir sobre o propósito e a essência desse legado, que tem suas raízes na tradição e nos princípios estabelecidos pelos Superiores e membros da Companhia e da RJE de ontem e de hoje, rede em constante processo de atualização. Reconhecendo as sólidas bases da educação jesuíta, os gestores podem compreender melhor a identidade, o compromisso e os princípios e os valores que guiam suas ações na atualidade.

Uma visão histórica também pode trazer reflexões sobre a continuidade e a adaptação da missão educativa jesuíta ao longo dos séculos. Ao analisar os desafios e as oportunidades, dos Primeiros Companheiros, os gestores da RJE podem encontrar inspiração e orientação para dar conta das demandas contemporâneas da educação, bem como identificar pontos de oportunidade e de atualização.

A abordagem histórica enfatiza a importância do compromisso contínuo com a excelência humana e acadêmica, com a formação integral e o serviço à sociedade. Os gestores, mediante suas reflexões, podem vislumbrar formas de como na atualidade honrar a herança educacional jesuíta, respondendo às necessidades da educação hoje.

Tendo presente a contextualização, as reflexões e o movimento do apostolado da Companhia de Jesus em nível universal, é possível contribuir para uma nova abordagem, mais flexível e adaptativa, da gestão educacional local, em sintonia com a tradição, mas também aberta às novas ideias e metodologias educacionais. A capacidade de inovar e de se adaptar é essencial para sobreviver na gestão educacional no século XXI em constante evolução.

### 2.3 EDUCAÇÃO JESUÍTA EM MEIO A CONCEPÇÕES E CONTRADIÇÕES DO SÉCULO XXI

A Província dos Jesuítas do Brasil (BRA), como estratégia concreta do exercício do apostolado educativo, em 2012, propôs uma estrutura inspirativa na gestão e nas práticas pedagógicas, de caráter integralizador, que a mantivesse atenta e conectada e que também pudesse ser a experiência do movimento de

atualização para os Colégios no Brasil. Num contexto de tradição viva e de atualização da missão, surge a Rede Jesuíta de Educação Básica dos colégios no Brasil. Foi criada oficialmente em janeiro de 2014, impulsionada pelos movimentos em curso na Companhia, em nível regional e global, e animada por experiências exitosas de outras redes. Assim, a Companhia se fortaleceu, o que demandou uma organização pautada sistematicamente pela colaboração, pela comunicação e pelo trabalho em rede. O aperfeiçoamento do apostolado educativo, que vinha se ressignificando, foi terreno propício e adequado para a RJE se constituir, movido pela necessidade de ler o contexto de cada tempo, pessoas e lugares, de reconhecer os desafios, as novidades e as possibilidades que oportuniza:

As escolas jesuítas do Brasil, a partir de uma nova configuração em rede, têm sido provocadas a buscar uma gestão que leia os sinais dos tempos, promova mudanças, avanços e inovações sustentadas por novos conceitos de ensino e aprendizagem. São novas epistemologias que se impõem, novas formas de conceber a gestão educacional (D'ALMEIDA; JACOBS, 2020, p.94).

Antes da criação da RJE, os colégios já estavam consolidados nas diferentes regiões do Brasil, nas Províncias do Nordeste (BNE), Centro-Leste (BRC) e Brasil Meridional (BRM). Embora seguissem as orientações gerais da Companhia, tinham organização e estrutura autônoma e independente. Mesmo assim, havia o desejo de constituir espaços de partilha de saberes, de aprofundamentos comuns e de trocas de experiências. Para consolidá-los, foram organizados congressos inicianos que aproximavam jesuítas e leigos dedicados ao apostolado educativo da Companhia no Brasil para discutir meios e formas de viabilizá-lo mediante o espírito de equipe, a afinidade de pensamento e a unidade de ação.

A RJE tem no seu horizonte “ser uma rede de centros inovadores de aprendizagem integral que educam para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável” (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p.13). Define por sua missão “promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos” (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021, p.13). Sua gestão visa favorecer as unidades para que atinjam a missão de serem centros inicianos de aprendizagem de excelência.

Em nível de gestão, a Rede “criou espaços para a união de esforços econômicos, acadêmicos e de gestão, instâncias para partilha de saberes, recursos financeiros e de infraestrutura” (PROVÍNCIA DOS JESUÍTAS DO BRASIL, 2017, p.09). Desde sua origem, pensava-se numa rede com “estrutura leve”, articulada com as unidades, capaz de mobilizá-las e de aproximá-las, mas com desdobramento nacional. Sabia-se, desde o princípio, que canais de contato e de aproximação seriam imprescindíveis para sua articulação. Implantase então a plataforma Moodle-RJE em todas as unidades, que permitiria diálogos constantes, processos formativos, levantamento de pesquisas em todas as unidades da RJE, além de ser um espaço de estímulo ao uso de tecnologias nas mediações pedagógicas, especialmente em sala de aula, nas respectivas unidades.

A RJE, assim como a sistematização da Pedagogia Jesuítica da Companhia, experimentou processos intensos de convergências e de divergências - alimentavam contradições - nos colégios e nas universidades dos séculos XVI ao XXI. A Companhia sempre atenta às inovações em educação e, em conformidade com seus objetivos institucionais, não preteriu a formação integral da pessoa e a defesa da fé. O espírito de “mudar” em fidelidade criativa, expresso na *Ratio Studiorum*, continuou sendo princípio e método, sempre em sintonia com as finalidades, os objetivos e as práticas que dela derivam.

Os caminhos percorridos, a intencionalidade de atualização do apostolado educativo e a vontade de continuar sendo protagonista em Educação Básica no contexto nacional, revelaram um novo modo de ser e de proceder na gestão e nas práticas pedagógicas, que refletem o compromisso da educação jesuíta no contexto nacional<sup>17</sup>.

Os documentos recentes evidenciam as mudanças do século XXI e um intenso movimento formativo e de renovação, que suscitou novos e relevantes textos, em especial, *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1989) e *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993) e, mais recentemente, *Colégios jesuítas: uma tradição viva no século XXI* (2019). Motivaram a realização de encontros amplos de colaboradores jesuítas e de leigos/leigas da Educação Básica, numa perspectiva global, em rede, buscando

---

<sup>17</sup> Narrativa histórica e constituição da RJE, com base em reflexões pautadas nos documentos da BRA e em trabalhos acadêmicos.

afinidade e adesão afetiva e efetiva ao processo em curso. Ocorreram os seguintes eventos: Encontro de Boston (2012), o *Seminário Internacional de Pedagogia e Espiritualidade Inacianas* (SIPEI), que aconteceu em Manresa, na Espanha, em 2014. Em seguida, o Encontro Mundial de Delegados para Educação, no Rio de Janeiro, em 2017. Já mais recentemente, em tempo de pandemia, realizou-se o quarto encontro mundial, o JESSEDU-Global 2021, de forma virtual.

Nos documentos e eventos, há uma indicação para os gestores dos colégios da RJE, em cargos de gestão e no exercício de liderança, atenta às mudanças, um chamado a refletir sobre os pressupostos e os fundamentos do legado da tradição educativa da Companhia, estabelecendo uma dinâmica de atualização para o contexto do século XXI, de modo a continuar a impulsionar homens e mulheres, com sensibilidade e capacidade técnica, a tomarem decisões, movidos pelo discernimento para realizar uma gestão competente, profissionalizada e consciente tanto das concepções humanistas e do legado histórico da RJE, quanto da busca pela sustentabilidade econômica e social dos colégios na atualidade.

Com princípio norteador e de contextualização, o documento *Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI* (2019), direcionado aos gestores jesuítas e leigos/leigas, define os identificadores de um colégio jesuíta no âmbito da Educação Básica global da Companhia, enfatiza o processo de discernimento contínuo, inspiração para ler o contexto e responder às demandas educativas contemporâneas. O texto foi elaborado pelo Secretariado da Educação Secundária e Pós-Secundária da Companhia e pela Comissão Internacional para o Apostolado da Educação Jesuíta (ICAJE), apresentando temas orientadores comuns e criativos para os esforços da rede global dos colégios.

A Educação Jesuíta reconhece que “agora é a hora de repetir e agir como sistema internacional de educação que somos, que tem sido construído pelos nossos predecessores jesuítas e leigos nestes últimos 450 anos” (ICAJE, 2019, p.13). Companhia de Jesus no Brasil e no mundo que segue se configurando e se estruturando em rede como tradição viva.

Os dez identificadores globais destacam que **os Colégios Jesuítas estão comprometidos:**

**1) em ser católicos e em oferecer formação profunda na fé, em diálogo com outras religiões e visões de mundo.** Os alunos, assim como as famílias, estão sendo influenciadas pela desvinculação da Igreja, pela algoritmização da vida e das relações, pelo alheamento à proposta evangélica da educação jesuíta. Os colégios buscam manter sua identidade, formar solidamente na fé e testemunhar a comunhão cristã, mediante o diálogo com outras confissões religiosas e culturas;

**2) em criar um ambiente seguro e sadio para todos.** Educadores e gestores têm o compromisso de implementar estruturas e procedimentos que ajudem a instaurar ambientes livres de qualquer tipo de abuso e de relações inapropriadas;

**3) com a cidadania global.** Preparam os alunos e as famílias para reconhecer sua pertença mais ampla à comunidade humana. Estimulam reconhecer a Deus presente na vida. O currículo deve contemplar a cidadania global, oferecendo programas variados para formar cidadãos em diálogo com diferentes religiões e culturas, o que, formalmente, denomina-se “diálogo intercultural e inter-religioso”;

**4) com o cuidado de toda a Criação.** Aos estudantes, são ofertados currículos socioambientais e, às famílias, uma educação ecológica para que possam sentir-se corresponsáveis pelo cuidado da Casa Comum, tomando como referência a *Encíclica Laudato Si* (2015);

**5) com a justiça.** O objetivo está no coração da missão da Companhia e é indispensável para testemunhar a fé. Implica formar alunos conscientes, competentes, compassivos, comprometidos e criativos e resistentes aos sofrimentos humanos e abertos à superação das diferenças socioeconômico-culturais entre ricos e pobres. A prática da justiça deve manifestar-se também nas relações trabalhistas;

**6) em ser acessíveis a todos.** A carência de subsídios governamentais não pode justificar a discriminação socioeconômica e a segregação. À luz da Pedagogia Inaciana, a carência de políticas educacionais deve inspirar a busca criativa por soluções inclusivas, situação em que cada estudante, independentemente de sua condição socioeconômica, encontre acolhimento, oportunidades e uma educação de qualidade. A verdadeira acessibilidade vai

além dos recursos financeiros; é uma expressão do compromisso inaciano com a justiça social e a formação integral de todos os estudantes;

**7) com a interculturalidade.** A polarização, o egoísmo, a intolerância e o consumismo afetam negativamente a vida de pessoas e o planeta Terra. A tradição espiritual e intercultural dos jesuítas inspira a reação, a criação de ambientes de solidariedade, a consciência sobre a própria cultura e o apreço pela diversidade cultural, considerada dom de Deus. Para Sosa (COMPANHIA DE JESUS, 2016, Decreto 2, n.3), “A Companhia de Jesus é um corpo internacional e muticultural, num complexo mundo fragmentado e dividido, e a atenção a estas perspectivas ajuda a agilizar o governo e fazê-lo mais flexível e apostolicamente eficaz”;

**8) em ser uma Rede Global a serviço da Missão.** Isolados os colégios não darão conta da missão. A criação da plataforma *Educate Magis*<sup>18</sup> favorece o estabelecimento de redes com instituições dentro e fora da Companhia. A Comissão Internacional do Apostolado da Educação Jesuíta<sup>19</sup> (ICAJE, Roma), desde 2012, vem articulando, por meio de instâncias participativas e colaborativas, o trabalho do apostolado educativo em e como Rede;

**9) com a Excelência Humana.** O prestígio da excelência acadêmica e humana não exime os colégios, de tempos em tempos, de avaliarem sua fidelidade à missão, buscando continuamente a atualização pedagógica para formar pessoas conscientes, competentes, compassivas, comprometidas e criativas, tendo sempre presente a *cura personalis* e a *cura apostólica – cuidado com as pessoas e com a missão*;

**10) com a aprendizagem para toda a vida.** Favorecem o desenvolvimento de uma espiritualidade expansiva, reflexiva, profunda, para

---

<sup>18</sup> A plataforma *Educate Magis* é uma comunidade global on-line mundial da Companhia de Jesus, que conecta estudantes e educadores de escolas e colégios jesuítas em todo o mundo; é elemento-chave de comunicação. A plataforma [www.educatemagis.org](http://www.educatemagis.org) facilita o compartilhamento, o intercâmbio e a colaboração para as Unidades Jesuítas em todo o mundo, buscando responder ao chamado para se tornar um corpo universal, com uma missão universal. É um projeto do Secretariado para a Educação da Companhia de Jesus e trabalha em parceria com o próprio Secretariado e com os líderes regionais de Educação dos Jesuítas. Conecta as 827 unidades que se encontram em 70 países diferentes. Atualmente, tem mais de 6.000 membros registrados.

<sup>19</sup> Comissão Internacional do Apostolado da Educação Jesuíta (ICAJE) - instâncias de diálogo e colaboração: Boston, EUA (2012); Manresa, Espanha (2014); Rio de Janeiro, Brasil (2017); JESEDU-Global (2021). Este último, devido à pandemia de COVID-19, foi transformado da forma presencial prevista para 2020 para um encontro virtual em 2021.

maravilhar-se com a presença atuante de Deus em todas as coisas. Espera-se que esta experiência impulse os alunos a discernir a realidade e a investir, por toda a vida, seus talentos no atendimento às necessidades que percebem. A experiência da espiritualidade inaciana do discernimento é princípio e fundamento para *educar na fé, na profundidade, na reconciliação e na cidadania global (II COLÓQUIO MUNDIAL – JESSEDU, 2021)*, dando significado à toda ação formativa.

Ao final de cada um dos dez identificadores - guias de discernimento - gestores e equipes pedagógicas – jesuítas e leigos/leigas -, são convidados a refletir sobre os seguintes questionamentos:

Como avalia o desafio? Os gestores são convidados a aprofundar o tema e a avaliar a natureza e a complexidade do desafio apresentado pelo identificador. São incentivados a refletir sobre a relevância do desafio no contexto educacional, relação com a prática em que estão inseridos e como ele se relaciona com a missão, os princípios e os valores da educação jesuíta. A avaliação do desafio permite que as equipes de gestores compreendam melhor a natureza dos obstáculos que enfrentam e estejam mais preparados para encontrar soluções adequadas.

Quais são os obstáculos significativos? Essa pergunta busca incentivar os gestores a identificar e a reconhecer os desafios e obstáculos que podem surgir ao abordar o tema específico apresentado pelo identificador. Os obstáculos podem variar de acordo com o contexto educacional, a natureza do desafio e as circunstâncias específicas de cada instituição. A reflexão sobre eles é essencial a um planejamento estratégico eficiente e para o desenvolvimento de soluções criativas e adaptadas às necessidades e realidades da comunidade educativa. Ao compreender os desafios e os obstáculos, os gestores podem tomar decisões mais assertivas e trabalhar colaborativamente para superar as dificuldades e alcançar os objetivos propostos.

Como adaptar o desafio aos colégios jesuítas para que reflitam sobre o bem maior? A pergunta busca instigar os gestores a pensar em como podem adequar o desafio apresentado pelo identificador à realidade e ao contexto específico de cada colégio. O objetivo é fazer com que a reflexão e as ações propostas estejam alinhadas com os princípios e os valores da educação jesuíta, buscando o bem maior e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Adaptar o desafio aos colégios jesuítas significa considerar as necessidades e as características únicas de cada instituição, garantindo que as soluções propostas estejam em sintonia com a missão e o propósito da educação jesuíta. Isso pode envolver a contextualização do desafio, a identificação de recursos disponíveis e a mobilização de toda a comunidade educativa para trabalhar em conjunto em prol do bem maior.

Ao refletir sobre como adaptar o desafio aos colégios jesuítas, os gestores podem garantir que suas ações estejam em harmonia com a prática da Pedagogia Inaciana e com o objetivo de formar cidadãos conscientes, competentes, criativos e comprometidos com a promoção da justiça, da solidariedade e do bem-estar de toda a sociedade.

No atual contexto, que fez seu apostolado educativo? A pergunta busca estimular os gestores a avaliar como sua atuação no apostolado educativo tem sido impactada pelo contexto atual e tendências educacionais em que estão inseridos. O objetivo é incentivar a reflexão sobre como os desafios, oportunidades e mudanças do cenário educacional afetam a forma como realizam sua missão educativa.

No contexto atual, os gestores são chamados a responder de maneira criativa e adaptativa, buscando novas abordagens e soluções para as demandas educacionais emergentes. Isso pode incluir a formação continuada, a utilização de tecnologias educacionais, o desenvolvimento de estratégias de inclusão e de atenção à diversidade, entre outras ações que reflitam as necessidades e realidades do presente.

Ao refletir sobre o que fez seu apostolado educativo no atual contexto, os gestores podem identificar práticas bem-sucedidas, analisar as dificuldades enfrentadas e planejar ações futuras alinhadas com a missão, os princípios e os valores da educação jesuíta.

Que deveria estar fazendo seu apostolado educativo? A pergunta incentiva os gestores a imaginar ações ideais à prática no seu apostolado educativo. O objetivo é estimular a reflexão sobre as aspirações mais elevadas que desejam alcançar, considerando as orientações dos documentos recentes do apostolado educativo da Companhia.

Ao refletir sobre o que deveria estar fazendo seu apostolado educativo, os gestores são encorajados a pensar em como podem aprimorar e ampliar suas

ações em direção à formação integral dos estudantes, à promoção da justiça social, à construção de uma comunidade solidária e à busca pelo bem maior.

Esta proposta de reflexão permite aos gestores definir objetivos claros e estabelecer estratégias para alcançá-los, buscando sempre a excelência na educação e o alinhamento com a missão da Companhia. É uma oportunidade para sonhar alto, pensar de maneira estratégica e buscar inspiração para inovar e crescer como gestores educacionais comprometidos com a transformação da sociedade.

Em 2016, objetivando um maior alinhamento do apostolado educacional, a Província do Brasil (BRA), por intermédio da RJE, lançou o Projeto Educativo Comum (PEC), documento inspirador e orientador dos colégios e das escolas de educação básica da Rede no Brasil. Esse apresenta o desejo da atualização da missão, ressignificando a concepção de gestão e de liderança inicianas e a efetiva constituição do trabalho em rede, não esquecendo os pilares da educação, contidos nos pressupostos e nos fundamentos da Pedagogia Inaciana. O documento articula três conceitos-chaves da história da Educação Jesuíta: tempos, pessoas e recursos e está organizado em quatro dimensões:

1. curricular;
2. organização, estrutura e recursos;
3. clima institucional escolar; e
4. relação família e comunidade escolar.

A partir do Seminário de lançamento do PEC da RJE (2016), a tríade – capacidade humana, construção colaborativa e busca do bem mais universal – permite compreender o PEC e a vida nova que se desejou implementar com a Rede. O processo de construção colaborativa foi coordenado pelo Escritório Central – Delegado e Equipe da RJE - e contou com a concepção e a prática de cada unidade educativa, a partir da experiência de gestores e de educadores, com a vontade de juntos inspirarem e orientarem a revitalização do apostolado educativo no Brasil.

Na narrativa histórica da Companhia de Jesus, atenta às novas circunstâncias de tempos, de pessoas e de lugares, é possível perceber como considera e integra os fatores externos que alteram profundamente o panorama social, político, econômico e cultural. Por isso, hoje, é necessário reflexão sobre

a atualização desta narrativa, buscando responder questões inerentes a este tempo. Na contemporaneidade, que idolatra as diferenças e o indivíduo em detrimento da comunidade, é possível “unidade na diversidade”? Consistiria ela em lançar um novo olhar e em iniciar um diálogo mais próximo dos dilemas, das incertezas e dos materialismos que levaram a humanidade a um caminho aparentemente sem saída? Ao longo dos tempos, as interpelações históricas, enfrentadas dentro e fora da Companhia, contribuíram para a atualização do apostolado educativo, em fidelidade criativa?

Hargreaves (1994), referindo-se ao mundo pós-moderno, diz que este se caracteriza pela aceleração de mudanças; por uma nova compreensão do tempo e do espaço; pela diversidade cultural; por uma nova relação e pelo uso tecnológico; pela modificação cultural e pelo avanço científico. Para os gestores, o autor destaca que a educação não poderá ficar à margem da atualização. No cenário do século XXI, foram ampliadas e complexificadas as questões relativas à gestão educacional, com reflexos na adequação dos espaços e dos métodos de aprendizagem e das exigências de performance dos resultados.

Diante do binômio tradição-atualização da gestão educacional, podemos pensar “como” e “se” a RJE avançou de acordo com a capacidade humana, técnica e acadêmica de jesuítas e de leigos/leigas, no sentido de serem capazes de ler os tempos atuais e os possíveis cenários futuros? A reafirmação da identidade, dos princípios e dos valores da educação, a explicitação de sua missão e visão e dos propósitos de sua proposta educativa, baseados nos direcionadores institucionais da BRA, não aplacaram a pressão sobre a Companhia que, sem pretender ser arrogante, mostra-se convicta, em alguns pontos, e, ao mesmo tempo, fragilizada diante de suas reais condições de humanizar e de evangelizar no mundo pós-moderno. Como esperança e inspiração formula alguns propósitos comuns como: a Formação Integral e a Educação para a Cidadania Global.

As proposições temáticas são audaciosas, práticas e provocadoras. Como preparar o gestor educacional e as lideranças pedagógicas – jesuítas e leigos/leigas - para um mundo em constante mudança e para os desafios de educar em tempos de incertezas? Que modelo paradigmático poderá orientar as discussões em nível de RJE? Diante dos atuais e dos futuros dilemas

educacionais no século XXI, que ações concretas de atualização não podem tardar e estão ao alcance das Unidades da RJE?

Na contextualização histórica e nas temáticas dos artigos, transparece um legado de gestores e de lideranças da RJE ao tematizar práticas educativas contemporâneas como forma de contribuir para o debate e definir caminhos para avançar. Muito se discutiu sobre gestão educacional, contexto escolar democrático, políticas educacionais no Brasil, análise da organização escolar, tradição e inovações, limites e possibilidades, entre outros, como temas da agenda global da educação no início do século XXI. Pesquisas das Ciências Sociais e Humanas têm buscado compreender melhor o funcionamento e a organização das instituições educacionais.

Cabe aos gestores e às lideranças inicianas da RJE responder às encruzilhadas em que nos encontramos como país frente às políticas educacionais, à gestão e à liderança educacional, à formação continuada, à perspectiva integral da educação, ao exercício da reflexão e da compreensão pessoal e institucional... temas sempre presentes na educação da Companhia e que se constituíram no “segredo dos jesuítas” – a santificação de seu carisma - ao longo dos tempos. A atitude colaborativa, a experiência e os princípios inicianos podem ser compreendidos – acrescentaria, e devem ser assumidos - como diferencial da RJE no exercício da gestão e da liderança, e da prática pedagógica das suas equipes diretivas. A educação jesuíta conta com uma larga tradição, que caracterizou suas instituições como de vanguarda. Reflexão e posicionamento que propiciou condições de inovar, de ousar, de persistir e de colher êxito na superação dos conflitos e das crises ao longo dos tempos.

Os aspectos conceituais e metodológicos da Educação Jesuíta ajudam a enriquecer, a inspirar e a iluminar nossa tese, contribuindo para que jesuítas e leigos/leigos possam discernir, a partir da experiência do passado e dos dilemas do presente, delinear os novos rumos para a RJE. A temporalidade e as adversidades ajudam a reconhecer e a identificar que as mudanças implementadas ao longo da trajetória histórica da Companhia, constituíram-se em respostas adequadas para determinados períodos. O desejo e a esperança de dar conta com excelência das necessidades de atualização em gestão hoje precisam ser enfrentados a contento pelas lideranças inicianas enquanto Rede. Como empreender um efetivo e afetivo trabalho em Rede, diante das

necessárias e profundas transformações que precisam dar rumo às mudanças em curso, sem afetar a essência da missão da Companhia e de sua proposta pedagógica, inspiradas na forma de como aconteceram ao longo de sua história?

Segundo o ideal de Inácio e o espírito da Companhia, é possível perceber que o apostolado educativo busca dar respostas ao presente e lançar um olhar para o futuro da civilização humana e do desenvolvimento da cultura socioeconômica e política, mediante a construção de conhecimento. É possível afirmar que a fidelidade criativa à missão, à formação integral, à educação para a cidadania global na contemporaneidade, à formação da consciência social e às obrigações que a missão impõe aos jesuítas e leigos/leigas de hoje e de amanhã, seria essa a vocação dos colégios da RJE e o caminho para a atualização?

#### 2.4. REFERENCIAIS TEÓRICOS E PERSPECTIVAS ANALÍTICAS

Levando em conta a temática, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, apresentamos os conceitos: Pedagogia Inaciana; gestão educacional; tradição e atualização, que embasam o tratamento das informações e dos dados produzidos. Na sequência, trazemos bibliografia como documentos institucionais, articulando o legado, os fundamentos e o ideário para identificar e fundamentar as definições da Companhia, referenciais teóricos para a análise de dados desta pesquisa e fonte de orientação das práticas de gestores jesuítas e leigos/leigas da RJE. Iniciamos pela Pedagogia Inaciana, conceito que advém dos Exercícios Espirituais, em seus princípios, e método que inspira a Pedagogia da Companhia.

Compreenderemos a Pedagogia Inaciana se contextualizamos a decisão da Companhia pelo Apostolado Educativo (1548) ao fundar o primeiro colégio em Messina (Itália), pautado pela excelência humana e pela excelência acadêmica, aspectos que mobilizaram jesuítas e leigos/leigas à reflexão e a sucessivas inovações ao longo da história.

A Pedagogia Inaciana, conceito, método e prática, exige (re)leitura de contextos e do quanto a educação jesuíta está marcada por ambiguidades e ambivalências e, por isso, faz-se necessário o discernimento, levando em consideração tempos, pessoas e lugares, para fundamentar as escolhas

capazes de consolidar o caráter de sua tradição e as perspectivas de atualização.

Klein (1997) afirma que o método dos Exercícios Espirituais está na base da Pedagogia Inaciana, que reúne reflexões, orientações e práticas que visam ordenar o processo formativo, movido por uma visão de pessoa, de sociedade e de mundo e que vai além do acesso tecnológico, do desenvolvimento de competências e de habilidades básicas. Caracteriza-se como um processo de humanização para a formação de homens e de mulheres “para-e-com-os-demais”, dispostos a servir e a serem protagonistas da transformação do mundo.

A partir da experiência e do estabelecimento de vínculos e das possibilidades de expansão, destacamos o papel e o reconhecimento do líder<sup>20</sup>, aqui compreendido como gestor. Observamos “La presencia y función positiva del líder. Como en todo grupo humano, también en el de los Primeros Compañeros, hay una presencia reconocida de un líder, Ignacio, Padre del grupo. Que factores contribuyeron a reconocer su liderasgo?” Son três: 1. La edad y madurez personal. 2. Su experiencia de la vida. 3. Su testimonio vital y hondura mística” (DICIONÁRIO DE ESPIRITUALIDADE IGNACIANA, 2007, p. 1426).

Após a compreensão do conceito de educação jesuíta, colhida no referido Dicionário (2007, p.1428), é possível pensar que a Pedagogía Ignaciana não se identifica exatamente como “Pedagogía Jesuítica”. Aplicada a la pedagogia, el término ‘jesuítico’ se refiere propiamente al plan de estudios y metodología sistematizada por la Compañia de Jesus desde meados del s. XVI y fijada en la Ratio Studiorum (1599); ‘ignaciano’ dice relación com la espiritualidad de Ignacio, tal como se refleja sobre todo en los Ejercicios”.

O Dicionário (2007, p.1426) também apresenta a compreensão de que:

---

<sup>20</sup> DICIONÁRIO DE ESPIRITUALIDADE IGNACIANA (2007), para Inácio e os Primeiros Compañeros, diz: *El elemento relacional humano del grupo. La afinidad grupal. Fueron varias las circunstancias que favorecieron que el grupo llevase adelante sus ideales*. A experiência como grupo somada ao tempo, “París possibilitó ocho años desde la llegada de Ignacio (1528) hasta la partida del grupo hacia Venecia (1536), tempo amplio y suficiente para crescer en conocimiento mutuo, para conversar, pensar, desejar, soñar juntos; una relación así no podia construirse en pocos meses.

[...] en el campo pedagógico, lo jesuítico se refiere a la CJ e implica una responsabilidad institucional última de parte de la CJ, así como una identificación con su 'misión'; lo ignaciano concierne a la vertiente espiritual de la vida y obra de Ignacio, a su 'visión'. Ignaciano y jesuítico no se conrelacionan de la misma manera.

Com base na mesma fonte, percebe-se uma interdependência relacional, uma gradual distinção da identidade e da definição das características da Pedagogia Inaciana no estabelecimento de sua missão, visão, princípios e valores. Essencialmente, “*lo que diferencia a la pedagogia es la particular visión o Concepción que Ignacio tiene de Dios, del ser humano e del mundo*” (ibidem).

Passados 432 anos, Padre Arrupe, SJ, (1980, p.15) retoma o ideal da educação jesuíta, resumindo o pensamento pedagógico dela:

[...] não é ideal dos nossos colégios produzir estes pequenos monstros acadêmicos, desumanizados e introvertidos; nem mesmo o devoto crente alérgico ao mundo em que vive e incapaz de vibração. O nosso ideal aproxima-se mais do insuperado homem grego, na sua visão cristã, equilibrado, sereno e constante, aberto a tudo aquilo que é humano.

Voltando ao *Dicionário de Espiritualidade Ignaciana* (2007), podem ser considerados elementos típicos da Pedagogia Inaciana: “*la excelência, la atención a la persona*” inspiração que brota dos EE e da IV Parte da Constituições. A Pedagogia pode ser descrita como o “*modo nuestro de proceder*” na educação.

À época (1540), o acento nas Constituições (2004), e na *Ratio Studiorum* (1599), está nas etapas do processo formativo. Para Miranda (2009), foram necessárias mudanças e adaptações. Segundo Klein (2015) e Lopes (2018), configuram-se num “modo de ser e num modo de proceder”. Para a Companhia, a experiência dos EE e a Pedagogia Inaciana têm o objetivo de ajudar a pessoa a ordenar a sua vida, para com plena liberdade poder tomar decisões firmes, colocando em sintonia mente e coração. Objetiva combinar, com flexibilidade, o desejar e o querer, e requer liberdade e competência, ordem e método para as circunstâncias de ‘*lugares y tiempos e personas*’ (COMPANHIA DE JESUS, 2004, nº 455).

José Alberto Mesa, SJ, (2019) entende que, a partir do acento na formação, percebe-se que Inácio já tratara da Pedagogia da Companhia na parte

IV das Constituições, onde tem uma série de princípios e de normas para as universidades, os colégios e os demais estabelecimentos educativos.

Para Mesa, intui-se que Inácio, sem conhecer as teorias de gestão, o uso dos hemisférios do cérebro, as inteligências múltiplas e os diversos estilos de aprendizagem, mobilizou a experiência do autoconhecimento (EE), que objetivou num método pedagógico de conhecimento (Pedagogia Inaciana). Assim, “*los Ejercicios no son un tratado de pedagogia, pero certamente constituyen una experiencia pedagógica en sí y contienen los elementos de determinada práctica educativa*” (DICIONÁRIO DE ESPIRITUALIDADE IGNACIANA, 2007, p. 1428).

A partir da articulação do método dos EE e da Pedagogia Inaciana, podemos fazer aproximações hermenêutico-pragmáticas, buscando compreender a condição humana - seu crescimento e seu desenvolvimento - o que permite ir descobrindo intuitivamente - mediante os cinco sentidos - o poder do subconsciente e da consciência objetiva, o que, historicamente, era algo novo para a Companhia na Educação. “*De manera espontánea e intuitiva, más que sistemática y deliberada, Ignacio tuvo la genialidad de sentar em los Ejercicios las bases que han configurado la pedagogia*” (DICIONÁRIO DE ESPIRITUALIDADE IGNACIANA, 2007, p. 1428).

Na concepção epistemológica do conceito Pedagogia Inaciana, na alocução de Arrupe, *Nossos Colégios Hoje e Amanhã* (1980), e de Kovenbach, SJ, em *Características da Educação Jesuíta* (1989) e no texto *Pedagogia Inaciana: Uma proposta prática* (1993), há temas comuns: a necessidade da definição de novos rumos para a educação jesuíta, o papel dos leigos/leigas nos colégios e o tipo de aluno que se deseja formar. A educação passa a ser vista como um instrumento eficaz para promover a síntese entre fé e cultura, chegando a toda a comunidade próxima.

Pe. Arrupe, SJ, menciona:

[...] chamamos este documento de Pedagogia Inaciana por destinar-se não só à educação formal nas escolas, colégios e universidades da Companhia, mas porque pode ser útil também a outros tipos de educação que, de uma forma ou de outra, estejam inspiradas na experiência de Santo Inácio compendiada nos Exercícios Espirituais, na quarta parte das Constituições da Companhia de Jesus e na *Ratio Studiorum* (PEDAGOGIA INACIANA, 1993, p. 18).

É possível pensar que a Pedagogia Inaciana ajuda a situar o contexto da Companhia, no século XVI. É possível perceber que há um sentido humanista atribuído à educação, naquela época. Na perspectiva da Pedagogia Inaciana, tomando por base Klein (2015), trata-se da sensibilidade com a realidade circundante e o desejo de realizar ações concretas de transformação do mundo e do ser humano, que revelam um sentido personalizado, crítico e participativo. O humanismo da Pedagogia Inaciana do século XVI ao XX postula a atualização como prática de sua evolução. As Características da Educação Jesuíta hoje se denominam “excelência humana, acadêmica e cristã” (KLEIN, 2020).

A Pedagogia da Companhia de Jesus é um conceito basilar, presente nos documentos orientadores, na narrativa histórica da constituição da Educação da Companhia e suas práticas na contemporaneidade. No contexto das unidades da RJE, a Pedagogia Inaciana segue sendo um conceito orientador e norteador da organização e do processo formativo, abarcando a visão de pessoa, de mundo, de sociedade, de ensino e aprendizagem, de mudança e de transcendência.

Na concepção inaciana, a pessoa constrói conhecimento quando se envolve no processo de forma total. Ela mesma precisa fazer a caminhada para tornar-se sujeito da aprendizagem, usando o intelecto, o coração e os sentidos. Conhece-se de fato o que se ama e se sente, o que se experimenta e se entende, a partir de uma experiência originária e pessoal. A pessoa aprende quando está por inteiro numa situação, acionando a razão, a inteligência, a vontade, a memória, a afetividade, a fantasia, a imaginação, a reflexão, a contemplação (PEDAGOGIA INACIANA, 1993, nº 28 e 48). A metodologia inaciana de aprendizagem é ativa e interativa - de colaboração individual e de cooperação - coletiva, psicológica, de emulação, de aprofundamento na discussão, de assimilação progressiva. O processo mental de construção da aprendizagem perpassa as instâncias do contexto, da experiência, da reflexão, da ação e da avaliação.

A experiência, no paradigma inaciano, diz respeito a um processo de aproximação cognitiva e afetiva de uma dada realidade ou conhecimento no qual o aluno se envolve de forma total. Experimentar quer dizer “saborear internamente as coisas” (COSTA, 1997, p. 16). Da experiência vem a competência, denominada na Pedagogia Inaciana de “excelência acadêmica”.

O exercício do pensamento reflexivo, crítico, criativo, imaginativo - capaz de encontrar soluções para os problemas - é o diferencial da Pedagogia Inaciana. Na medida em que desenvolve habilidades de raciocínio em nível superior - compreensão, síntese, análise, aplicação e/ou transferência de conhecimento e avaliação -, a reflexão capacita as pessoas a construir o sentido das coisas - principalmente da vida, do conhecimento e da história - e lhes dá a certeza da verdade. É caminho que evita a doutrinação, porque a reflexão gera nas pessoas a consciência (auto)crítica e a capacidade de discernimento.

Ainda segundo o PPI (COMPANHIA DE JESUS, 1993), espera-se que as convicções construídas mediante a capacidade reflexiva e a experiência desencadeiem ações transformadoras da realidade individual, social, política, econômica, cultural e religiosa, a partir da indignação ética com o *status quo* e da vontade apostólica de assumir a fé em favor da vida sob todas as suas manifestações.

O professor tem na avaliação a possibilidade de observar a evolução intelectual e cognitiva de seus alunos, mas não deve sonegar-lhes avaliações, que deem conta do crescimento e do amadurecimento humanos que construíram durante uma determinada etapa de sua formação. Homens e mulheres, acadêmica e humanamente excelentes: competentes, conscientes, religiosos, movidos pelo amor e comprometidos com a justiça, questões fundamentais no preparo de jovens como agentes de transformação, de mudança. Para que a educação não perca a capacidade de mudar as pessoas, o ser humano (aluno) precisa estar situado no centro do ensino e menos na ciência, na técnica, no mercado e em outras preocupações periféricas. Em nosso entendimento, a Pedagogia Inaciana designa uma função identitária pedagógica e é apresentada como método. Diz respeito à identidade, à pertença e contribui na idealização da ação educativa de ontem, de hoje e do futuro.

Ao tratar do conceito gestão educacional, observamos que sua especificidade está em compreendê-lo no contexto escolar da educação básica, reconhecendo as incidências de outras áreas de conhecimento afins com as quais se articula. Segundo linhas de pesquisa e de autores que fazem desse conceito, em suas diferentes leituras e possibilidades, o espaço de articulação de organizações sociais, econômicas, políticas, culturais, religiosas e

educacionais. Cientes do fenômeno, buscaremos defini-lo e explicitá-lo como é abordado nesta pesquisa. Indicaremos sucintamente nosso entendimento de gestão, enquanto modo de ser e modo de proceder na Companhia.

O termo “gestão” vem do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, e tem afinidade com noções como levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Seu campo lexical é amplo, abrangendo, por exemplo, “gestão de negócio”, “gestão de crise”, “gestão social”. Considerando a amplitude de sua aplicação, restringiremos o sentido em que será utilizado nesta tese, na perspectiva de caracterizar uma forma específica de direcionar pessoas, recursos e relações nas obras educacionais da Companhia.

A gestão educacional jesuíta<sup>21</sup>, segundo o PEC (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2021), busca uma visão sistêmica, orgânica e global da organização, da estrutura e dos recursos - desde a intencionalidade, passando pela prática pedagógica e chegando aos processos de aprendizagem – entendida como educação integral. Busca articular os princípios e os valores da Pedagogia Inaciana sob o enfoque da gestão técnica, estratégica e humanista. O horizonte almejado é a excelência - condição de eficácia e de eficiência - a partir de indicadores e de evidências que brotam das relações organizacionais e dos resultados alcançados. Pautada pelos pressupostos e pelos fundamentos do apostolado educativo e impulsionada pelo dinamismo do “magis”, está submetida ao contexto competitivo do sistema neoliberal e de mercado que ditam uma bem definida performatividade e ranqueamento. Impactada pelo contexto - pelo todo e pelas partes -, a gestão educacional jesuíta busca incidir nas organizações educacionais, objetivando práticas educativas transformadoras nas dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa.

Gestão em educação refere-se ainda “ao pensar e ao fazer a educação em sua totalidade, visando o cumprimento de sua missão política e cultural e a

---

<sup>21</sup>A gestão educacional jesuíta é caracterizada pela busca da excelência acadêmica, humana e cristã. Inspirada na Pedagogia da Companhia de Jesus em um modo de ser, modo de proceder e modo de examinar, com vistas ao planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação da gestão educacional e das práticas pedagógicas à promoção de uma educação de qualidade, alinhada aos princípios de excelência e formação integral. A gestão educacional de inspiração inaciana abrange desde a concepção de educação humanista do século XVI às políticas educacionais e implementação de práticas pedagógicas inovadoras na contemporaneidade. A prática de gestão educacional jesuíta é orientada pelo discernimento, compromisso social e o desenvolvimento humano integral, à promoção da equidade e o cultivo da inacianidade, com o objetivo de formar indivíduos éticos, críticos e comprometidos com o bem comum.

consecução de seus objetivos pedagógicos” (SANDER, 2005, p.47). O autor acrescenta que também engloba as definições das políticas, dos planos institucionais, dos projetos pedagógicos, além das práticas de execução e de avaliação das atividades desenvolvidas e o uso de recursos financeiros e materiais. Gestor escolar designa quem “sabe ler e responder adequadamente ao seu contexto, atualizar conhecimentos na e com a situação, na ação” (WERLE, 2001, p.156). Para ele, competência ou especialização se adquire no local do trabalho, pois as comunidades escolares variam e possuem complexidade e sistemas diversos de organização e de funcionamento.

O termo ‘gestor’ vem ganhando espaço nas instituições educativas, provavelmente por compreender as diferentes demandas que elas têm e, também, em virtude das novas competências a ele destinadas. As pesquisas mais recentes sobre o tema apontam para algumas subtemáticas relacionadas à “gestão da escola”. Especialmente “em quatro dessas subtemáticas (democratização, autonomia na organização do trabalho escolar, função e papel do gestor e gestão pedagógica) se encontra o mais amplo emprego do termo gestor” (WERLE, 2001, p.149).

Sander (2005) aponta para conquistas recentes na educação brasileira, a partir da incorporação de um modo de pensar e de definir políticas de gestão de forma mais democrática, fruto de construção histórica com méritos significativos do empenho de movimentos sociais, de resistência e de renovação de entidades da sociedade civil organizada.

A Companhia não adota “um modelo padronizado de gestão”, mas lhe são peculiares “um modo de proceder” com algumas características, tais como: pessoas que tenham um bom autoconhecimento, que tenham ciência de suas virtudes e de seus limites, que sejam capazes de ter senso crítico sobre a realidade e que estejam dispostas a colocar o interesse comum da missão acima dos desejos pessoais e particulares.

Na visão dos jesuítas, todos podem desenvolver a liderança por meio do autoconhecimento, ou seja, do conhecimento das suas fortalezas e fraquezas, pois, para alguém liderar com e para os outros, é preciso, antes, ter o conhecimento de si mesmo, das suas potencialidades e fragilidades. Nessa perspectiva, o modelo de lideranças empoderadas de forma individualista, solipsista, não é aceito pelos jesuítas, pois estes buscam trabalhar de forma colaborativa e em equipe (ROCHA; GHISLENI, 2022, p.88).

As mudanças, cada vez mais aceleradas, exigem discernimento e profundidade nas decisões. Colégios e escolas são desafiados a educar para a profundidade, o que requer um modo de proceder de gestão pautado pelo discernimento contínuo, por respostas menos lineares, pela flexibilidade na hora de tomar decisões, com olhar sistêmico e comprometido em face da realidade global e local.

Antigamente, os processos eram menos complexos, exigindo respostas mais concretas e lineares, de forma a se tornarem mais objetivos. Já na contemporaneidade, as respostas exigem maior discernimento e estudo, além de maior flexibilidade para reagir aos problemas e desafios. Desse modo, entende-se que o momento atual de gestão exige um olhar sistêmico das organizações e dos gestores, isto é, a gestão colaborativa e flexível na busca pelas melhores respostas para as tomadas de decisão (ROCHA; GHISLENI, 2022, p. 89).

A gestão educacional jesuíta, do ponto de vista inaciano - um modo de proceder –, pauta-se pelo autoconhecimento, por uma bem definida visão de mundo, de sociedade e de pessoa e pelo conhecimento da finalidade apostólica da instituição que gerencia, sendo presença efetiva e afetiva a serviço dos demais. A missão requer identificação, conhecimento e processo contínuo de leitura de contexto em que o sujeito e a instituição estão inseridos.

Han (2021) afirma que vivemos numa 'sociedade paliativa à dor', que requer gestores emocionalmente saudáveis, com sólida formação profissional e imbuídos do espírito inaciano. Para a gestão educacional, o desafio está em saber lidar com a ansiedade, que Han (2021) trata no tema da “algofobia – medo da dor”. A gestão numa escola jesuíta tende a ser um espaço vital e estratégico de colaboração e de corresponsabilidade com a missão, permitindo a ampliação das possibilidades de desenvolvimento integral, com a mesma seriedade, habilidade e competência nas dimensões pessoal, profissional e institucional. Espera-se que o gestor inaciano seja íntegro, integral e integrado, imbricado com as habilidades e as competências referidas.

O desenvolvimento humano e integral, [...] com vistas à gestão colaborativa e à corresponsabilidade da missão deve ser o foco de toda e qualquer organização. Assim, frente a uma sociedade complexa e exigente, não basta a competência educacional, nem o amadorismo nos processos; é fundamental o real investimento na formação de líderes (ROCHA; GHISLENI, 2022, p.91).

A Companhia de Jesus tem buscado construir seu modo de gestão, em base ao aprimoramento contínuo do diálogo com outras formas de conceber e de pensar a liderança. Busca prioritariamente nas próprias fontes - os EE, as Constituições, os encontros locais, regionais e globais, os documentos voltados à gestão da Educação Básica – a inspiração de seu modo de pensar e de proceder.

Em relação à gestão, os documentos analisados sob a perspectiva do apostolado educativo são unânimes em afirmar a relevância da gestão colaborativa e participativa nas instituições da RJE, em que a liderança é (com)partilhada e a responsabilidade é de todos. Ainda, é possível perceber uma continuidade e entendimento de que o colaborador precisa aprimorar e desenvolver competências socioemocionais, para que possa crescer como pessoa e profissional, tomar decisões assertivas e atingir os objetivos desejados.

A gestão na Companhia remete a uma história de mais de quatro séculos. Desde o nascimento da Ordem Religiosa, ela se viu envolta em desafios gigantescos. Era necessário pensar em estratégias de organização que favorecessem a melhor consecução dos fins propostos. Havia uma organização bastante robusta e adequada para o contexto, à época.

Os jesuítas antigos jamais se considerariam expoentes da liderança, muito menos, como gestores. Raramente usaram o termo liderança como os consultores em gestão o empregam hoje em dia. Em vez de discutirem liderança, viviam-na (LOWNEY, 2015, p.21).

O conceito gestão educacional, na Educação Jesuíta, expandiu-se desde o início da aventura educacional em Messina, Itália, 1549, até ser reconhecida como rede mundial. O fato se deveu à capacidade de compreender o contexto em que a Ordem estava inserida, tendo clareza do que se propunha e consciência do perfil de gestor educacional necessário ao êxito da missão educativa nos diferentes lugares em que atuasse.

A Companhia funciona sobre a base do conhecimento das pessoas, para colocá-las onde for melhor para produzir frutos. A máxima autoridade não é, aliás, uma pessoa, mas uma assembleia, a Congregação Geral que delega ao superior geral a autoridade necessária para que a estrutura funcione, mas o obriga a fazer consultas. Esse modelo depois vai se repetindo nas diversas instâncias da Ordem. Nenhum superior pode prescindir da consulta na tomada de decisões (SOSA, 2021, p.37).

A gestão educacional jesuíta, ancorada no apostolado educacional da Companhia, pauta-se como um modo de proceder e se revela na prática como um modo de examinar e um modo de ser.

Ao tratar do binômio tradição-atualização, destacaremos inicialmente a “tradição”, construto histórico e sociológico que, simultaneamente, embasa, apoia e projeta uma instituição e, por vezes, limita-a. No dicionário de Michaelis (2002), o termo “tradição” é apresentado como entrelaçamento; ato ou efeito de transmitir ou entregar; transferência. Transmissão oral de feitos, lendas, ritos, costumes, feita no decurso dos tempos. Conjunto de ideias e valores culturais, morais e espirituais transmitidos de geração em geração. Comunicação de um fato ou de uma notícia. Tradição também se relaciona à disciplina, fé, doutrina, escrita e oral. Já o termo “atualização” significa tornar(-se) atual, modernizar. Os termos exprimem certa interdependência e são correlatos, contemplando o propósito conceitual do tema da presente tese.

A Companhia, na prática do apostolado educacional, deseja ser fiel a seus princípios e valores humanistas, conferindo identidade à sua gestão no legado da tradição que pretende em constante atualização. Garante a tradição, inovando em suas práticas de gestão, adequando-se às pessoas, aos tempos e aos lugares. Inovações em gestão educacional e na prática pedagógica são mais difíceis de serem efetivadas se pensamos em um colégio isolado. Se pontuamos a tradição e a constante atualização como legado, levado avante por uma rede, pode constituir-se num processo de mudança mais seguro e mais eficaz. Diante dos atuais desafios, as unidades educativas da RJE são chamadas a uma verdadeira transformação, a avançar de “centros de ensino” para “centros de aprendizagem”, nos quais o aluno seja o centro do processo. Na educação jesuíta, tradição e atualização cooperam mutuamente com a finalidade da missão.

Inácio via na criação dos colégios uma estratégia de formação de novos membros, tanto para a Companhia quanto para a Igreja e a sociedade, seu bem maior. A primeira ideia de fundar colégios foi de Laínez, em 1539. Talvez possamos pensar, diante do século XXI: Quem são os “Laínez” do nosso tempo? E, para os Colégios, quais os pressupostos curriculares pertinentes? Que caminhos de ensino e aprendizagem são apropriados aos nossos tempos e estão em sintonia com os objetivos educacionais da Companhia? Que

acompanhamento precisa ser oferecido aos estudantes e aos docentes? Quais são nossos fundamentos, critérios, objetivos e teorias educacionais? Que tempos, estilos e ritmos assumimos? Que integração é possível entre ensino-aprendizagem e estudo? São interrogações que podem nos obrigar a construir respostas aos desafios e às necessidades da contemporaneidade.

A Companhia segue em fidelidade criativa, adaptando-se aos novos tempos, às tendências tecnológicas de gestão e psicopedagógicas das práticas, com vistas a uma didática integral que respeite o contexto e a cultura local de cada unidade educativa. Pressupõe compreender o modo de ser e o modo de proceder, inspirado na tradição que incorpora as atualizações, o que se mostrou útil e eficaz quando a serviço dos objetivos educativos comuns.

Para Pe. Arrupe, SJ, é básico entender que:

[...] uma comunidade que é levada a julgar que seu colégio não necessita de mudança, está ameaçando, a prazo fixo, a agonia do próprio colégio. É questão de uma geração. Por mais doloroso que seja, é mister podar a árvore para que recobre as forças. São indispensáveis a adaptação das estruturas e a formação permanente às novas condições (ARRUPE, 1980, n. 28, p. 25).

Pe. Kolvenbach, SJ, transforma a afirmação de Arrupe no desafio: “todos são convidados a tornar a tradição inaciana, adaptada aos dias de hoje, mais efetivamente presente nas orientações e práticas que regem a vida dos centros” (P. KOLVENBACH, 1986, p.17). Avançando no aprofundamento dos conceitos de tradição e de atualização, na alocução aos educadores jesuítas e leigos/leigas, sobre *La voluntad de llevar a cabo una renovación*, ainda diz:

El Señor nos pide que tengamos el valor de seguir el camino de la renovación. La educación en un Centro Educativo está inmersa en la evolución del mundo, la sociedad y la cultura. Esto significa que tenemos que comprometernos a una continua adaptación. El considerarnos a nosotros mismos ajenos a la historia, equivale a declararnos muertos [...]. Tener el valor de ser innovadores implica que no podemos permanecer fijos en la alabanza de los logros del pasado. Todo cambio debe ser el resultado de una investigación cuidadosa asumiendo el riesgo que el cambio implica (P. KOLVENBACH, 1986 *apud* ACODESI, 2009, p. 256).

A tradição e a atualização na educação jesuíta são dimensões que estão em diálogo constante, tendo por base o Paradigma Pedagógico Inaciano. A partir da leitura de contexto, da experiência e da consciência crítica, tematiza as

práticas, alinhando os objetivos da missão educativa aos desafios de cada época e, sempre que necessário, procede a adequações em ‘fidelidade criativa’, estabelecendo um modo próprio de pensar e de fazer educação, enraizado na metodologia dos Exercícios Espirituais. A gestão escolar, embasada numa clara e objetiva compreensão de contexto, busca atualizar permanentemente as práticas de gestão de jesuítas e de leigos/leigas, com o objetivo de continuar formando “homens e mulheres para-e-com-os-demais”.

A Pedagogia Inaciana tem como premissa a gestão educacional de excelência. Busca evidenciar numa proposta prática a capacidade de (re)leitura e de atualização da experiência fundante de Inácio de Loyola, de sua cosmovisão antropológica, sociológica e humanista para orientar as decisões e as ações da Companhia em seu apostolado educativo no contexto do século XXI.

Em relação às especificidades da gestão das escolas confessionais, deve-se mencionar a organização de entidades como a Associação Nacional de Educação Católica do Brasil (ANEC), criada em 2007, e das Redes em Redes de Escolas na América Latina, da Confederação Interamericana de Educação Católica (CIEC), de 1980, vinculada a Confederação Interamericana de Educação Católica (OIEC).

As estruturas da ANEC e da CIEC, conselho superior como órgão deliberativo, têm como suporte suas Mantenedoras. Nas Unidades Federativas, conta com coordenações constituídas pelos Conselho Estadual/Distrital, sob supervisão e orientação da Diretoria Nacional, representada por três conselheiros das Mantenedoras: representante das Escolas de Educação Básica; representante das Instituições de Ensino Superior com mandato de três anos. A partir desta estrutura organizacional de redes em redes de escolas confessionais articulam a política de formação permanente, representando todo o setor católico de ensino, incluindo ensino básico, superior e mantenedoras.

Para Mariucci (2014, p.74),

[...] não há outro caminho para a sobrevivência das escolas confessionais senão o de se assumirem como empresa e, assim, buscarem apoio, com ferramentas do mercado, para profissionalizarem a gestão da escola, aproximando-a do que denominam “governança corporativa”.

O autor ainda destaca que o caso das escolas católicas:

[...] a gestão centralizada e sistêmica das mantenedoras, a organização em redes de ensino e as exigências legais têm promovido importantes mudanças nos modelos de gestão das escolas católicas. O cenário atual, especialmente para as escolas particulares, requer muita clareza sobre como melhor gerir os meios em relação aos fins, garantindo a qualidade de forma sustentável e convergente com a identidade confessional (MARIUCCI, 2014, p. 127).

A relação dos colégios da REJ com a Mantenedora oferece suporte à gestão em nível administrativo e à concessão de funcionamento em nível legal. A gestão das mantidas (unidades educativas) com as mantenedoras, como se sabe, nem sempre é pacífica. Há uma percepção clara da judicialização das relações. A prática de gestão corporativa produz tensões e conflitos quase sempre relacionados a divergências no modo como se entende educação e a atividade fim das instituições. Uma das principais questões desse cenário é: como dar conta das premissas institucionais de cunho confessional identitário e ser competitivo em termos de exigências e de critérios pautados por resultados de mercado?

Alguns dos parâmetros para responder à questão das redes confessionais são dados pela Associação Nacional de Educação Católica do Brasil (ANEC) que, conforme o estatuto da instituição, tem como finalidade:

[...] atuar em favor de uma educação de excelência, assim como promover uma educação cristã evangélico-libertadora, entendida como aquela que visa à formação integral da pessoa humana, sujeito e agente de construção de uma sociedade justa, fraterna, solidária e pacífica, segundo o Evangelho e o ensinamento social da Igreja (ESTATUTO, 2007, p. 6).

Além disso, busca:

[...] proclamar a liberdade de ensino consagrada na Declaração Universal dos Direitos Humanos, na Constituição da República Federativa do Brasil e nos ensinamentos do magistério eclesial. E, também, promover ainda a pesquisa científica, a extensão social e o desenvolvimento cultural a serviço da vida (ESTATUTO, 2007, p. 6).

Para que as premissas identitárias, pautadas pelo carisma confessional, possam ser colocadas em prática, é necessária uma profunda interação e diálogo entre as diretrizes gerais e a atuação cotidiana dos gestores. “O gestor

de uma escola católica ocupa um cargo de alta confiança” (MARIUCCI, 2014, p. 178). Por este entendimento, é possível pensar que a RJE, ao oferecer a seus gestores jesuítas e leigos/leigas formação continuada em gestão, bem como formação quanto ao conhecimento do carisma da Companhia e da Pedagogia Inaciana, busca alcançar mais afinidade com a missão e maior conhecimento dos fundamentos de seu projeto educativo.

O Pe. João A. Mac Dowell, SJ, ao falar sobre o contexto da cultura moderna - desenvolve-se desde o século XVI até meados do século XX - afirma que a educação jesuíta está buscando manter vivos os valores humano-cristãos da excelência humana e da excelência acadêmica, ao perceber a crescente precariedade social, razão da crise existencial que levou ao colapso tais valores absolutos na mentalidade educacional contemporânea (PE. MAC DOWELL, SJ, 2018). Respalhada na tradição multissecular, a educação jesuíta, integrada à peculiaridade de cada tempo e de cada cultura, foi delineando o perfil de pessoa que desejava formar, à luz do ideal da Pedagogia da Companhia e das práticas de seu projeto educativo.

Guiados por seus fundamentos didático-pedagógico-metodológicos, o projeto educativo das unidades educativas da RJE visa à educação integral, coerente com o desenvolvimento das potencialidades que constituem o ser humano numa visão positiva de mundo, de sociedade e de pessoa. Para Pe. Mac Dowell, SJ, a excelência está centrada mais na pessoa e menos na realização de objetivos curriculares. A importância da releitura dos marcos históricos da Educação Jesuíta está no fato de cada aluno ser compreendido em sua singularidade. A capacidade de discernimento vai efetivando o passo a passo de sua atualização. Discernir e tomar decisões, alicerçadas no mais íntimo do coração humano é, na verdade, o intento final da educação jesuíta. A Companhia se move por um compromisso ativo no mundo. Arrupe, SJ, (1973), num discurso para alunos, intitulado “*Hombres y mujeres para los demás*”, dizia: “Nossa meta e objetivo é formar homens e mulheres que não vivam para si, mas para e com os demais” (ARRUPE, 1981, p. 29).

A educação jesuíta sublinha, de modo especial, a consolidação da dimensão social na formação de seus estudantes, os quais se tornam sujeitos autônomos e singulares, capazes de utilizar as melhores ferramentas oferecidas pelo saber e pela experiência integrados em sua trajetória educacional (PE. MAC

DOWELL, SJ, 2018). Destaca que o amor, súmula do espírito cristão, tem, naturalmente, como campo de aplica o a justiça enquanto respeito aos direitos individuais e sociais dos membros da família humana, assim como a sua promo o e a sua defesa. De que forma identificar traços do perfil dos gestores jesuítas e leigos/leigas e como as práticas de gestão contribuem para o desenvolvimento de uma visão, global e local, em sua missão e em sua atua o no contexto escolar contemporâneo no intuito de conscientizar os alunos na dire o do serviço da promo o da f e e da justiça?

O movimento de atualiza o da educa o jesuíta está vinculado   Igreja, de modo particular ao Concílio Vaticano II (1965), divisor de águas na história da Igreja e da Companhia. Considerado uma “revolu o” que, por meio do *aggiornamento* - termo popularizado   época - materializa o desejo da Igreja de se atualizar, de se abrir e de se adaptar a uma nova apresenta o dos princípios católicos. O Vaticano II mobilizou a Igreja, a Vida Religiosa - um sinal dos tempos -, em especial, a Companhia de Jesus. O então Superior Geral, Arrupe, SJ, com “renovado impulso e fervor” leva o espírito do Vaticano II   Companhia Universal e às Comunidades Educativas, convocando a todos a serem “contemplativos na a o” em estreita adesão e unidade com a Igreja, tematizando as concep es teológicas: Escritura, Tradi o e Magistério, para pensar as bases teóricas da a o apostólica, preservar a tradi o e promover a atualiza o.

Paulo VI, por ocasião da 32  Congrega o Geral (1975), assim se expressou sobre a missão da educa o jesuíta:

Onde quer que seja, na Igreja, também nos campos mais difíceis e de vanguarda, nas encruzilhadas das ideologias e nas trincheiras sociais, onde tenha havido e haja confronto entre as exigências ardentes do ser humano e a mensagem perene do Evangelho, l  estiveram e estão presentes os jesuítas (JOÃO PAULO VI, 32  CG, 1975, p. 17).

A forma inovadora de pensar a educa o jesuíta, ao mesmo tempo fiel   tradi o e apaixonada pelo saber e por ajudar a aprender, pode ser compreendida como sendo conhecimento e protagonismo de gestão. “Quebrar paredes” pode significar um compromisso com a atualiza o, com o objetivo de colocar em prática a esperada metamorfose do mundo (BECK, 2018), com novos conceitos para uma nova realidade da educa o.

A partir dos anos 1980, a revolução tecnológica se impôs ao país e à educação, desde a infraestrutura física até a estrutura organizacional, passando pela gestão e pelas práticas pedagógicas. A universalização - ideal defendido desde a Revolução Francesa no século XVIII, e diante das demandas corporativas e colaborativas do século XXI - está batendo às portas das cúpulas de países e de instituições, obrigando-os a repensarem estratégias de governança e a aprofundarem tomadas de decisão. Diante das rápidas mudanças, a grande atualização que a Companhia assumiu historicamente em educação diz respeito à experiência dos Exercícios Espirituais e à prática do discernimento. No cenário contemporâneo, Pedagogia Inaciana, gestão educacional e articulação da tradição e atualização das práticas pedagógicas, configuram temas importantes para gestores jesuítas e leigos/leigas na agenda das discussões atuais.

Após 1980, em virtude do reposicionamento do apostolado educativo, a partir do Vaticano II, Arruape, SJ, na alocução *Nossos Colégios Hoje e Amanhã* (1980) faz uma indicação sobre os rumos da educação jesuíta e os compromissos de atualização. Fica, cada vez mais, claro que educar, manter viva a tradição e fazer gestão educacional, no cenário atual, requer muito mais do que acúmulo de conhecimentos. Ler os sinais dos tempos, lidar com processos complexos de gestão, colocar em prática decisões e promover a atualização, são objetivos valiosos para jesuítas e leigos/leigas no tempo presente e perspectivas para a educação do futuro.

A interdependência da Pedagogia Inaciana, da gestão educacional, da tradição e da atualização potencializam as competências e os conhecimentos de jesuítas e leigos/leigas, quando discernidas e aplicadas eficazmente (PE. MAC DOWELL, SJ, 2018). No início do século XXI, a leitura de contexto e a avaliação dos impactos da atualização permitem descortinar um novo horizonte para o apostolado educacional da Companhia Universal. Em nível nacional, a criação da Província dos Jesuítas do Brasil (2014), o intenso diálogo da equipe provincial com gestores jesuítas e leigos/leigas sobre o modo de ser, o modo de proceder e o modo de examinar da educação jesuíta, contribuíram para a criação da RJE. Estes procedimentos metodológico-institucionais são, em nosso entendimento, a constituição do paradigma de gestão educacional que tem a sua sustentação nas competências e nas habilidades de seus gestores.

As equipes diretivas da RJE têm práticas de gestão consistentes, conscientes da herança construída e compromisso com a sustentabilidade no contexto atual. Todos demonstram esforço grandioso para estar em fidelidade com a tradição e em sintonia com a necessária atualização. Uma análise crítica da identidade da gestão de jesuítas e de leigos/leigas traria enormes benefícios uma vez que há evidências de que todos estão movidos por um tríptico de temporalidade: passado, presente e futuro em buscar exercer a liderança inspirados na espiritualidade e carisma da Companhia, capacitados em levar adiante o compromisso e o protagonismo de uma década de trabalho educativo da RJE.

O PEC pode ser considerado uma tentativa de identificar e de assumir os “mínimos comuns”, como um dos objetivos da RJE. Seus eixos inspiradores continuam sendo norteadores para viabilizar a premissa identitária: o “substantivo” como Colégio e o Jesuíta como “adjetivo”. Em parte, a educação jesuíta historicamente pode ser considerada consolidada e busca criar a convicção de que é preciso manter viva a tradição, fortalecendo a gestão e a atualização das práticas, em nível pessoal, profissional e institucional.

A leitura dos cenários e dos contextos contribui para a compreensão e o engajamento, apresentando o ideal do desenvolvimento das qualidades e das competências, requeridas à gestão de jesuítas e de leigos/leigas dos Colégios da RJE. Além disso, a criação de contextos, de cenários e de condições que ofereçam oportunidades de aprender contribuem para a gestão constituir-se experiência emergente e subjetiva. A escola como contexto epistêmico é meio; o currículo, a metodologia, a avaliação e a gestão, mensagem num contexto de reprodução, de produção e de aplicação.

A experiência em gestão educacional inaciana é um dos eixos temáticos norteadores que inspira o modo de ser, o modo de proceder e o modo de examinar. Compreendidos como métodos de desenvolvimento da gestão da prática pedagógica e da produção de conhecimento, revelam-se basicamente nas percepções dos contextos escolares, no clima escolar, nos processos decisórios e nos significados que os participantes lhes atribuem. Mais precisamente, adotaremos o modo de ser, o modo de proceder e o modo de examinar inacianos, atento à identidade dos gestores jesuítas e leigos/leigas que sustentam sua atuação.

Exploramos também a força da experiência inaciana colaborativa em seu caráter prático, analisando o perfil de liderança dos gestores jesuítas e de leigos/leigas nas rotinas, na contribuição em rede, na comunicação e nos itinerários formativos, até mesmo de suas origens e de sua história de gestor educacional da RJE, para atribuir significados e interpretações às suas práticas. A compreensão e a produção das narrativas se constituirão em dados pertinentes para posterior análise. Buscamos conhecer o itinerário de jesuítas e de leigos/leigas e de suas relações com o meio em que estão inseridos. A partir das rotinas e dos labores, esperamos identificar e analisar os saberes construídos pelos gestores educacionais, com base em nossas percepções como pesquisador, que interpreta o contexto, que aplica a escuta ativa e que atribui valor.

O tópico apresentado nesta seção contextualiza a trajetória da educação jesuíta, com o propósito de conhecer o itinerário de jesuítas e leigos/leigas e suas relações com o meio em que atuam, buscando identificar e analisar os saberes construídos pelos gestores educacionais na contemporaneidade. Com o objetivo de analisar o contexto, buscamos avançar com os procedimentos metodológicos e a análise documental. O próximo capítulo ajuda a compreender as percepções e as experiências dos gestores e de suas práticas no contexto educacional jesuíta no século XXI em um Colégio da RJE.

### 3 CAMINHOS INVESTIGATIVOS: CAMPO TEMÁTICO E METODOLOGIA

Apresentamos, a seguir, os passos realizados para a construção de conhecimento sobre a produção acadêmica relacionada à gestão educacional dos jesuítas, leigos e leigas, nas equipes diretivas dos colégios da Rede Jesuíta de Educação no período de 2014 a 2023, considerando o binômio tradição-atualização. No segundo tópico deste capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados para a produção e a análise dos dados, nomeadamente a análise documental.

#### 3.1 ESTUDOS PRECEDENTES SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL NAS EQUIPES DIRETIVAS DA RJE

Para conhecer a produção acadêmica prévia sobre a temática, foram utilizados, numa investigação preliminar, os seguintes descritores no processo de rastreamento de teses, dissertações, artigos e outros trabalhos acadêmicos, relacionados com o assunto:

Quadro 2 – Descritores

Descritor
1) Educação Jesuíta e Gestão
2) Colégios Jesuítas e Gestão
3) Educação Jesuíta e Educação
4) Rede Jesuíta de Educação, Gestão e Colégios Jesuítas

Fonte: Elaborado pelo autor

Os itens listados no Quadro 2 permitiram o rastreamento das produções acadêmicas sobre Educação, em diálogo com as áreas de Gestão de Pessoas, da Administração e da História, no período 2000 a 2020, englobando prioritariamente publicações específicas sobre Educação Jesuíta, de gestores da RJE.

Levando em conta as definições e o delineamento deste trabalho, apresentamos os resultados quantitativos da pesquisa do banco de dados do repositório da *Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesus en America Latina* (AUSJAL, 1985) no quadro a seguir:

Quadro 3 – Total de Produções Rastreadas

<b>Descritores</b>	<b>Dissertações / Teses</b>	<b>Observação</b>
Rede Jesuíta de Educação	44	Documentos com este termo, maioria com enfoque em currículo e formação integral do aluno.
Liderança	237	A maioria dos documentos não tem enfoque de interesse ou não configura dissertação/tese.
Colégio	679	Termo usado em espanhol para escola de ensino básico.
Total	960	Resultados com data a partir de 2000, maioria não apresenta enfoque de interesse.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de AUSJAL (1985)

A opção pelo rastreamento das produções deveu-se à necessidade de delimitação, para afinar a busca das produções e a aproximação ao objeto de estudo. O descritor Rede Jesuíta de Educação, com 44 produções, apontou a possibilidade de construção de um lastro de ideias, a partir do levantamento inicial. Para o item Liderança, encontramos 237 publicações. Após análise dos títulos, do resumo e das palavras-chave, constatamos que muitos abordavam a temática de forma apenas tangencial. Já o parâmetro Colégio subiu a 679 produções, exigindo maior delimitação para poder efetivamente dialogar com o estudo.

Diante do vasto material e das produções acadêmicas no repositório da AUSJAL, no recorte temporal 2000 a 2020, estudos mais recentes foram considerados bibliografia complementar. A Educação Jesuíta está entre eles, e os resultados expressam um campo de investigação acadêmica, em especial, os que se referem especificamente à tradição e aos processos de atualização.

Na etapa seguinte, agrupamos oito produções, pré-selecionadas, todas dissertações de mestrado. Foram analisados o título, o resumo, as palavras-chave, o problema, os objetivos, a metodologia e as considerações finais.

Quadro 4 – Dissertações em Diálogo com o Projeto

<b>Autor</b>	<b>Título do Trabalho</b>	<b>IES</b>	<b>Programa de Pós-Graduação</b>	<b>Ano</b>
1) D'ALMEIDA, Mariângela Risério	Atualização educacional disruptiva: a experiência da Catalunha como um caminho possível	Unisinos	MPGE	2018
2) LIRA, Rosemere Impéres	Gestão escolar e participação das famílias: contribuições para a prática da direção geral de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação	Unisinos	MPGE	2019
3) VIEIRA, Ana Lúcia de Oliveira	Liderança inaciana: o papel dos líderes educacionais em um colégio da Rede Jesuíta de Educação	Unisinos	MPGE	2019
4) ROCHA, Maria Dalva Soares	Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas da Rede Jesuíta de Educação	Unisinos	MPGE	2020
5) SANTANA, Sérgio Silveira de	A gestão humanizada em uma instituição educacional da Rede Jesuíta de Educação: um caminho possível para o alcance de resultados	Unisinos	MPGE	2020
6) ANELE, Clara Rimolo	A implantação de uma nova estrutura organizacional em Colégios Maristas: equilíbrios e tensões entre a tradição e a modernidade	Unisinos	MPGE	2020
7) SOUZA, Anderson Rafael da Silva	Planos de melhora do sistema de qualidade na gestão escolar: experiência de um Colégio da Rede Jesuíta de Educação	Unisinos	MPGE	2021
8) PINTO, Vinícius Soares	Magis Inaciano e discernimento: fortalezas para gestão	Unisinos	MPGE	2021

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos

Como é possível observar no quadro anterior, são trabalhos que foram realizados em nível de mestrado, defendidos no programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Educacional (MPGE), UNISINOS, entre 2018 e 2021. Em sua maioria, as temáticas estão relacionadas ao objeto da presente tese. Trazem o contexto da educação jesuíta, tematizam a Pedagogia e a Liderança inacianas, na perspectiva da gestão educacional e das práticas das unidades da Rede Jesuíta de Educação do Brasil. A UNISINOS, há mais de vinte e cinco anos, vem mantendo o Programa de Pós-Graduação em Educação e, há dez anos, o Mestrado Profissional em Gestão Educacional vem ganhando reconhecimento pelo caráter teórico-prático e pela tematização de experiências de gestão com vistas à produção de conhecimento acadêmico. A oferta desse Programa de Pós-Graduação – MPGE - indica que há um avanço significativo na produção de conhecimentos acadêmicos sobre temas relacionados à gestão educacional, Pedagogia Inaciana, tradição e atualização das práticas.

Os trabalhos acadêmicos de 2018 a 2021 apresentam um recorte temporal e histórico importante e focado, por coincidir com o processo de reorganização e de consolidação da Província dos Jesuítas do Brasil (BRA), e com a decisão subsequente de criar a RJE para desenvolver a elaboração conjunta do Projeto Educativo Comum (PEC) e, assim, fortalecer a educação jesuíta e a identidade inaciana, buscando uma gestão educacional integrada com as 17 unidades da Rede. A partir do campo empírico, base do processo de gestão e de busca de atualização, é perceptível que a maioria das produções acadêmicas se pautam pelos princípios da Educação Jesuíta, dos Exercícios Espirituais e da Pedagogia da Companhia de Jesus, marca comum das dissertações analisadas. Outros aspectos evidenciam o fio condutor, também comum, da tradição e da atualização como o processo de mudança/atualização das unidades, promovido pela alta gestão da RJE e das Equipes Diretivas dos Colégios, assumindo os desafios de repensar práticas pedagógicas capazes de mobilizar pessoas, tempos e recursos.

As produções expressam o ideal da missão da Companhia e do propósito da Pedagogia Inaciana – identidade, um modo de Ser; ideal e horizonte de missão, um modo de Proceder, seu ethos (fundamentação) e práxis (aplicação), um modo de Examinar. À luz dos princípios e dos fundamentos da Pedagogia e da Liderança Inacianas, situando a dinâmica da prática de gestão desde o interior de cada uma das unidades da RJE: perfil de liderança, concepção de gestão educacional, cultura organizacional, foi entabulado o diálogo entre tradição e atualização buscando releituras e proposições diante do tempo presente e perspectivas futuras para a Educação Jesuíta no Brasil.

As produções encontradas refletem uma intencionalidade justificada, possivelmente, em virtude da origem comum da maioria: gestores jesuítas e leigos/leigas engajados com base nos critérios que constam em documento do Comitê de Formação Continuada da RJE, revisado em 2020, sobre seus mestres pesquisadores, pelo seu perfil e características evidenciam:

- 1) comprometimento com a proposta educativa da Companhia;
- 2) desejo de aprofundar conhecimentos em Educação Jesuíta e escolarização básica;

- 3) olhar estratégico sobre a qualificação de conhecimentos e de dimensões relacionadas à liderança pedagógica em nossas Unidades;
- e
- 4) ênfase na gestão escolar básica, de acordo com as necessidades locais.

A partir destes critérios, é possível entender a vinculação teoria-prática que os autores apresentam. São gestores-líderes-pesquisadores que mesclam o pessoal, o profissional e o acadêmico, em conformidade com as proposições do programa de Pós-Graduação MPGE – Unisinos, buscando atualizar a tradição da Educação Jesuíta, mediante a construção de um conhecimento inovador, crítico e reflexivo para o fortalecimento do trabalho das unidades educativas e da Rede.

Dessa forma, o estabelecimento da parceria com o MPGE para a formação dos gestores pode ser considerado um projeto estratégico da RJE para atender, entre outras questões acadêmicas, a política da formação continuada, oportunidade de tematizar a gestão educacional e as práticas pedagógicas de colaboradores jesuítas e leigos/leigas na constituição do trabalho em Rede. Essa ação, enquanto RJE, foi construída com a Coordenação deste Programa de Pós-Graduação a partir dos eixos temáticos de pesquisa:

- 1) currículo e educação integral;
- 2) processos de aprendizagem e práticas pedagógicas;
- 3) educação para a cidadania global; e
- 4) laboratórios de tecnologia e de atualização pedagógica.

Percebe-se uma estreita relação dos eixos temáticos de pesquisa com a produção de conhecimento em crescimento, fruto da parceria com a Universidade e a RJE na construção de novos saberes, que destacam o modo de ser e o modo de proceder como características da gestão educacional das unidades da Rede, configurando um legado de formação e alinhamento da educação jesuíta às tendências educacionais na contemporaneidade.

A oferta do Mestrado Profissional em Gestão Educacional para gestores das Equipes Diretivas e das áreas administrativa e acadêmica da RJE integra, assim, uma ação estratégica da Rede, no sentido de potencializar o conhecimento acadêmico universitário em diálogo com as demandas das

práticas da educação básica em nível de Brasil. A missão educativa, proposta para as unidades educativas da Companhia no Brasil, “busca responder com discernimento, qualidade, atualização, conhecimento e vanguarda, formando colaboradores desde uma perspectiva de Rede” (GUIDINI *et al.*, 2020, p. 30).

O legado da Educação Jesuíta e a releitura da Pedagogia da Companhia de Jesus, gestão educacional, Pedagogia Inaciana, tradição e atualização, com ênfase na liderança de gestores jesuítas e leigos/leigas, são percebidos como conceitos norteadores, uma constante nos trabalhos desenvolvidos, expressão de entregáveis de gestão colaborativa e de práticas reflexivas, constituindo um valioso conhecimento acadêmico. A partir das reflexões e da tematização das práticas, as produções analisadas contemplam a excelência humana e acadêmica no desenho e na abordagem metodológica, sob o olhar crítico-criativo e inovador como gestores e pesquisadores.

No intuito de trazer maior diversidade ao desenrolar da pesquisa e de apontar futuros caminhos possíveis, buscamos também a dissertação vinculada a uma experiência dos colégios da Rede Marista de Educação, com a intenção de conhecer a análise sobre as práticas de gestão pedagógica e pastoral de outra ordem religiosa em seu trabalho como rede que tem estrutura de governança similar ao modelo da RJE. O trabalho será apresentado ao final da sequência analítica.

Retornando às produções que versam sobre a RJE, examinamos a dissertação defendida por Mariângela Risério D’Almeida, em 2018, denominada *Atualização educacional disruptiva: a experiência da Catalunha como um caminho possível*. Analisa a atualização implantada pelos oito colégios da rede jesuíta da Catalunha como importante aporte à Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil, em seu processo de alinhamentos de gestão e de práticas. A contribuição da pesquisa está relacionada com o legado da educação jesuíta, especialmente, com os conceitos de tradição e de atualização, inspirados no Projeto *Horitzó 2020*, como experiência disruptiva, cuja narrativa inovadora está na tematização das tendências para a educação do século XXI.

A autora articula o estudo de caso das oito escolas da Catalunha e o movimento do Secretariado para a Educação da Companhia, desde o encontro Mundial de Boston (FLACSI, 2012), com os grandes questionamentos à época. Um deles: “Neste mundo que experimenta a transformação radical do analógico

em digital, fazem-se necessárias várias indagações: Que é educar? Para quem educar? Quem são os novos sujeitos da educação?” (D’ALMEIDA, 2018, p. 14). Na sequência, faz a relação do Seminário Internacional de Pedagogia e Espiritualidade (SIPEI, 2016), Manresa, Espanha com o *Projeto Horitzó 2020*, compreendendo que a “atualização rompe com os modelos do passado e se conecta com o projeto vital do aluno, com o seu mundo” (D’ALMEIDA, 2018, p. 15). O estudo está centrado em “uma atualização na gestão que tem a rede como estratégia primordial do processo, fomentando a participação, a cooperação, a interatividade e a implicação conjunta” (D’ALMEIDA, 2018, p. 15).

A autora salienta que “o dinamismo da educação exige o dinamismo da gestão” (D’ALMEIDA, 2018, p. 15). Busca em Lück (2008) os conceitos de gestão educacional e, em Perrenoud (2001), os grandes temas da modernidade e da complexidade, articulando o tema da atualização que sustenta as novas epistemologias e as novas práticas. Para falar das mudanças, apoia-se no documento *Nossos Colégios hoje e amanhã* (ARRUPE, 1980), que mobiliza toda a Companhia à atualização, o que pode ser compreendido como expressão de responsabilidade com o legado e vigor com a capacidade de promover mudanças sem comprometer a essência. Na busca desse entendimento, emerge a problemática: “Em que medida a experiência de atualização disruptiva da Rede de Colégios da Catalunha – Horitzó 2020 – pode inspirar a Rede de Escolas do Brasil a promover a sua transformação?” (D’ALMEIDA, 2018, p. 16). Como objetivo geral, busca “analisar se o projeto de atualização disruptiva em desenvolvimento nos colégios jesuítas da Catalunha se configura como um modelo de atualização em rede para as escolas da Rede Jesuíta de Educação no Brasil” (ARRUPE, 1980).

D’Almeida (2018) aponta como objetivos específicos descrever o *Projeto Horitzó 2020*; analisar as estratégias de atualização adotadas; evidenciar a importância do Projeto para a gestão da atualização. Por fim, oferecer à rede um conjunto de recomendações para a gestão da atualização educacional, buscando um alinhamento com o objetivo do *Projeto Horitzó 2020*, “transformar em profundidade o processo de ensino e aprendizagem e criar uma nova escola para o século XXI” (D’ALMEIDA, 2018, p.17). Apresenta, ainda, as contribuições sobre redes de Castells (2016) e sobre as redes organizacionais de educação e de atualização de Ceglie e Dini (1999).

A pesquisadora contextualiza a Educação Jesuíta, a partir de Inácio de Loyola e da organização do apostolado educativo, referenciando documentos específicos das definições sobre o que se conhece como Pedagogia da Companhia de Jesus. Apresenta os aspectos identitários que dialogam com a temática de nosso trabalho, de modo particular as abordagens de Pe. Arrupe, SJ, na alocução *Nossos Colégios hoje e amanhã* (ARRUPE, 1980) e em *Educação Jesuíta: uma tradição viva* (ICAJE, 2019).

Como escopo analítico do trabalho, a pesquisa de D'Almeida (2018), apoiada em Tidd e Bessant (2015), articula as quatro dimensões da atualização: o produto, o processo, a posição e o paradigma como capacidade que pode ser aprendida. Compreende dois arquétipos: a condição estável e a atualização descontínua. Conclui que “cada vez mais se destaca a importância da cultura organizacional para a atualização” (D'ALMEIDA, 2018, p.24).

Apresenta também os impactos do clima e da cultura organizacional na gestão da atualização escolar. Citando Thurler (2001, p.60), é possível afirmar que a cultura da atualização “é ativamente construída pelos seus autores”, destacando a gestão e o papel ativo das lideranças, com vistas a “criar redes de escolas conectadas”.

Valendo-se do método da pesquisa qualitativa, considera as características, descritas por Creswell (2010 *apud* D'ALMEIDA, 2018, p. 63), como: “habitat natural; o pesquisador como instrumento-chave; compreende múltiplos processos; usa o raciocínio complexo; deve ser um projeto emergente”. Utilizando essas categorias, abordou a experiência das oito escolas jesuítas da Catalunha para trazer à tona as possibilidades de atualização à Rede Jesuíta de Educação do Brasil, configurando um estudo de caso.

A autora evidencia ainda as ações de atualização empreendidas e os resultados, capazes de gerar credibilidade por meio da mudança e da estratégia da participação. A hipótese é apresentada em oito “lições aprendidas” e em seis “proposições acerca da atualização para a RJE no Brasil” (D'ALMEIDA, 2018, p. 95-98). Nas considerações finais, defende que a experiência da Catalunha lança luzes sobre um novo modelo escolar para o século XXI: uma nova forma de gestão e de prática. Termina citando Agualusa: “é nos sonhos que tudo começa” (D'ALMEIDA, 2018, p. 101).

A dissertação *A gestão humanizada em uma instituição educacional da Rede Jesuíta de Educação: um caminho possível para o alcance de resultados*, defendida por Sérgio Silveira de Santana, em 2020, apresenta como base teórica a gestão estratégica para potencializar resultados organizacionais positivos. Como objetivos específicos “analisa os processos de gestão adotados, mostra o papel das lideranças, apresenta a percepção dos colaboradores e propõe possíveis ações no Colégio Antônio Vieira, Salvador, BA” (SANTANA, 2020, p. 22).

Busca no Projeto Educativo Comum (PEC) um olhar estratégico para as práticas de gestão, inspirado nas dimensões do currículo; da estrutura, organização e recursos; do clima; e da relação escola e família, que compõem o contexto da gestão escolar. Tematiza a formação continuada e sua relação com os pilares propostos por Lowney (2015) da inventividade, da paixão, do amor e do heroísmo, apontados pelo autor como caminho possível de formação continuada da gestão, da Pedagogia e da Liderança Inacianas, à luz do perfil e das características de Santo Inácio. Santana (2020), citando Vasquez (2006), identifica os dez traços da liderança inaciana, ajuda os gestores a perceber neles mesmos o perfil e as características de Inácio e o exercício da liderança de jesuítas, leigos e leigas, na prática.

Em seguida, analisa a ética e a espiritualidade como modo de gestão humanizada, apoiado em Murad (2007), e contextualiza a cultura e o clima organizacional com base em Bispo (2006 *apud* MIRANDA, 2019). Metodologicamente, apresenta um estudo de caso, com foco na gestão do Colégio Antônio Vieira (CAV). Evidencia práticas sobre o tema, analisando as escutas a partir do estilo de gestão atual e do cuidado com as pessoas. O foco temático está em analisar a liderança inaciana, considerando o modo de ser, de proceder e de examinar na gestão de um colégio jesuíta, afirmando que o líder promove a participação de todos os colaboradores no discernimento e no planejamento institucional e identifica processos estratégicos, objetivos e ações.

Sustentado na concepção da cultura de gestão humanizada e no acompanhamento sistemático de seus colaboradores, aponta o engajamento e o sentido de pertença como reveladores de uma dimensão humanizadora, que repercute no clima organizacional. O autor considera ainda que o papel das lideranças no processo de engajamento e de formação continuada, no trabalho

em equipe e na valorização dos profissionais, agrega valor estratégico que mobiliza o colégio na sua prática de gestão das pessoas e na inspiração da relação com os demais colégios da RJE. Santana (2020, p. 87-88) sintetiza dizendo que:

[...] é possível inferir que há um *modus operandi* na forma de gerir os processos e as pessoas que se traduz efetivamente em bons resultados e faz com que o colégio mantenha um nível de qualidade tal [...] práticas de uma gestão humanizadora no Colégio Antônio Vieira não dão por superados todos os desafios relacionados à gestão de uma instituição educacional, do contrário não retrataria a relevância e seriedade [...], mas devem levar os gestores a buscarem constante reflexão e atualização de suas práticas.

A dissertação *Liderança inaciana: o papel dos líderes educacionais em um colégio da Rede Jesuíta de Educação*, defendida por Ana Lúcia de Oliveira Vieira em 2019, apresenta uma análise do papel dos gestores educacionais como líderes inacianos no Colégio Santo Inácio do Rio de Janeiro, partindo da premissa de que o líder é um disseminador da cultura organizacional. Inspirada no Projeto Educativo Comum (PEC), afirma que “os colégios devem mudar de centros de ensino para centros de aprendizagem” (SANTANA, 2020, p.19). Busca compreender o processo de formação dos líderes educacionais inacianos e a promoção de uma cultura interna que valoriza o desenvolvimento de um sentido de pertença, baseado na missão e na mística institucionais. Articula as características da liderança inaciana - respeito, cuidado e *Magis* - destacadas pelo Superior Geral Adolfo Nicolas, SJ, quando distingue “o nosso modo de proceder” como o jeito particular de exercer a liderança nos colégios. A autora utilizou uma abordagem exploratória de pesquisa descritivo-qualitativa, desenvolvendo um estudo de caso, a partir do qual elabora várias análises. Utilizou múltiplas fontes e triangulações de técnicas analíticas, tais como pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante.

Ao tratar do tema da liderança, apresenta a trajetória de vida de Inácio de Loyola, o modo como foi descobrindo que “ser líder é fazer uma caminhada interior de discernimento, conhecer a realidade, saber ler os sinais dos tempos e ter consciência de que se está a serviço de uma missão” (SANTANA, 2020, p. 42). Destaca o rigor e a necessidade da formação de jesuítas e de leigos, alicerçada na experiência dos Exercícios Espirituais, uma metodologia que ajuda

a examinar a vida, a ordenar os afetos para alcançar maior liberdade e a colocar-se a serviço, compreendendo que “o corpo, o coração e a alma devem acompanhar o conhecimento intelectual de determinado assunto” (SANTANA, 2020, p. 42).

Quando se refere à liderança, apoia-se na compreensão de Pe. Nicolás, SJ (2017), que faz a relação da experiência de Inácio com os Exercícios Espirituais e a prática dos líderes educacionais de inspiração inaciana. Pe. Nicolás, SJ, menciona que:

[...] os EE propostos por Santo Inácio de Loyola são o caminho inaciano específico que contém as três vertentes essenciais da liderança: ser espiritual (líder de uma caminhada interior de discernimento), ser sábio (o líder conhece a realidade e sabe ler com clareza os sinais dos tempos) e ser prático (o líder tem consciência que está a serviço de uma missão concreta) (PE. NICOLAS, 2017a, não paginado).

Articulando a Pedagogia e a Liderança Inacianas, conclui que: Espiritual, identifica um modo de Ser; Sábio, um modo de Proceder; Prático, um modo de Examinar.

Conclui, ainda, que os líderes educacionais inacianos podem distinguir-se pelo respeito, pelo cuidado, pelo *Magis* e pelo estabelecimento de políticas de formação continuada para alcançar maior identificação com a Missão, gerando pertencimento e comprometimento com o trabalho e com o clima institucional. Nas considerações finais, afirma: “a liderança inaciana, mais do que ser uma marca ou uma exclusividade para um grupo seletivo, é transmitida e vivenciada para que toda comunidade educativa possa aprender e viver esse modo de proceder” (SANTANA, 2020, p. 101).

A dissertação *Gestão escolar e participação das famílias: contribuições para a prática da direção geral de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação*, voltada à gestão educacional e aos saberes da comunidade escolar, baseada em Freire (1991), foi apresentada, em 2019, por Rosimere Impéres Lira. A autora analisa os sentidos e os significados atribuídos à escola. Visa transformar a prática da diretora geral, por meio da escuta às famílias, viabilizada mediante Rodas de Diálogo - objetivo específico - propondo estratégias que potencializam a participação na escola.

O estudo está baseado na pesquisa participante, uma oportunidade de criar na escola a cultura da reflexão sobre as práticas desenvolvidas por todos

os que nela atuam. A investigação foi realizada numa escola particular filantrópica, pertencente à RJE e traz a problemática: “como espaços de diálogo com as famílias podem sugerir ações à direção geral da escola, com vistas a uma gestão participativa, que ultrapasse a concepção bancária?” (LIRA, 2019, p. 16).

Com este enfoque, sobre o fazer como diretora, analisa a gestão escolar, partilhada com as famílias, como espaço de reflexão sobre o papel do gestor na condução de todo o trabalho desenvolvido pela instituição. Tematiza a concepção da gestão participativa, caracterizada pela mobilização dos esforços individuais e coletivos na superação de atitudes de acomodação e de falta de vontade de mudar. Narra sua trajetória, inserida na comunidade escolar, com vistas a “harmonizar os diferentes temperos numa síntese gostosa” (LIRA, 2019, p. 22). Citando Lück (2006, p. 15), “é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional”, confirma a intencionalidade da pesquisa sobre práticas gestoras articuladas com a comunidade escolar, criando um ambiente de diálogo e de participação.

Na visão da autora, a escola precisa se reinventar diante do dinamismo das mudanças e da sofisticação da tecnologia, desafiando os gestores a práticas consistentes de gestão. Caracteriza uma gestão educacional capaz de ir além das

[...] mudanças curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e de recursos de apoio ao processo educacional e que [...] estabeleça um novo estilo de relacionamento da instituição com a sociedade em geral e uma nova concepção sobre o significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento (LIRA, 2019, p. 25).

Descreve a gestão escolar a partir do deslocamento do “eu” para o “nós”, cujo cerne é a participação efetiva e colaborativa das famílias para concretizar uma relação dialógica crítica.

O estudo é de natureza qualitativa, com o propósito de investigar a própria prática da diretora geral. Utiliza os procedimentos da pesquisa participante com a comunidade por meio de Rodas de Diálogo, espaços de formação: “na trama de poder ouvir, falar, refletir, socializar, pesquisar e registrar” (LIRA, 2019, p 35).

Nas considerações finais, enaltece os sentimentos e as emoções da trajetória pessoal e profissional, materializados como achados em sua pesquisa.

Deixa registrado que o projeto de pesquisa “mobilizou sentimentos, afetos e emoções, e criou possibilidades de transformação pessoal e profissional, além de aprendizado efetivo, que promoveu a melhoria das relações com as famílias e com a comunidade da escola” (LIRA, 2019, p. 51).

A dissertação de Maria Dalva Soares Rocha, intitulada *Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas da Rede Jesuíta de Educação*, defendida em 2020, busca compreender as práticas dos gestores e as experiências de interação, estabelecidas por processos de gestão e de aprendizagem integral de todos os alunos e em escuta e diálogo com as famílias e os colaboradores. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, documental e de natureza qualitativa. Os aportes teóricos se baseiam na gestão e na autonomia administrativa e pedagógica, articulando parcerias, avaliando processos, resultados, clima escolar, em diálogo com aspectos legais da Assistência Social Educacional, as diretrizes do PEC e o alinhamento com os princípios da educação jesuíta.

A pesquisa enfatiza a estrutura organizacional, com assento no modelo matricial, na gestão administrativa atenta às orientações do apostolado educativo da Companhia e das práticas pedagógicas, alinhadas à formação para a excelência humana, a excelência acadêmica e a excelência cristã, considerando o sujeito na perspectiva integral. O intuito é compreender a gestão integrada, no sentido de ser norteadora de práticas inspiradas nos princípios e nos valores da educação jesuíta.

A dissertação de Anderson Rafael da Silva Souza intitulada *Planos de melhora do sistema de qualidade na gestão escolar: experiência de um Colégio da Rede Jesuíta de Educação*, de 2021, busca analisar os planos de aperfeiçoamento do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE), do Colégio Antônio Vieira, em Salvador, BA. O autor utilizou a abordagem qualitativa, valendo-se das técnicas de análise documental, entrevistas semiestruturadas com professores e equipe gestora da 1ª série do Ensino Médio. Aplicou questionários aos discentes e fez observação participante. Na análise de conteúdo, articulou a reflexão dos professores sobre sua prática, o engajamento dos estudantes em sua formação e o protagonismo de cada sujeito. Como possibilidades de avanço, destaca o engajamento dos professores, dos alunos e da equipe gestora num plano de acompanhamento e de envolvimento dos

alunos no segundo ciclo de avaliação do SQGE, e a análise constante do desempenho acadêmico dos alunos e de sua aprendizagem.

Para comprovar se as possíveis mudanças metodológicas favoreceram ou não o processo de aprendizagem, reflete, dialoga e mensura os resultados, usando a metodologia do SQGE, através de indicadores e da análise de evidências para encontrar e comprovar estratégias que favoreçam ou não o desenvolvimento dos estudantes. Propõe a problemática:

Como o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar potencializa estratégias e avanços no processo de aprendizagem dos estudantes? Analisa como os dados sistematizados e as evidências do SQGE se articulam com a gestão escolar, provocando deslocamentos que objetivam um processo de aprendizagem formativa para as ações dos gestores pedagógicos. Verifica os planos de melhora e os processos formativos. Identifica como os gestores se comprometem com a aprendizagem dos alunos, confere os caminhos trilhados e apresenta uma proposta de qualificação (SOUZA, 2021, p. 19).

No percurso metodológico, desde a coleta de dados, passando pela análise documental, as entrevistas semiestruturadas, os questionários, chegando até a observação participante, articula a pesquisa, utilizando os descritores: sistema de qualidade, processos de aprendizagem e processos pedagógicos. Tudo está implicado com a experiência do autor nas práticas de sala de aula, no tempo de casa e na estreita atuação na gestão de ações de melhora institucional, utilizando o SQGE. O trabalho resultou na proposição de três planos de aprimoramento.

Para o autor, a busca da excelência, enquanto compromisso social da educação jesuíta, dá-se na perspectiva da formação integral. Isso “significa melhorar a vida das pessoas”. Ainda, apoiado em Gadotti (2013, p.38 *apud* SOUZA, 2021, p.38), “na educação a qualidade está diretamente ligada ao bem viver de todas as nossas comunidades, a partir da nossa comunidade escolar”. Nesse sentido, “compreende o intuito de impulsionar um ciclo permanente de avaliação, reflexão e melhora” (SOUZA, 2021, p. 38). Entende que

[...] cada unidade (Colégio), de acordo com o que foi detectado, fará seu percurso de melhora, não havendo assim a possibilidade de estabelecer uma competição entre elas. Cada centro conduz a sua caminhada sempre em busca do Magis, na perspectiva inaciana (SOUZA, 2021, p. 41).

Souza mostra ainda os movimentos de melhora como um modo de repensar a escola enquanto um todo, apresentando o processo metodológico do SQGE:

[...] o percurso metodológico realizado nesta pesquisa favoreceu encontrar caminhos para responder a algumas das inquietações que me foram lançadas nesta jornada. Os achados encontrados podem favorecer o colégio, se assim for do entendimento da equipe gestora (SOUZA, 2021, p. 65).

O pesquisador, por meio da reflexão, das pautas formativas e do engajamento dos alunos, vai buscando respostas à indagação: “como o SQGE na gestão escolar potencializa estratégias e avanços no processo de aprendizagem dos estudantes?” (SOUZA, 2021, p. 68). As palavras “intervenção”, “cooperação” e “respostas” estão articuladas com o SQGE, compreendido como metodologia de “formação”, de modo a reverberar a experiência vivida e tornar todos partícipes do processo.

A dissertação de Vinícius Soares Pinto, intitulada *Magis Inaciano e Discernimento: fortalezas para gestão*, defendida em 2021, analisa os desafios do modo de proceder inaciano na relação com traços do neoliberalismo e as contradições do início do século XXI, e sua relação com o contexto do Colégio Medianeira. Para isso, cruza suas motivações pessoais - é colaborador do Colégio há mais de uma década - com uma trajetória que perpassa vários momentos da instituição em diferentes áreas. No referencial teórico, elaborado a partir de pesquisa bibliográfica e documental, o autor foi mergulhando em documentos da Companhia e anais de eventos e, também, a partir da visão de diretores de unidades da Rede Jesuíta de Educação, ouvidos por meio de um questionário on-line de caráter qualitativo. Traçou um paralelo entre as percepções internas do Colégio e os olhares dos demais gestores entrevistados.

As respostas das lideranças confirmaram o que o Colégio Medianeira já vinha sentindo, especialmente nos últimos anos, quando teve uma queda expressiva no número de alunos, a dificuldade de manter a fidelidade à missão no contexto neoliberal. A crise econômica brasileira, “o avanço tecnológico e a velocidade da informação potencializam radicais transformações sociais, a partir do modo como as pessoas se comunicam, produzem e consomem conteúdos” (PINTO, 2021, p. 53). A concorrência entre organizações educacionais, a

pressão dos pais por posições em *rankings* e concursos, a competitividade e o individualismo, típicos do neoliberalismo, afetam a forma de fazer gestão nas escolas da RJE. Os testemunhos reforçam a ideia de que o *Magis* inaciano e o discernimento seguem “sendo fortalezas de gestão para o bem comum, mesmo em cenários de crise, pois agem como força motriz nos profissionais da Companhia de Jesus para a autoconsciência e a inventividade” (PINTO, 2021, p.90).

O autor analisou o neoliberalismo no contexto contemporâneo, particularizando um olhar para a “educação com traços neoliberais”, buscando, para isso, referências em Laval (2019), Paro (2015), Harvey (2008) e Freire (1987, 2020). A temática segue aberta com a interrogação, “e daqui para frente? O Colégio Medianeira resistirá ao futuro?” Acredita que sim, desde que pautue suas ações pelo *Magis* e pelo discernimento, modos de proceder inacianos considerados uma fortaleza da gestão das instituições educativas da RJE.

Após a caminhada de estudo, considerando a fundamentação teórica, o contexto local e a análise dos relatos dos gestores, Pinto (2021) sugere uma intervenção pontual no Colégio Medianeira, com a criação de um seminário formativo a cada dois anos, voltado às lideranças intermediárias. A ideia é uma partilha de experiências entre supervisores, orientadores e coordenadores “sobre o que tem sentido ao buscarem uma gestão pautada pelo *Magis* e o discernimento diante do contexto ao qual são submetidos” (PINTO, 2021, p.109).

Já a dissertação de Clara Rimolo Anele (2020) aborda a *Implantação de uma nova estrutura organizacional em Colégios Maristas: equilíbrios e tensões entre a tradição e a modernidade*. Tematiza como a nova estrutura organizacional, implementada na Rede Marista de Educação, contribuiu na gestão mais eficiente dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais, bem como de que modo ela contribuiu para a gestão e o planejamento dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais em dois colégios, fazendo uso simultaneamente de uma abordagem qualitativa e quantitativa de natureza descritiva. A estratégia metodológica foi um estudo de caso.

Na perspectiva comparativa, analisa como as mudanças na estrutura organizacional refletiram na gestão e nos indicadores internos do planejamento estratégico. Para alcançar essa compreensão, recorre aos conceitos de estrutura organizacional, gestão escolar, governança corporativa, planejamento,

eficiência e eficácia. Os resultados, envolvendo a melhora dos processos administrativos e pedagógicos da nova estrutura organizacional, são apresentados na análise de dados.

Valendo-se da experiência dos processos administrativos, pedagógicos e pastorais, contextualiza a gestão escolar participativa e estratégica da Rede Marista, sua cultura organizacional e mudanças, apoiada em Mintzberg (2006). Anele (2020) cita Daft (2008), que aprofunda os tipos de estrutura e de contexto como base para mensurar e comparar organizações. O organograma, definido por Chiavenato (2001), “representa a estrutura formal da empresa” (ANELE, 2020, p. 28), com atribuições e funções específicas.

Apresenta o carisma de Marcelino Champagnat, na perspectiva de Murad (2007), para quem a gestão escolar “é a competência e a arte de gerir processos e liderar pessoas em vista da missão de qualquer organização” (ANELE, 2020, p. 29). E, com base em Lück (2007), Anele (2020) explica que a gestão escolar se “assenta na mobilização do elemento humano”. Assim, “a gestão escolar envolve um sentido e uma prática mais abrangentes, englobando os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo” (ANELE, 2020, p. 29). A autora compreende que “a gestão é a atividade que põe em ação o sistema organizacional” (ANELE, 2020, p. 29), em sintonia com a tradição do carisma e do conceito de modernidade em gestão, expressa na estrutura estratégica e organizacional na prática.

Ao analisar o percurso da implantação da nova estrutura, descreve a forma como as instituições funcionam, o modo como pensam e interagem. Apresenta a governança corporativa, amparada em princípios e em valores praticados pela alta gestão, tais como: “disclosure (transparência), fairness (senso de justiça, equidade), accountability (prestação responsável de contas) e compliance (obediência às leis)” (ANELE, 2020, p. 34). Também aprofunda o tema do planejamento, “o qual possibilita avaliar as implicações futuras de decisões presentes”, sendo ele fator que influencia “na qualidade do processo decisório nas organizações” (ANELE, 2020, p.35). O planejamento constitui-se, dessa forma, como uma nova forma de gerar eficiência e eficácia, “exibir mérito, efetividade, valor e qualidade” (ANELE, 2020, p. 41).

A pesquisa realiza um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza aplicada, com documentos, dados e entrevistas, uma

vez que foram investigados os contextos em que estão inseridos os sujeitos envolvidos. Faz a busca guiada por descritores como “gestão escolar, modelo de gestão escolar, planejamento educacional e planejamento estratégico”, e em trabalhos com foco na Rede Marista, de 2011 a 2019, a fim de compreender os processos estratégicos e organizacionais, a partir das dimensões da Missão, da Espiritualidade e do Espírito/Fraternidade, norteadores para analisar o equilíbrio e as tensões entre a tradição e a modernidade, compreendendo a escola como “lugar de excelência” e entregando “educação de qualidade” (ANELE, 2020, p.108).

Quando cita a União Marista Brasil (UMBRAL), Anele (2020, p. 113) afirma que “há um sonho em construção”. A alta gestão está em busca de alinhamento e de cumprimento da missão, com diretrizes e políticas de formação continuada, com mapa de competências desenhado, com condução estratégica em vista das mudanças estruturais, com ampla unidade entre gestores, alcançando profissionalização da estrutura organizacional por meio do planejamento estratégico e dos planos de ação. Pontua que processos administrativos e educacionais não podem ser dissociados. Como indicadores de resultado, ressalta que os ganhos foram percebidos nas mudanças culturais, no fazer da Instituição e na aproximação e no compartilhamento de boas práticas de gestão.

As temáticas da gestão educacional e da reorganização das funções organizacionais das redes educacionais nas últimas décadas trouxeram à tona a preocupação administrativa e gerencial de suas ações. As redes de ensino básico buscam estratégias para gerir suas escolas, com vistas a alcançar eficácia educativa (LIBÂNEO, 2004). O autor destaca que a gestão educacional procura prover estratégias e condições, meios e recursos que garantam o andamento do processo de ensino e aprendizagem. A gestão educacional foi concebida para determinar a orientação e a motivação do sistema educativo (LIBÂNEO, 2004).

Os temas abordados nos trabalhos, que serviram de base a essa revisão bibliográfica, permitiram observar pontos relevantes que dialogam com a construção da pesquisa e da temática da presente tese. Todos os pesquisadores se valem de conceitos como Educação Jesuíta, Pedagogia Inaciana, Liderança, Atualização, Gestão e Planejamento. A escuta e o estudo de caso – opção metodológica de pesquisa - aportam valiosos subsídios para este trabalho, em

especial, a abordagem dos fundamentos teóricos, em virtude do contexto muito semelhante em todas as unidades educativas da RJE.

Cabe sublinhar, em relação às pautas das dissertações analisadas, que a maioria tematiza a experiência de formação acadêmica e a prática profissional de um grupo de gestores da Rede Jesuíta de Educação. Constata-se que o grupo de gestores/pesquisadores representa a consolidação de um projeto de planejamento estratégico da Rede, em parceria com o PPG/MPGE da Unisinos, que coloca a formação continuada como prioridade de gestão e governança.

Os trabalhos analisados, acerca da gestão e da liderança, explicitam o apostolado educacional e a gestão educacional como o lugar de atuação e a percepção dos autores no espaço do colégio e no exercício prático da gestão e da atualização com reflexos nas práticas pedagógicas. O fundamento comum das escritas também é perceptível nas relações empíricas, traduzidas num diálogo epistemológico dialético que sustenta as problemáticas estabelecidas na prática pedagógica da Educação Básica.

O conhecimento acadêmico produzido advém, simultaneamente, do processo de formação e de problematização, da leitura, da análise, da descrição, da explicação e da compreensão da prática em gestão de uma Rede de Escolas Confessionais Católicas, articulada com outras redes como a ANEC e CIEC. É um movimento em rede e com redes, buscando construir gestão educacional, considerando tradição e atualização, que vem produzindo novos conhecimentos, transformando modos de ser, modos de proceder e modos de examinar de gestores educacionais, para possibilitar releituras e ações de intervenção no contexto dos colégios jesuítas do Brasil.

Por fim, a maioria dos trabalhos teve como base os fundamentos e os pressupostos teóricos da Pedagogia da Companhia, reforçando a prioridade temática da gestão educacional, face à formação de gestores. Deve-se compreender as pesquisas como conhecimento construído a partir da prática, que tem, no Paradigma Pedagógico Inaciano – contexto, reflexão, experiência, ação e avaliação, o sentido do exercício sintetizador e metacognitivo. Os temas remetem à educação em sua concepção ampla, como políticas educacionais no contexto da educação confessional católica, especialmente, a gestão escolar, de cunho humanista global e de perspectiva integral.

A leitura dos trabalhos permitiu observar que, na constituição da identidade da Rede, o espírito do trabalho colaborativo com as equipes diretivas, nas dimensões da gestão e da liderança, configura-se como estratégia corporativa de formação continuada. Os processos de gestão, que estão sendo repensados e institucionalizados, caracterizam o modo de ser, o modo de proceder e o modo de examinar da Companhia, alinhados às orientações, às normativas legais e às tendências educacionais do século XXI.

Os estudos acadêmicos realizados pelos gestores visam à atualização das práticas pedagógicas para alinhá-las aos direcionadores dos recentes documentos e referenciais educativos da Companhia, criativamente fidedignos e em diálogo com as teorias das Ciências Sociais e Humanas, mediatizadas pela pesquisa e pelo rigor acadêmico, como possibilidade de trilhar novos caminhos. Observa-se que as práticas de gestão pedagógica, desde o contexto do cotidiano da escola, são oportunidades para ressignificar projetos e ações pedagógicas em diálogo com um conhecimento situado, crítico e criativo. A partir do legado da Educação Jesuíta, assumir a continuidade da tradição na perspectiva da atualização e da constituição de novos movimentos epistemológicos na RJE pode ser compreendido como desafio à Educação Jesuíta no contexto do século XXI, que clama por transformações e mudanças profundas.

No sentido de contribuir para a construção proposta na presente tese, apresentamos também um conjunto de artigos que apontam para conceitos fundamentais ao abordar a gestão educacional em suas inovações, em seus limites e em suas possibilidades como um cenário investigativo. Além disso, pretendemos buscar reflexões sobre a liderança dos gestores em educação, abordando o perfil humano, suas características e os impactos nos resultados educacionais.

Além da temática, estabelecemos como critério de seleção aspectos da gestão educacional, tais como sua pertinência social, pedagógica, cultural, acadêmica e confessional na perspectiva do legado da tradição e da atualização jesuíta diante do futuro.

Quadro 5 – Análise de Artigos

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>
Antonio Bolívar	A liderança educacional da direção escolar em Espanha: entre a necessidade e a (im)possibilidade	Revista del Forum Português de Administração Educacional.	2006
Marilucia Menezes Rodrigues e Cleide de Oliveira Falbo Santos	Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades	Acta Scientiarum. Education	2011
Jorge Adelino Costa e Patrícia Castanheira	A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional	RBPAE	2015
Mozanilde Santos Nunes Cabral, Mônica Teresa Costa Sousa e Alberico Francisco do Nascimento	Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações	Signos	2015
Ana Cristina Prado de Oliveira e Cynthia Paes de Carvalho	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Revista Brasileira de Educação	2018

Fonte: Elaborado pelo autor

No artigo *Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades*, Rodrigues e Santos (2011) discutem a gestão educacional brasileira e a sua articulação legal e política nos últimos 15 anos, apresentando o contexto das transformações ocorridas, a gestão educacional à luz do papel da escola, os conteúdos, o método, o vínculo professor-aluno, os pressupostos da aprendizagem e as diversas manifestações na prática escolar. Colocam em questão a escola como espaço democrático de adaptação e de ajuste dos indivíduos à sociedade.

Refletindo sobre *A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional*, Costa e Castanheira (2015) situam a evolução histórica das concepções e dos tipos de liderança no contexto das teorias organizacionais e identificam as peculiaridades do exercício da liderança nas escolas. Têm como objetivos contribuir para o incremento da investigação sobre o domínio da gestão escolar e alertar para a formação de gestores como necessidade estratégica. Para a análise da liderança e das teorias organizacionais, apresentam a visão mecanicista, a visão cultural e a visão ambígua (BRYMAN, 1996 *apud* SANTANA, 2020), concepções publicadas sobre o tema entre 1920 e o início dos anos 1990, a fim de mostrar a evolução e a interligação da liderança e da gestão educacional no âmbito escolar com os acontecimentos históricos.

Como campo empírico, apresentam a gestão e a liderança na área pedagógica, a partir da realidade portuguesa e brasileira, e de diferentes concepções de gestão e de liderança atravessadas pelas teorias de investigação, e incidências dos diferentes conceitos de líder nato, treinado e ajustável. Por meio da metodologia da análise organizacional e da gestão escolar, Costa e Castanheira buscam estabelecer ligação entre a visão cultural de liderança e a perspectiva da cultura organizacional, visando à integração de ambas. Esta perspectiva integradora gera uma mudança de paradigma, e o gestor é percebido como um líder poliédrico, ou seja, “aquele que se adapta a uma realidade organizacional em permanente mudança e que responde aos constantes desafios e ambiguidades de forma adaptativa” (COSTA; CASTANHEIRA, 2015, p.25). A perspectiva, que parece ser de futuro, vai na direção de uma comunidade acadêmica mais consciente de sua própria constituição. Pode significar o que nos disse Sosa, SJ, (2021, p. 103): “estamos indo rumo a um enriquecimento e a uma realidade mais poliédrica”. A propósito: Papa Francisco também tem a mesma visão sobre Igreja e eclesialidade.

Nesta perspectiva, a liderança nas organizações escolares é entendida como sendo um sistema poliédrico, com certa especificidade e singularidade. Para Costa e Castanheira (2015), a escola é uma organização essencialmente pedagógica e educativa, que assume uma identidade além da dimensão de instrução e de ensino e também do próprio conceito de educação. Sobre a visão da escola como organização complexa, os autores, apoiados na visão de Senge (1990), afirmam que “a escola não é só uma organização democrática, mas uma organização onde as práticas de democracia são objetivos da sua ação; não é só uma escola justa, mas uma organização onde há uma pedagogia da justiça; não é só uma organização aprendente” (COSTA; CASTANHEIRA, 2015, p. 26).

Na concepção de liderança escolar, a vertente pedagógica é o centro de toda ação, que envolve liderança educativa e pedagógica. É a mensagem principal em defesa da liderança participativa, colaborativa, emancipatória, de interpretação da realidade e da correspondente recusa das visões *mecanicistas, hierárquicas, tecnocratas e instrumentais de liderança*. A liderança nas organizações escolares sinaliza seis dimensões (COSTA; CASTANHEIRA, 2015, p. 28):

- 1) distinção entre liderança e gestão;
- 2) liderança dispersa e distribuída;
- 3) colegialidade docente e liderança;
- 4) liderança transformacional e atualização;
- 5) liderança pedagógica e resultados escolares; e
- 6) liderança escolar e ética.

Líderes e gestores são quase indistinguíveis. Afirmam que “conciliar liderança e gestão é fundamental para a melhoria e o desenvolvimento bem-sucedido das organizações” (COSTA; CASTANHEIRA, 2015, p. 29). A vertente educativa e pedagógica da liderança na gestão das organizações escolares é tema da agenda atual e global. Nóvoa (1992) coloca os líderes no centro do desenvolvimento organizacional que pretende objetivar a coesão, a eficácia e a qualidade e deve sobrepor-se às *orientações administrativas, eficientistas e hierárquicas, concepções distantes dos modelos de liderança e de gestão escolar pretendidos nas organizações contemporâneas*.

Oliveira e Carvalho (2018) tematizam os resultados da aprendizagem dos alunos do 5º ano na Prova Brasil dos anos 2007, 2009 e 2011, caracterizando a gestão e a liderança dos diretores das escolas públicas brasileiras. Referem-se a um estudo qualitativo de análise de resultados e de criação do índice de liderança do diretor por meio da análise fatorial: acesso ao cargo e reconhecimento do exercício da liderança como variável indicativa de políticas claras e do provimento do cargo de diretor.

Apresentam como tema *Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil*, analisando o fator intraescolar - liderança do diretor, - e extraescolar – políticas de provimento do cargo de direção da escola. Como *corpus* de pesquisa utilizaram questionários contextuais, um estudo estatístico exploratório e seus resultados, com indicações para futuros estudos.

Como fundamentação da gestão escolar, são elucidativos os conceitos trazidos de Sammons (2008) sobre os

[...] fatores-chave de eficácia escolar, para uma caracterização são considerados conjuntamente: liderança profissional; objetivos e visões compartilhados; ambiente de aprendizagem; concentração no ensino e na aprendizagem; ensino e objetivos claros; altas expectativas; incentivo positivo; monitoramento do progresso; direitos e responsabilidades do aluno; parceria escola e família; organização

orientada à aprendizagem (SAMMONS, 2008 *apud* OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 4).

Para compreender quais são os fatores internos de eficácia, as autoras buscam em Alves e Franco (2008) a seguinte síntese: “Fatores intra-escolares associados à eficácia escolar: recursos escolares; organização e gestão da escola; clima acadêmico; formação e salário docente; ênfase pedagógica” (ALVES; FRANCO, 2008 *apud* OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 4). Ao apresentar as concepções sobre liderança e gestão, concluem que estas estão apoiadas na articulação do planejamento, na organização e no acompanhamento que influenciam o desempenho escolar dos alunos.

A partir da concepção de gestão e de liderança, articulam os conceitos de gestão educacional e de ensino como responsabilidade da liderança exercida pela direção da escola e buscam traçar o perfil dos diretores, a forma de provimento do cargo, a formação e a evolução dos dados provenientes dos questionários para a análise. Concluem com o estudo que a gestão e a liderança são conceitos integrados e complementares, com vistas a administrar o projeto pedagógico da escola, a fazer a gestão das pessoas que constituem a comunidade escolar e a zelar pelos aspectos físicos e financeiros da organização escolar. Afirmam que “podemos inferir que a liderança do diretor favorece o clima institucional adequado para um trabalho pedagógico mais eficaz, o que, por sua vez, é propício para o bom desempenho dos alunos” (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 14).

Ao apresentar a liderança do diretor, Oliveira e Carvalho tematizam o que Leithwood (2009), em seus estudos, define como:

[...] el liderazgo escolar es actualmente objeto de una atención sin precedentes. La agenda de la forma educaciona, en su permanente evolución, parece haber captado que el rol del liderazgo es en sí mismo una importante meta para la roforma y, simultaneamente, um vehículo para que otras cosas sucedan (LEITHWOOD, 2009 *apud* OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 5).

Apresentam sua ideia sobre liderança instrucional e transformacional e assumem a concepção de liderança integrada, observada como prática das escolas eficazes, em virtude dos resultados de aprendizagem dos alunos. Analisando os resultados da Prova Brasil de 2007, 2009 e 2011, conseguiram traçar um perfil dos diretores e, demonstrando a evolução das informações,

concluem que o indicador de liderança do diretor (ILD) pode estar relacionado aos resultados alcançados pelos alunos. O estudo exploratório aponta algumas pistas como, por exemplo, a forma pela qual o diretor teve acesso ao cargo e o reconhecimento de sua liderança pelos professores da escola. Os dois fatores confirmam que o trabalho dos diretores na gestão escolar, quanto às políticas de escolhas, serve de indicadores para novas investigações.

O artigo *Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações*, dos autores Cabral, Sousa e Nascimento (2015), aborda a questão da liderança na gestão do âmbito escolar, tematizando o fenômeno dos estilos da liderança dos gestores, sua atuação nas escolas, e sinaliza algumas características capazes de fomentar uma gestão democrática. Os autores enfatizam as intencionalidades políticas e as práticas de gestão e de liderança que as legitimam.

As autoras buscaram, como campo empírico, apoiadas em Marconi e Lakatus (2011), os meios bibliográficos - livros, revistas e publicações eletrônicas -, para analisar os estilos de liderança e o contexto da gestão democrática na tentativa de definição e de incorporação de estilos de liderança e as implicações no processo de gestão educacional. Utilizaram como metodologia a abordagem de cunho descritivo e explicativo das relações interpessoais e das posturas dos gestores frente aos subordinados, a fim de compreender a relação existente entre o tipo de gestão escolar adotado e os estilos de liderança. Tematizam os conceitos relacionados ao fenômeno da liderança, buscando aproximação com a dimensão democrática da gestão escolar.

Fundamentam a liderança, recorrendo a Chiavenatto (2011, p.118). Este, por sua vez, defende que ela “[...] pode ser visualizada como um fenômeno de influência interpessoal; como processo de redução da incerteza de um grupo; como uma relação funcional entre líder e subordinados”. Também, para Hunter (2006 *apud* CABRAL; SOUSA; NASCIMENTO, 2015, p. 141), a “liderança é a habilidade de influenciar pessoas”. O estudo das autoras deixa claro que as características pessoais e as habilidades do líder, pelo seu papel e pela sua autoridade, estão em coordenar os esforços da comunidade para alcançar seus objetivos. Outro aspecto relevante sobre gestão escolar democrática e estilos de liderança envolve o planejamento, as políticas e a gestão. Citando Libâneo (CABRAL; SOUSA; NASCIMENTO, 2015, p.101), os autores assumem que

“processos intencionais e sistemáticos de chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”.

Esta também é a visão de Lück (2011 *apud* CABRAL; SOUSA; NASCIMENTO, 2015, p. 144):

[...] a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Demonstram que o estudo do tema é uma proposta pertinente e inovadora no que diz respeito à gestão educacional, ao considerar que “o trabalho realizado na escola é um trabalho essencialmente coletivo de fatores complexos e determinantes da ação. [...] é necessário que os gestores desenvolvam entre outras competências a capacidade de liderança” (CABRAL; SOUSA; NASCIMENTO, 2015, p. 145).

Concordamos com a afirmação de que a “liderança deve estar centrada nas pessoas, na gestão com ênfase na relação interpessoal, buscando, por meio da motivação e da criação do bom clima de trabalho, obter os resultados desejados” (CABRAL; SOUSA; NASCIMENTO, 2015, p. 148). A temática ajuda a pensar a escola como um espaço eminentemente social, rico em trocas e que apresenta uma cultura organizacional própria. É o caso da RJE, que se configura a partir da realidade e das condições concretas da comunidade local e de seus anseios comuns. As experiências de gestão, imperativo para vivenciar as práticas democráticas, sempre apontam para a superação humana e técnica.

Bolívar (2006, p.78), em *A liderança educacional da direção escolar em Espanha: entre a necessidade e a (im)possibilidade*, a partir de uma investigação junto ao Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (INCE), discute o papel da direção, a melhoria da aprendizagem, a partir dos resultados e do impacto da liderança e da gestão na melhoria das escolas, especialmente nos processos de ensino e aprendizagem, e no desenvolvimento profissional dos professores.

Considerando a dinâmica da educação jesuíta, focada em processos de gestão e de liderança, é possível identificar nos artigos supracitados a relação com algumas referências de conhecimentos sistematizados, sensíveis à

realidade escolar e aos contextos da gestão pedagógica e da aprendizagem: educação jesuíta em busca da “unidade na diversidade”.

A partir da análise dos trabalhos, que apresentam uma base conceitual ampla e de caráter acadêmico, foi possível aprofundar os conhecimentos sobre as temáticas relacionadas à gestão educacional na Rede Jesuíta de Educação (RJE). Ao conectar esses temas com a metodologia aplicada na pesquisa, pode-se estabelecer uma consistente fundamentação teórica para a compreensão dos desafios e das oportunidades enfrentadas pelos gestores jesuítas e leigos/leigas na contemporaneidade.

Ao abordar a metodologia adotada para a produção desta tese, pautada pela análise documental, constata-se que este tipo de opção foi essencial para obter uma visão abrangente e aprofundada das práticas de gestores. Possibilitou identificar a maneira como os gestores e as equipes pedagógicas se relacionam com a tradição e a atualização, como percebem os desafios e os obstáculos significativos, e como adaptam suas ações em busca de processos de mudança.

Ainda, acreditamos que a análise dos trabalhos acadêmicos e a articulação com a metodologia enriquecem a pesquisa ao proporcionar embasamento teórico, sustentado por reflexões e conclusões apresentadas por caminhadas já trilhadas. Essa interligação permitiu uma compreensão mais profunda dos aspectos estruturantes da educação jesuíta, das intencionalidades da Pedagogia Inaciana e das interrelações entre tradição e atualização na atuação dos gestores da RJE.

A partir desta base conceitual teórica e metodológica, é possível a transição para o próximo tópico, que trará o percurso analítico da continuidade de nossa pesquisa. As informações e os aprendizados, obtidos ao longo da análise dos trabalhos acadêmicos, enriquecem as perspectivas sobre a gestão das equipes diretivas da RJE e podem fornecer subsídios para futuras ações e aprimoramentos no contexto da educação jesuíta.

### 3.2 PERCURSO ANALÍTICO: ANÁLISE DOCUMENTAL COMO PROCEDIMENTO DE CONSTRUÇÃO DOS DADOS

Neste tópico, apresentamos os procedimentos metodológicos mediante os quais produzimos a seleção e análise dos dados, visando responder à

problemática desta pesquisa: quais são as concepções de liderança presentes nos documentos do apostolado educativo jesuíta, nas alocações dos Superiores Gerais e nos Decretos das últimas Congregações Gerais para os gestores educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, para o desenvolvimento de suas atribuições e funções? Como elas relacionam tradição e atualização em sua atuação na contemporaneidade?

Para responder às questões, a análise documental partiu da reflexão sobre os conceitos anteriormente apresentados – pedagogia inaciana, gestão educacional e tradição e atualização – embasando teoricamente nossa investigação. Também buscou conexão com o contexto histórico da educação jesuíta, apresentados na introdução dos procedimentos metodológicos, articulando o modo de ser, sendo – Pedagogia Inaciana -; o modo de proceder, procedendo – Gestão Educacional –; e o modo de examinar, examinando – Tradição e Atualização.

Do ponto de vista metodológico, adotamos os procedimentos da análise documental. Inicialmente, debruçamo-nos sobre os marcos históricos da Companhia, século XVI, na intenção de refletir sobre a educação jesuíta, considerando a tradição e a atualização presentes em sua trajetória. Na sequência, buscamos listar as fronteiras específicas do apostolado educativo da Companhia, a partir do século XX, recorte temporal escolhido para evidenciar os processos de mudança e de atualização na gestão e na prática pedagógica das unidades educativas da RJE da Província dos Jesuítas do Brasil (BRA).

Para o delineamento da abordagem metodológica da problemática descrita neste projeto, utilizaremos a análise documental, vinculando-a ao contexto da RJE em que, como pesquisador e gestor, estou inserido. Pretendemos alcançar um panorama profundo, intenso e ‘holístico’ da questão em estudo, envolvendo o cotidiano da gestão, da estrutura organizacional e os imperativos de constituição de comunidades educativas.

Ao escrever sobre os procedimentos metodológicos, Morin (2003, p. 36) ressalta que é preciso aceitar caminhar sem um caminho ainda totalmente definido, mas fazer o caminho enquanto se caminha, embora seja mais fácil escolher o caminho quando se sabe aonde se quer chegar. Experienciando a metodologia, decide-se o método! Diante do horizonte à frente, focalizamos o olhar no objeto almejado e, a partir da temática e da identificação do problema,

definimos os passos metodológicos para alcançar os objetivos traçados. Para Morin (2003), a recursividade do ensinar e do aprender está no método. O processo é construído durante a pesquisa.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa documental podem ser analisados como prática sociocultural, que permite ajustar o foco para compreender os desafios, os avanços e os limites do contexto global sobre o tema da pesquisa: *A Educação Jesuíta – Diálogo entre Tradição e Atualização: uma análise dos documentos orientadores da gestão educacional da Rede Jesuíta de Educação, de 1980 a 2019*.

A partir da constituição identitária, os papéis do gestor e do pesquisador se vinculam a questões pessoais e culturais, subjetivas e objetivas, imprescindivelmente levadas em conta na construção de conhecimento. No âmbito da experiência, na compreensão da conjuntura sociopolítico-econômico-cultural e religiosa e na construção de novos sentidos, as motivações e as relações são significativas, o que faz o pesquisador participar da construção acadêmica da pesquisa, em que as motivações e as relações podem ser significativas e, de alguma forma, guiadas por seus esquemas mentais, devendo precaver-se de contaminá-la com suas concepções ideológicas.

Os estudos qualitativos buscam compreender os fenômenos em seu ambiente natural, onde ocorrem, e o pesquisador dele faz parte. Nesse processo, “o investigador é o instrumento principal por captar as informações, interessando-se mais pelo processo do que pelo produto” (BOGDAN; BIKLEN, 1994 *apud* KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 243). O acelerado avanço tecnológico e o exponencial volume de informações desafiam os métodos e a construção de novos conhecimentos. A investigação qualitativa em Educação como teoria e como método de construção do corpus documental – conceitos, características e peculiaridades da pesquisa documental – são recursos que possibilitam responder ao problema da pesquisa e da produção de conhecimento (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015). Cabe destacar que sempre implicam decisões de caráter ético-político-cultural-econômico, também na prática pedagógica promovedora de relações metodológicas inseridas no contexto do ensinar e do aprender.

Ao optar pela pesquisa e pela análise documental – em sua essência, utiliza documentos que não sofreram tratamento científico e analítico –, destaca-

se o objetivo geral: analisar a constituição e o papel da liderança de jesuítas, de leigos/leigas na gestão educacional da Rede Jesuíta de Educação (RJE), no período de 2014 a 2023, a partir do legado da tradição pedagógica inaciana e da resposta às demandas educacionais da contemporaneidade. Desenvolveu-se, então, uma análise documental por meio de estudos de diversos tipos de documentos. É o “[...] momento de reunir todas as partes – elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave” (CELLARD, 2008, p.303). Para melhor compreensão, cumpriu-se com as cinco dimensões importantes à pesquisa documental, que o autor destaca: 1) o contexto; 2) o (s) autor/es; 3) a autenticidade e a confiabilidade do texto; 4) a natureza do texto; e 5) os conceitos-chave e a sua lógica interna. As orientações visavam dar conta do contexto histórico no qual foram produzidos os documentos, objetos de nossas análises.

Fez-se uso da análise documental para identificar informações factuais, a partir de questões objetivas e subjetivas de interesse. Foram utilizados os documentos como objeto de estudo, após a identificação e a certificação da credibilidade do autor e do tema de nosso interesse. Os diferentes procedimentos e etapas da pesquisa ajudaram a elucidar a pertinência deles. A partir do posicionamento de Cellard (2008) e da compreensão da natureza do tema, estabelecemos os procedimentos metodológicos, os conceitos-chave, a análise de conteúdo, a avaliação das principais argumentações e o diálogo com outras áreas. A dinâmica contribuiu para o aprofundamento, a ligação e a ampliação das convergências e das divergências que emergiram ao longo do processo da análise documental.

Para Minayo (1998), a metodologia é o caminho do pensamento e da prática exercida, incluindo o método, os instrumentos de coleta, as técnicas de análise e a experiência do pesquisador no percurso. Esta opção pelos procedimentos metodológicos contempla constatações, afirmações e experiências, resultantes da prática e do diálogo na construção do conhecimento. “O desafio desta técnica de pesquisa é a capacidade que o pesquisador tem de selecionar, tratar e interpretar a informação, visando compreender a interação com sua fonte” (MINAYO, 1998 *apud* KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 243). Ainda, “cabe ao pesquisador, [...]

encontrar, selecionar e analisar os documentos que servirão de base aos seus estudos” (MINAYO, 1998 *apud* KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 243).

A variedade de procedimentos e de instrumentos, o conhecimento sobre os produtores, individuais e/ou coletivos, e dos documentos identificados caracterizam a pesquisa qualitativa. O “método de análise documental” (MINAYO, 1998 *apud* KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 244) – apreensão, compreensão e análise - consiste num intenso e amplo exame de diversos materiais com o objetivo de extrair informações neles contidas, a fim de compreender o assunto em questão. O desenvolvimento da pesquisa e a condição como pesquisador exigem uma capacidade investigativa que vai muito além das possibilidades e dos desafios como gestor, mas também se retroalimentaram deles para proceder à “síntese e à intervenção de pensamento” (MORIN, 2015, p. 34). Ainda “[...] a palavra método não significa metodologia, de modo que [...] as metodologias são guias a priori que programam as pesquisas, enquanto o método derivado do nosso percurso será a ajuda à estratégia...” (MORIN, 2015, p. 34).

Chegamos à delimitação da pesquisa mediante os objetivos específicos. Inicialmente contextualizamos a educação jesuíta nas décadas finais do século XX e nas décadas finais do século XXI, apoiados nos documentos históricos sobre o apostolado educacional, especialmente da metodologia dos Exercícios Espirituais, as Constituições da Companhia de Jesus, IV Parte, o *Modus Parisiensis* e a *Ratio Studiorum*. A partir da visão inaciana, foram identificadas as principais concepções e os meios de atuação da liderança inaciana, considerando a visão de mundo, de pessoa e de sociedade, de jesuítas, de leigos/leigas na gestão dos colégios da RJE, de 2014 a 2023. No terceiro objetivo específico, analisamos os processos de profissionalização e os saberes necessários ao exercício da liderança inaciana em gestão educacional, com base nas experiências, nos anseios e nas proposições de gestores jesuítas e de leigos/leigas.

Como fechamento, conduziu-se a etapa de discussões acerca das relações entre gestores e lideranças inacianas e as perspectivas mercadológicas e de sustentabilidade dos colégios da RJE, considerando as possibilidades e as contradições, oriundas da forma de gestão dos colégios jesuítas, comparativamente às concepções educacionais e às práticas de gestão

neoliberais no atual contexto. Ao descrevê-las, trouxemos também a identidade de interlocutor-pesquisador-gestor, extraindo percepções e análises oriundas das leituras, das práticas e das experiências que fundamentam as formas de compreender a gestão como liderança e o conhecimento construído sobre ela.

A escolha por desenvolver pesquisa documental partiu de nossas intencionalidades diferenciadas. Ela requer sustentação metodológica e embasamento teórico em documentos selecionados (CELLARD, 2008). Etimologicamente, documento - em latim *documentum* - significa “aquilo que ensina, que serve de exemplo” (RONDINELI *apud* KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 244). Conceituá-lo e/ou defini-lo é um desafio. A prova documental, por direito, no sentido legal da boa-fé, é fonte de informação suficiente para a comprovação de fatos. Apoiar-se nas Ciências Humanas e Sociais possibilita ampliar o entendimento de seus objetivos, sua contextualização histórica e sua atualização sociocultural. “Tudo o que é vestígio do passado, tudo o que serve de testemunho, é considerado como documento ou ‘fonte’” (CELLARD, 2008, p. 296). Levando em conta a autobiografia de Santo Inácio de Loyola e a trajetória da educação jesuíta, na atualização de uma história institucional:

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (CELLARD, 2008, p. 295).

Os documentos servem como “meios de comunicação” (FLICK, 2009). Além de conter o “propósito e a finalidade”,

[...] indicam que é importante compreender quem o produziu, sua finalidade, para quem foi construído, a intencionalidade e sua elaboração e não devem ser utilizados como ‘contêineres de informações’. Devem ser entendidos como uma forma de contextualização da informação, sendo analisados como ‘dispositivos comunicativos metodologicamente desenvolvidos na produção de versões sobre os eventos’ (FLICK, 2009, p. 234 *apud* KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 244).

Ao desenvolver a presente tese, não foi intenção compreender na totalidade a temática pesquisada, mas abrir-se ao novo, fazendo deslocamentos cognitivos de forma empírica, a ponto de provocar uma reflexão constitutiva de reconhecer os processos históricos e os avanços em gestão da educação jesuíta na RJE, ciente de que:

[...] o futuro é indecifrável. Os destinos locais dependem, cada vez mais, do destino global do planeta, que depende também de acontecimentos, inovações, acidentes e descontroles locais capazes de desencadear ações e reações em cadeia, ou mesmo bifurcações decisivas que o afetam. Mas o destino global da nave espacial Terra depende também, cada vez mais, do quadrimotor que o impulsiona, ou seja, dos avanços científicos – técnicos – industriais – capitalistas; pode-se ver a sua direção, mas não a destinação, nem o seu destino – que carrega o nosso. Não podemos mais prever o poder de intervenção das contracorrentes positivas ou negativas (MORIN, 2012, p. 244).

Nossa pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou como procedimento a análise documental. Para Cellard (2008, p. 245), a análise documental contribui na “observação do processo de maturação ou da evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, práticas” e a sua estratégia contempla as cinco etapas para alcançar os objetivos desta tese:

- 1) o exame global no qual foram produzidos os documentos;
- 2) o conhecimento sobre os produtores/autores dos documentos;
- 3) o estabelecimento do tipo de origem do documento;
- 4) a realização da leitura prévia; e
- 5) a análise interpretativa.

A pesquisa documental tem vantagens e desvantagens, pois “os documentos podem ser instrutivos para a compreensão das realidades sociais em contextos institucionais” (FLICK, 2009, p. 237 *apud* KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 246). Na premissa das vantagens da análise documental, está ancorado o propósito da educação jesuíta, retratada em seus documentos históricos para compreender o passado em seu modo de ser, a sua prática no presente como modo de proceder e, diante dos desafios de construir o futuro, como seu modo de examinar. A pesquisa documental “possibilita o conhecimento do passado; possibilita investigar processos de mudanças sociais e culturais; permite a obtenção de dados com menor custo e favorece a obtenção

de dados sem constrangimento dos sujeitos” (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 246).

A pesquisa documental, embora seja valiosa e ofereça muitas vantagens, também apresenta algumas desvantagens. Um aspecto é o viés da seleção, disponibilidade e acessibilidade de documentos que não foram devidamente preservados, que se perderam ao longo do tempo ou estão inacessíveis, pois podem resultar em lacunas na compreensão do contexto. Alguns documentos podem não oferecer uma visão completa e holística dos eventos ou fenômenos, resultando em uma interpretação limitada. A autenticidade e confiabilidade dos documentos pode ser uma preocupação. Alguns documentos podem ser forjados, alterados ou interpretados de maneira incorreta, o que pode afetar a confiabilidade das informações. Os documentos podem carecer de contexto. Às vezes, é difícil entender completamente o significado de um documento sem compreender o contexto mais amplo em que foi produzido.

Os procedimentos metodológicos considerados na análise documental foram: a caracterização do documento, a codificação, os registros, a categorização e a análise crítica, relacionados às fontes preliminarmente selecionadas e ancoradas na compreensão, na identificação e na classificação dos documentos utilizados, bem como no cuidado com o processo de seleção e de produção de dados, de modo que possibilitem a reflexão em torno da realidade pesquisada e permitam responder ao problema de pesquisa proposto. Para os autores Kripka, Scheller e Bonotto (2015, p. 245), “[...] o desafio está em conceitualizar as relações entre o conteúdo explícito, o significado implícito e o contexto de funções”.

Inicialmente, o passo metodológico consistiu em compor o corpus da pesquisa para a análise documental; estabeleceu-se um referencial teórico que possibilitasse a compreensão do objeto de estudo. Num primeiro momento, olhou-se para a Companhia que viveu uma tensão propulsora de criatividade apostólica para o estabelecimento de colégios, para o contexto de Paris (Sorbone) e para o grupo - Inácio e os Primeiros Companheiros.

Inspirado na Pedagogia da Companhia de Jesus, o legado da educação jesuíta, e no movimento entre a tradição e a atualização, este estudo dos documentos orientadores da gestão educacional da Rede Jesuíta de Educação Básica deparou-se com um campo de compreensão do assunto tão ou mais

vasto do que o conhecimento já consagrado sobre ela. Afinal, são quase 500 anos que a Pedagogia da Companhia de Jesus vem sendo estudada em diferentes áreas do conhecimento humano. Enfim, na análise documental “uma pessoa que deseja empreender uma pesquisa documental deve... esgotar todas as pistas capazes de lhes fornecer informações interessantes” (CELLARD, 2008, p. 298).

Nossa perspectiva encontrou inspiração na tese de que uma das grandes propostas da pesquisa é a de sua atenção primeira pelos pressupostos que servem de fundamento à vida dos indivíduos na contemporaneidade. A releitura histórica do processo de constituição da missão, da visão, dos princípios e dos valores da educação jesuíta são pressupostos de uma sociedade em condições de gerar mudanças.

Os documentos que embasaram esta análise são:

1. Nossos Colégios Hoje e Amanhã, Arrupe, 1980
2. Características da Educação da Companhia de Jesus, 1989
3. Pedagogia Inaciana: uma proposta prática, 1993
4. Congregação Geral 36<sup>a</sup>, Decretos 1 e 2, 2016
5. Colégios Jesuítas; Uma Tradição Viva no século XXI, 2019.

Tendo por base os documentos destacados, abarcando três temporalidades, a intenção foi responder a problemática de pesquisa: Quais são as concepções de liderança presentes nos documentos do apostolado educativo jesuíta, nas alocações dos Superiores Gerais e nos Decretos das últimas Congregações Gerais para os gestores educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, para o desenvolvimento de suas atribuições e funções? Como elas relacionam tradição e atualização em sua atuação na contemporaneidade?

O legado do passado da educação jesuíta é memória ativa; o presente uma oportunidade de desenvolver identidades humanas; e o futuro um lampejo de esperança como perspectiva de missão. “Compreender um processo é compreender que uma transformação não é o efeito de um determinismo nem de um imprevisto” (CHARLOT, 1996, p. 51).

Nesta narrativa da educação jesuíta entre tradição e atualização, segui reflexivo com Remolina (2005, p.21), que, ao discutir o futuro da tradição e o

presente do futuro, propõe “falar de continuidade com o que já foi”, assumindo no presente o que ainda responde às demandas do nosso tempo para “falar de continuidade com o que é na atualidade” (REMOLINA, 2005, p. 22), traçando rumos, olhando para os possíveis processos de mudança na contemporaneidade, comparando-os com as tendências, para, então, ressignificá-los para novas possibilidades e direções. Nessa perspectiva, com o pensar de Morin (2003), pretende-se identificar como estas questões influenciam a educação jesuíta e sua missão: Quem somos nós? É inseparável de onde estamos, de onde viemos, para onde vamos? Ao fazer memória do passado e contemplarmos a projeção do presente para o futuro, é inevitável mergulharmos na reflexão sobre a continuidade. A análise da educação jesuíta aqui apresentada é intrinsecamente ligado à tradição, sua identidade e, mais crucialmente, sua atualização. Nas palavras perspicazes de Morin (2003), esse processo é mais do que uma simples transmissão de herança; é um ato de fidelidade criativa, uma resposta dinâmica às nossas origens. Ao explorar esse intrincado equilíbrio entre tradição e atualização, busca-se compreender como as raízes da educação jesuíta podem nutrir a visão de futuro. Para Morin, “é falar de uma fidelidade criativa em relação às nossas origens” (MORIN, 2003, p. 22). Nessa perspectiva, perseguimos a hipótese de que não se projeta futuro sem discernimento do passado e do presente, ainda mais quando se busca analisar, em parte, o apostolado educacional de quase 500 anos.

A educação jesuíta e a perspectiva da gestão educacional das equipes diretivas da Rede Jesuíta de Educação, sob o viés do diálogo entre tradição e atualização, traz consigo aspectos históricos, o aprofundamento da condução educativa, da concepção e da estruturação da Pedagogia Inaciana, práticas relevantes na constituição da RJE no contexto contemporâneo.

Um dos pilares da gestão educacional de um colégio da Companhia é a integração entre história e atualidade. A educação jesuíta, do ponto de vista da gestão, tem sua tradição pedagógica fundada no legado de Santo Inácio, e se estrutura e se adapta às necessidades ao longo dos tempos. Os gestores buscam manter viva a tradição e colaborar com os processos de atualização.

A gestão contextualizada, crítica e criativa, inerente à educação jesuíta, não se limita a um modelo de gestão pedagógica pré-determinado, mas procura adaptar-se às realidades e aos desafios de pessoas, de tempos e de lugares

específicos do contexto de cada colégio. Compreender a gestão educacional nas equipes diretivas foi necessário para poder dialogar com a realidade local, valorizando as especificidades regionais, culturais e socioeconômicas. Gestores jesuítas e leigos/leigas atuam conjunta e colaborativamente, desempenhando papéis distintos e complementares. Ela pode ser fortalecida e potencializada em favor de uma gestão educacional ainda mais eficaz e ainda mais alinhada com os princípios da Pedagogia da Companhia.

Em nosso estudo, buscamos explorar e analisar o entrelaçamento da atualização dos processos, no intuito de contribuir para o aprimoramento e a profissionalização da gestão e desenvolvimento dos gestores, bem como para alcançar um melhor desempenho da gestão nos colégios da RJE.

A partir da diversidade de conhecimentos tematizados, das experiências partilhadas e da colaboração de gestores jesuítas e leigos/leigas, pode-se constituir elementos que contribuíssem para ampliar e aprofundar a concepção de gestão educacional no contexto contemporâneo, a partir de perspectivas convergentes e complementares sobre saberes e práticas, bem como das divergências que emergem, buscamos uma compreensão mais ampla e profunda do tema em questão. A participação dos gestores no processo de implementação das mudanças e da constituição da RJE aconteceu mediante o testemunho e o desempenho esperado de colocar em prática as diretrizes e os propósitos na gestão de um colégio. Foi possível identificar lacunas entre teoria e prática, mensurar o sentimento de pertencimento à missão, conhecer experiências exitosas e, sobretudo, perceber desafios e limites enfrentados no cotidiano da gestão.

Entender a diferença de opção de vida entre gestores jesuítas e gestores leigos/leigas implicados nos colégios da RJE ajudou a compreender a finalidade da educação jesuíta e o porquê de estarem atuando na educação e a dimensionar a relação que cada um desenvolve com a Companhia e sua missão educativa. São algumas características distintivas de jesuítas e de leigos/leigas:

1. Vínculo com a Companhia de Jesus. Os gestores jesuítas são membros da Companhia, uma ordem religiosa católica fundada por Santo Inácio de Loyola. Professam votos religiosos de pobreza, castidade e obediência, e têm uma formação específica, fruto da opção de vida e do modo de ser e de atuar na missão. O compromisso

com a Companhia e a identidade religiosa estão no centro de sua vida e de sua atuação.

2. Representação da Companhia. Os jesuítas são considerados representantes da Companhia nos colégios e nas instituições educacionais. Têm a responsabilidade de manter a identidade, os princípios e os valores inicianos nos processos de gestão, além de responder pela ordem religiosa perante a comunidade educativa, a Igreja e a sociedade.
3. Identificação com a missão da Companhia. Os gestores leigos, por sua vez, não são membros da Companhia, mas profissionais com conhecimento técnico, identificados com a missão. Pautam seu modo de ser e de proceder pelos princípios e pelos valores da Companhia. São escolhidos e nomeados para cargos de gestão pela sua capacidade humana, competência técnica, identificação e compromisso com a educação jesuíta. Presume-se que sua motivação-vocação esteja relacionada ao sentimento de pertencimento ao apostolado educativo da Companhia.
4. Formação e experiência profissional. Os gestores jesuítas recebem uma educação própria na Companhia, com períodos de formação, que incluem estudos filosóficos e teológicos. Os gestores leigos/leigas têm formação acadêmica e profissional específica em educação e/ou em áreas afins. Notabilizam-se por conhecimentos e competências técnicas, adquiridas ao longo da formação e pela experiência na carreira de gestores e/ou educadores.

Há diferenças no vínculo e na formação de gestores jesuítas e de gestores leigos/leigas. Estes, pela formação técnica e escolha da educação como área de atuação e aqueles, pela opção vocacional e incorporação na Companhia.

Os gestores leigos, apesar de estarem lado a lado na missão com os jesuítas, não têm o mesmo poder de decisão. E nas coisas onde são gerais, cumprem papéis que os jesuítas não exercem. Eles não estão no *ethos* identitário religioso, e jamais vão se constituir como os jesuítas em sua trajetória de formação; constituem-se pela sua trajetória profissional.

Os gestores leigos/leigas têm posição e função diferentes, mas complementar na gestão dos colégios. A missão dos leigos está numa perspectiva educativa baseada numa formação leiga e numa atuação profissional técnica. Colaboram com a educação acadêmica e com a experiência profissional em áreas como administração, planejamento, currículo, finanças, recursos humanos, marketing... Isto possibilita que assumam responsabilidades específicas, aproveitando seus conhecimentos, competências e habilidades para proporcionar um suporte qualificado à gestão geral dos colégios.

Os gestores leigos/leigas participam das decisões estratégicas, relacionadas à gestão. Embora haja uma hierarquia e uma governança formal na estrutura da Companhia e da RJE, na qual colaboram na definição de políticas, no planejamento estratégico, na implementação de projetos, de atividades e de práticas que impactam diretamente a gestão e o desenvolvimento do processo educativo dos estabelecimentos de ensino. Seu saber profissional e competência técnica são contributos à gestão de um Colégio jesuíta, agregando conhecimentos atualizados e experiências valiosas à visão sistêmica e à prática orgânica da gestão das unidades e da RJE.

A pressuposição que envolve o trabalho dos leigos na parceria com os jesuítas na gestão é no sentido da colaboração, acolhendo suas características e estilo próprio, tendo presente as limitações e os possíveis erros delas decorrentes da implementação dos princípios inacianos na prática educativa. A atuação em afinidade de espírito pode otimizar o desenvolvimento da gestão da proposta pedagógica educativa dos estabelecimentos de ensino, quando as diferenças se integram e se harmonizam em torno mesmo fim.

Ao longo dos anos, especialmente nas décadas iniciais do século XXI, tem havido um incremento significativo na participação e na responsabilidade dos leigos/leigas na gestão e na liderança dos colégios e da RJE. Hoje, muitos deles ocupam cargos de direção, coordenam projetos estratégicos e atuam em funções-chave. Isto demonstra a confiança neles depositada e o reconhecimento de sua fidedigna condução da educação da RJE no Brasil e no mundo. A ascensão notável da participação e liderança de leigos e leigas nos colégios e na Rede Jesuíta de Educação (RJE) ao longo das décadas iniciais do século XXI é um testemunho incontestável da confiança depositada em suas habilidades e da crucial função que desempenham. Em um contexto em que a presença de

jesuítas se torna mais escassa, sua dedicação e competência na condução da educação jesuíta no Brasil e no mundo são fundamentais para a continuidade e atualização dessa missão.

A relação entre gestores jesuítas e leigos/leigas, espera-se, deve ser percebida como dinâmica, salutar e em constante evolução e aperfeiçoamento. No cenário da educação jesuíta, eventuais mudanças e redirecionamentos compõem sua trajetória e visão diante de desafios e oportunidades, como a criação da RJE (2014), processo de gestão assumido como vital à missão das unidades educativas. As práticas de gestão e as interações cotidianas entre os membros das equipes são influenciadas pelas circunstâncias locais, pelos valores compartilhados e pelas perspectivas individuais de cada gestor. De tempos em tempos, gestores – jesuítas e leigos/leigas – precisam proceder à autoavaliação rigorosa e os estabelecimentos a uma avaliação institucional para conferir sua fidelidade à finalidade da educação da Companhia.

Diante do cenário atual, os gestores seguem enfrentando o desafio de equilibrar tradição e atualização. A tradição educativa jesuíta é elemento central da gestão. Ela enfatiza o horizonte da missão do apostolado educativo da Companhia, a capacidade humana e técnica de conduzir processos de mudança, a clareza da busca pela excelência, a consciência da promoção da justiça social e o cuidado com a pessoa toda para toda a vida.

O diálogo entre tradição e atualização permite mudanças necessárias em educação para que a Companhia possa cumprir com seus elevados fins. Uma abordagem integrada possibilita a promoção de uma educação de qualidade, que seja significativa e preparatória para dar conta da complexidade do mundo contemporâneo.

#### **4 GESTÃO EDUCACIONAL NAS EQUIPES DIRETIVAS DA RJE: UMA ANÁLISE DOS DOCUMENTOS ORIENTADORES**

Ao contextualizar a educação jesuíta e analisar os documentos orientadores à gestão educacional da Rede Jesuíta de Educação (RJE), a partir da estrutura organizacional das Equipes Diretivas – Diretor Geral, Administrativo, Acadêmico e de Formação Cristã e de Pastoral –, buscamos nos documentos do apostolado educativo da Companhia aspectos identitários e inspiradores para os gestores educacionais jesuítas e leigos/leigas em sua atuação na contemporaneidade. Assim, relacionamos tradição e atualização.

Com base nos documentos do apostolado educacional: Nossos Colégio Hoje e Amanhã (1980), Características da Educação da Companhia de Jesus (1989), Pedagogia Inaciana: uma proposta prática (1993), Congregação Geral 36<sup>a</sup>. Remando mar adentro, (2016), e Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI. Um contínuo exercício de discernimento (2019), buscamos responder ao problema de nossa pesquisa: quais são as concepções de liderança presentes nos documentos do apostolado educativo jesuíta para os gestores educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, para o desenvolvimento de suas atribuições e funções? Como elas relacionam tradição e atualização em sua atuação na contemporaneidade?

Após a contextualização histórica da Fundação da Companhia (1540), da experiência dos Exercícios Espirituais, da apropriação do *Modus Parisienses* e da sistematização da *Ratio Studiorum* (1599), analisaremos os cinco textos que compõem a fundamentação empírica desta tese. Começaremos apresentando Nossos Colégios Hoje e Amanhã (1980), considerado “documento refundador da Companhia”. A alocação do Superior-Geral, Pe. Pedro Arrupe, SJ, desencadeou a renovação da gestão e das práticas pedagógicas dos colégios. Após 42 anos de sua publicação, em seus aspectos estruturantes e conceituais, mantém a força da tradição e da fidelidade criativa rumo à atualização.

#### 4.1 A DETERMINAÇÃO DEVE SER FRUTO DE UM DISCERNIMENTO: NOSSOS COLÉGIOS HOJE E AMANHÃ, DE 1980

O documento *Nossos Colégios Hoje e Amanhã*, proferido em 1980, pelo Superior Geral, Pe Pedro Arrupe, SJ, representa a semente de um fecundo discernimento apostólico que continua a florescer em nossas práticas educacionais.

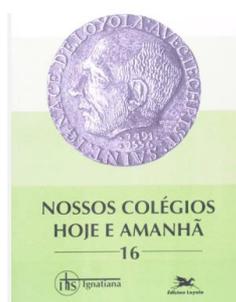
Fotografia 1 – Padre Pedro Arrupe, SJ



Fonte: *Vatican News* (2018, não paginado)

A visão de Pe Pedro Arrupe, SJ, ecoa como guia atemporal enquanto aprofundamos os caminhos da tradição da educação jesuíta e pode servir de inspiração para explorar os desafios, apontando oportunidades de atualização na contemporaneidade delineadas em *Nossos Colégios Hoje e Amanhã* (1980). Trata-se de uma bússola de evangelização por meio da educação e com novos horizontes compreendendo os colégios como verdadeiros canteiros de apostolado da Companhia, para fazer florescer a prática da gestão educacional.

Fotografia 2 – Foto da capa *Nossos Colégios Hoje e Amanhã*



Fonte: produzida autor a partir da coleção Documenta S.J.

*Nossos colégios hoje e amanhã* (1980), registro da alocução do Superior-Geral, Pe. Pedro Arrupe, SJ, destinada aos participantes do Simpósio sobre o Ensino Médio, realizado em 13 de setembro de 1980, em Roma, pode ser considerado o primeiro simpósio sobre Educação, após a publicação da *Ratio*

*Studiorum* (1599), pela sua relevância e pela sua representatividade. O Superior Geral, Pe. Pedro Arrupe<sup>1</sup>, SJ, reuniu 15 jesuítas de diferentes países<sup>2</sup>, com experiência nas dimensões da espiritualidade e educação selecionados por indicação de seus Assistentes – Jesuítas escolhidos para assessorar o Superior Geral que o mantém informado sobre o status da missão da Companhia nos cinco continentes - para tratar e pensar alinhamentos gerais e assim definir estratégias para a Companhia no cenário atual. O convite aos jesuítas, nestes casos, leva em conta a identificação e a vinculação com a espiritualidade, com a educação e com a experiência na gestão nas diferentes frentes de missão da Companhia. Esse Simpósio temático, com essa locução final, que resultou no documento, tornou-se instrumento importante para manter a coesão e a consistência na atuação, pois visava orientar a atuação dos jesuítas nas instituições educacionais sob sua responsabilidade. Tais eventos incluem especialmente membros da Companhia com funções de liderança e de responsabilidade nas áreas abordadas no discurso. Os convocados à Cúria Geral tinham como horizonte o tema e desafio de repensar o apostolado educacional, a fim de reafirmar os fundamentos e os princípios da Pedagogia da Companhia, assumidos desde a fundação dos primeiros centros educativos (1548), em meados do século XVI, incorporando diversos aportes de pessoas, tempos e lugares, ao longo dos séculos.

---

<sup>1</sup> Pedro Arrupe, SJ, foi padre jesuíta e o 28º Superior Geral da Companhia de Jesus, exercendo o generalato de 1965 a 1983. Nasceu em 14 de novembro de 1907, em Bilbao, Espanha, e faleceu em 5 de fevereiro de 1991, em Roma, Itália. Desempenhou um papel significativo na história recente da Companhia de Jesus e é conhecido pelo compromisso com a justiça social, pela defesa dos direitos humanos e pelo envolvimento com as questões sociais de seu tempo, particularmente com os refugiados e os desamparados. Sua liderança foi marcada por uma visão progressista e orientada para os problemas sociais, fazendo ressoar os princípios da espiritualidade inaciana e horizontes da missão educativa da Companhia. Padre Arrupe, SJ, para muitos jesuítas e leigos/leigas, é considerado defensor incansável da justiça e da promoção do bem-estar humano com um impacto duradouro na Companhia e nas instituições jesuítas em todo o mundo.

<sup>2</sup> 15 Jesuítas, representantes das Assistências da Companhia de Jesus – As Assistências da Companhia de Jesus compõem a estrutura e organização de Padres Assistentes nomeados por divisões geográficas, distribuídas em diferentes partes do mundo para melhor coordenar as atividades e responder às necessidades específicas de cada região. As Assistências estão assim distribuídas: Africae (AFR), Americae Latinae Meridionalis (ALM), Americae Latinae Settentrionalis (ALS), Asiae Meridionalis (ASM) Asiae-Pacific (ASP), Canadae et Statuum Foederatorum Americae (ACU), Europae Centralis et Orientalis (ECO), Europae Meridionalis (EMR), Europae Occidentalis (EOC). Estes 15 Jesuítas representantes reuniam conhecimentos e vínculos com práticas nas dimensões da Espiritualidade (Exercícios Espirituais) e Educação em Colégios da Companhia (gestão) para serem propagadores deste encontro histórico.

Na alocução *Nossos Colégios Hoje e Amanhã*, Arrupe, SJ, delineou uma visão inspiradora para os colégios, enfatizando a necessidade de uma educação que não apenas transmita conhecimento, mas que também cultive consciência social e responsabilidade ética. Convocou os educadores jesuítas e leigos/leigas à reflexão e a uma formação mais dinâmica e mais participativa, engajando-se nos desafios contemporâneos com discernimento e com compaixão. O discurso reflete a preocupação com uma educação que transcenda as fronteiras e as práticas pedagógicas tradicionais, buscando formar pessoas com intelectos brilhantes e corações solidários; alinhando-se, assim, aos princípios fundamentais da Espiritualidade e da Pedagogia Inaciana.

O documento foi publicado, numa versão mais recente, com outros de natureza similar na obra *Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana*, organizada pelo Pe. Luiz Fernando Klein, SJ, pela Edições Loyola, em 2015. A transcrição da fala do Superior Geral tem 21 páginas, sem imagens nem ilustrações. A introdução traz a visão de Arrupe, SJ, sobre o que foi debatido no Simpósio em sua função de liderança. O texto está organizado em sete tópicos:

- Ensino Médio.
- O Colégio, instrumento de apostolado.
- Critérios preliminares.
- O aluno que pretendemos formar.
- A comunidade educativa.
- O Colégio: abertura e integração.
- Destinatários destas páginas.

Os 32 parágrafos são enumerados como é característico dos documentos da Companhia. Pe. Arrupe, SJ, não usa a palavra “gestão” em sua fala. Apresenta diretrizes que vão, desde a contratação, perfil de colaboradores, características da liderança inaciana, acompanhamento e formação de equipes à missão educativa, e culminam no trabalho colaborativo e na articulação e nas conexões com outras áreas de atuação da Companhia, inclusive de segmentos não confessionais.

Destaca a integração dos colaboradores leigos/leigas e a educação para a justiça. Pe. Arrupe, SJ, afirma que “o Colégio é um grande instrumento de apostolado que a Companhia confia a uma comunidade ou a um grupo definido

de homens dentro de uma comunidade com um fim que não pode ser senão apostólico” (ARRUPE *apud* KLEIN, 2015, p. 14). Aqui, deparamo-nos com uma fala que evidencia o papel do apostolado educacional da Companhia. Ao usar a palavra confia, Pe. Arrupe, SJ, aponta o valor da colaboração da comunidade educativa. Menciona que:

A comunidade que trabalha no Colégio necessita, absolutamente, mentalizar-se e viver desta convicção: a Companhia marcou para ela essa missão e para levá-la a termo, confiou-lhe este instrumento. Qualquer desvio dessa missão que desvirtuasse sua **finalidade educativa e apostólica**, reduzindo-a, por exemplo, a meros encargos culturais ou humanísticos, mesmo catequéticos, e qualquer espécie de apropriação do instrumento confiado, por exemplo vinculando-se desordenadamente a ele com quebra da mobilidade - lesa o caráter fundamental da missão e do instrumento (ARRUPE, 1980, nº 14, p. 15).

O termo “gestão”, à época, era aplicado prioritariamente às atividades empresariais – “administrar um empreendimento” – e ainda não à educação. A nova onda neoliberal, pós anos 2000, ampliou seu universo semântico, aplicando-o a outras áreas laborais, inclusive, à escola, também concebida como “negócio” e/ou “empresariamento”, assumindo o sentido de “gerir” pessoas, custos, processos, currículos, metodologias. As empresas, por sua vez, passaram a denominar-se “organizações” pela sua similitude com os organismos, suscetíveis a quaisquer fatores, influências e mudanças do “meio”. No caso específico, o ambiente de negócios. A ideia de Arrupe sobre a temática está expressa nos critérios da tomada de decisão:

Os critérios para decidir se deve ou não existir um centro, qual deve ser a sua modalidade etc. são muitos, e sua avaliação, em cada circunstância, está condicionada e redimensionada por múltiplos fatores. É um erro dar um valor absoluto a um critério, por mais puro que possa parecer. Como não se diferencia, por exemplo, um colégio de Ensino Médio, em um país de minoria católica, de alta técnica e refinamento cultural, como o Japão, do colégio que é necessário e suficiente em outro país — digamos da Europa — em que existem abundantes oportunidades de educação católica, ou de outros países do mundo em desenvolvimento, em que é inadiável e prioritária a redefinição cultural de enormes massas? (KLEIN, 2015, p. 15).

Elencando os critérios de existência de um colégio, Klein (2015) cita:

1. A determinação deve ser fruto de discernimento.
2. Estamos para educar a todos, sem distinção.
3. Não discriminação econômica.
4. A excelência.

## 5. Educação Inaciana (KLEIN, 2015, p. 16 a 18).

Em nosso caso, no Brasil contemporâneo, urge retomar-se a educação da Companhia como processo de evangelização a serviço da fé e da promoção da justiça. Segundo o discernimento que vem se firmando, esta conquista é possível de ser alcançada hoje mediante a formação integral e a educação para a cidadania global, de acordo com os propósitos da Pedagogia Inaciana, que, como mencionado, não mudam em sua essência na trajetória histórica da Companhia.

O discernimento, que precisa resultar em decisões conscientes, coletiva e colaborativamente refletidas, tem sempre como foco as grandes metas e objetivos da existência da Companhia Universal enquanto corpo apostólico em missão. Refletindo em profundidade sobre a essência do carisma inaciano e acolhendo os sinais dos tempos e os ruídos da complexidade do mundo contemporâneo, procura adaptar-se aos diferentes tempos e espaços, levando em conta as características e as necessidades das épocas de mudança e das mudanças de época, tomando posição e caminhando como rede educacional global. A respeito, Pe. Arrupe, SJ, afirmava que:

A determinação deve ser fruto de um discernimento. O tipo de centro, sua localização, suas dimensões, a fixação de objetivos de qualidade de educação ou extensão de ensino etc. são coisas que diversificam o instrumento para adaptá-lo às circunstâncias onde será inserido (PE. ARRUPE, 1980 *apud* KLEIN, 2015, p. 16).

Os critérios inacianos de seleção não são absolutos. Em nível local, procedendo segundo a inspiração universal, as Províncias e suas obras nos diferentes países e realidades socioeconômicas, culturais e religiosas deverão levar em conta, na ação apostólica e educacional, as realidades que lhe são específicas. Dessa forma, as reflexões na Companhia sobre multiculturalismo, interculturalidade e, em especial, intraculturalidade terão resultado. Ainda, conforme Pe. Arrupe, SJ, diante:

[...] de um discernimento inaciano em que, além dos critérios para a seleção de ministérios, devem entrar em consideração as circunstâncias locais, bem como os planos apostólicos da Província e da hierarquia local. Em determinado lugar a Igreja necessitará de um centro de grande competitividade acadêmica com as instalações proporcionadas; em outro, um colégio com grande capacidade de acolhida, mesmo de regime de coeducação, para resolver

necessidades de escolarização ou de atenção à juventude cristã ou por razões de abertura a um mundo descrente; em outros, a razão de urgência — um critério que para Inácio pode sobrepor-se a outros — como seja a alfabetização ou a promoção cultural de massa pelo rádio, as gravações ou os impressos. E tudo será ensino como suporte de evangelização (PE. ARRUIPE, 1980 *apud* KLEIN, 2015 p. 16).

Merece destaque a preocupação de Arrupe em relação ao tipo de aluno que se quer formar. Em outros termos, por que e para que fazemos educação: “Que repercussões pedagógicas aportará o fato de colocarmos como finalidade de nossa educação criar homens novos, homens de serviço? [...] este é, na realidade, o fim da educação que ministramos” (KLEIN, 2015, p. 19).

Na época, tal como seguem reforçando alguns dos documentos mais recentes da Rede Jesuíta de Educação, Pe. Arrupe, SJ, ressalta a formação integral dos alunos nas instituições jesuítas. No documento, lista os seguintes tópicos:

1. Homens de serviço segundo o Evangelho, “homens para os demais”, como os documentos fundantes destacavam no passado.
2. “Homens novos, transformados pela mensagem de Cristo, cuja morte e ressurreição devem testemunhar com a própria vida” (KLEIN, 2015, p. 20). Ou seja, para além de resultados de excelência acadêmica, “o hábito da disponibilidade e a servicialidade”, como diferencial do método educativo.
3. “Homens equilibrados”, que reúnam as qualidades citadas (KLEIN, 2015, p. 18 a 20).

Aprofundamentos posteriores conduziram a questão à síntese expressa por três expressões basilares: excelência humana, excelência acadêmica e excelência cristã. Pe. Arrupe, SJ, afirma ainda que:

Não é ideal dos nossos colégios produzir esses pequenos monstros acadêmicos, desumanizados e introvertidos; nem mesmo o devoto crente alérgico ao mundo em que vive e incapaz de vibração. O nosso ideal aproxima-se mais ao insuperado homem grego, na sua versão cristã, equilibrado, sereno e constante, aberto a tudo aquilo que é humano (ARRUIPE, 1980, nº 14, p. 15).

Essa parte da alocução pode ser pensada a partir da constatação de Ventura (1999), de que na contemporaneidade o desvirtuamento das utopias, o desaparecimento das referências, o declínio dos valores tradicionais, a

emergência de um individualismo autocentrado e as vertiginosas transformações científicas e tecnológicas criaram o mal-estar, denominado vazio moral, a que todos assistimos na tecnocultura que nos envolve. E, também, segundo Prigogine Horgan, “a humanidade chegou ao fim das certezas, porque as pessoas já não são tão católicas quanto seus avós e pais, já não acreditam no marxismo, no liberalismo, na ciência clássica, nas artes, na música, na literatura, na política...” (VENTURA, 1999 *apud* HORGAN, 1999, p. 272). A sociedade tem aprendido a aceitar uma multiplicidade de estilos e de visões de mundo.

Embora questões tecnológicas ameacem desumanizar o homem, é missão dos centros educativos jesuítas salvaguardar o humanismo, fazendo uso delas com prudência e sabedoria. Arrupe enfatiza a expressão “comunidade educativa” e as transformações pelas quais ela vem passando ao longo do tempo, em específico, a irrecusável integração dos leigos:

É forçoso reconhecer que este conceito adquiriu um enorme progresso. A *Ratio Studiorum*, embora na sua versão renovada da metade do século passado, perante outros méritos historicamente reconhecidos, não podia no mínimo refletir o restritivo conceito de comunidade pedagógica vigente na época. As condições dos **novos tempos** nos obrigaram a fazer uso generalizado de pessoal externo não jesuítico, a faculdade está prevista nas Constituições (COMPANHIA DE JESUS, 2004, n. 457 *apud* KLEIN, 2015, p. 21).

A redução do número de religiosos é um fato atual<sup>3</sup>, mas, já na década de 1980, Arrupe acenava para um cenário de maior participação dos leigos e leigas na missão:

[...] a redução de pessoal jesuítico faz que alguns tomem sobre os seus ombros mais carga do que o conveniente. Não vai isto de encontro à excelência do nosso trabalho? Não conduz a uma diminuição de nossa missão inspiradora, do tempo que deveríamos dedicar a pensar, a dirigir, naquilo em que somos mais dificilmente substituíveis, porque nos atarefamos com trabalhos administrativos e gerenciais mais facilmente delegáveis? (KLEIN, 2015, p. 24).

É, cada vez mais, saliente o papel que leigos e leigas vêm conquistando como colaboradores dos colégios. Apesar de Arrupe pleitear que a função de “pensar” a vida e o rumo de uma obra é tarefa essencialmente dos jesuítas,

---

<sup>3</sup> Sobre os números e as características da Igreja Católica no Brasil contemporâneo, pode-se mencionar, entre outros, os trabalhos de Antoniazzi (2004); Camurça (2012) e Sofiati e Moreira (2018).

recentemente dados da Rede Jesuíta de Educação evidenciam o crescente aumento de leigos/leigas nos cargos de gestão e de liderança e em gestões partilhadas com jesuítas em todas as unidades educativas da RJE do Brasil. Hoje

Os colaboradores leigos são um elemento importantíssimo da comunidade educativa. Também neste ponto a Companhia deu um grande passo. Já indiquei como nas Constituições é admitida a sua colaboração como suplência, entrevendo-se que o seu trabalho não venha baixar o nível do ensino (KLEIN, 2015, p. 24).

Klein (KLEIN, 2015, p. 24-25), da relação e visão do leigo/leiga na Igreja, diz:

Após o Concílio Vaticano II, a função do leigo revalorizou-se e de maneira explícita se reconheceu sua missão na Igreja. E por que não na Companhia? [...] não foi só a penúria de jesuítas que determinou a afluência dos leigos aos nossos colégios, mas também a profunda convicção de que com sua inestimável ajuda podemos ampliar sem receio o nosso apostolado.

A título de exemplificação, mencionamos que, do total de 17 unidades educativas que compõem a RJE, atualmente, seis contam com diretores leigos em sua gestão. Mudanças culturais e religiosas profundas vêm acontecendo ao longo dos tempos e inviabilizaram a existência de colégios, conduzidos administrativa e pedagogicamente somente por jesuítas. Face à imposição da circunstância histórica de escassez de vocações religiosas, no caso jesuítas, a Companhia necessitou, como condição de sobrevivência, acolher o trabalho e a participação efetiva de leigos/leigas na missão educativa. Não há sinais de que o quadro seja revertido, num curto espaço de tempo, no sentido da reposição de um quadro mais robusto de jesuítas. No entanto, é visível na Companhia a preparação extensiva e intensiva de seus quadros em todos os níveis, abertura à colaboração de leigos/leigas na missão.

No documento, Arrupe aborda pontualmente questões relacionadas às atividades de leigos/leigas como, por exemplo, a jornada de trabalho e o salário. “Devem achar-se de tal modo remunerados que vivam sem tensão econômica e, enquanto possível, em horário integral, sem necessidade de multiemprego” (PE. ARRUPE, 1980 *apud* KLEIN, 2015, p. 25). No que diz respeito à liderança em obras educativas, afirma que “necessitamos verdadeiramente não de meros professores, mas de colaboradores corresponsáveis da plenitude de nossa

missão. Temos de aceitá-los assim e também aprender deles” (ARRUPE, 1980, p. 19 *apud* KLEIN, 2015, p. 25). Para ele,

[...] somente desta forma tem sentido sua integração na comunidade educativa e só assim são agentes multiplicadores. Isto, porém, implica duas coisas: uma, que assimilem os princípios inacianos que animam a nossa missão; a outra, que tenham acesso ao quadro de ação — cargos de responsabilidade —, a começar por aquele de pôr a render ao máximo a sua capacidade educativa (ARRUPE, 1980, p. 19 *apud* KLEIN, 2015, p. 25).

Assim como acontece hoje na RJE, a preocupação com a formação dos leigos/leigas vem de longo tempo. Arrupe defendia que os colaboradores recebessem formações para ativar a “intuição inaciana” e uma “atenção constante também nesse aspecto, sempre com o devido respeito à sua personalidade” (KLEIN, 2015, p. 25). Arrupe (1980), a respeito dos cargos, diretivos diz:

O que penso relativamente à integração do leigo no quadro diretivo é mais do que mera cogestão, a qual dou por suposta. Trata-se de confiar aos colaboradores capazes, devidamente preparados, com plena confiança, não só cargos administrativos e de gerência, mas campos de autêntica responsabilidade educativa, até os seus níveis mais altos, inclusive o da direção do centro, quando for necessário ou conveniente, conservando o papel essencial de animação e inspiração do qual eu falava anteriormente (ARRUPE, 1980, p. 20).

Aqui, temos um olhar futurista que, de alguma forma, atualiza a visão de Inácio, em Manresa, considerada a grande experiência e o lugar onde visualizou a futura Companhia (1538). Tendo presente o mesmo ideal, no contexto do século XX, Arrupe entende que:

Não se trata de formar mini jesuítas, mas autênticos leigos, perfeitamente sintonizados com o ideal inaciano. Transmitir esta formação custa dinheiro e tempo. É, porém, a inversão mais rentável para o fim que se pretende. E não seria justo descuidar da devida formação de nossos colaboradores e, ao mesmo tempo, esperar que participem de coração da nossa missão (ARRUPE, 1980, p. 20).

O documento dá continuidade à visão inaciana afirmativa e sistêmica diante dos desafios e das oportunidades. Aprofunda o sentido e o objetivo da colaboração à época, fórmula da missão do futuro da gestão dos colégios e de sua irradiação.

Ao falar do papel das famílias (ARRUPE, 1980, nº 22), atribui-lhes a responsabilidade pela educação de seus filhos, sendo o colégio “catalisador” para criar um clima de corresponsabilidade e de integração. “O colégio é um magnífico lugar de encontro e de convergência de interesses em bem do próprio filho” (ARRUPE, 1980, p. 21). Avança falando dos “antigos alunos” (ARRUPE, 1980, nº 23): “eles são uma grande responsabilidade da Companhia, que não pode declinar de sua obrigação de atendê-los em sua reeducação permanente” (ARRUPE, 1980, p. 21). E, para concluir o tópico “V- A Comunidade educativa”, fala nos alunos, que “são o elemento central e principal da comunidade educativa. [...] quanto os alunos podem nos educar!” (ARRUPE, 1980, p. 21). Eles são os sujeitos da intencionalidade e da finalidade apostólica do centro educativo:

Temos de estar em contato com eles e, ao tratá-los, aprender a ser pacientes, vendo-os mover-se em um mundo materializado; aprender a ser generosos, vendo sua capacidade de sacrifício; aprender a ser homens para os outros, vendo quão grande é sua generosidade se a sabemos estimular com adequada motivação (KLEIN, 2015, p. 27).

Ao tematizar a colaboração entre jesuítas e leigos/leigas na gestão, evoca a prática da visão inaciana humanista e colaborativa, a importância da interação e da presença ativa na vida cotidiana dos alunos, trazendo valiosas contribuições sobre humanização e cristianização do processo de ensino e aprendizagem e da evangelização:

Por intermédio dos jovens, colocamo-nos em contato com uma civilização que nos está vedada, e neles vemos a sociedade do amanhã e nos assomamos ao mundo futuro. Por isso, é impossível educar um jovem, mantendo excessiva distância, estando habitualmente ausente de seus campos, em um asséptico isolamento cheio de dignidade acadêmica, e, talvez, de complexo de inferioridade e timidez. Desta maneira, não surgirão vocações nem chegarão eles a conhecer a beleza de nosso ideal inaciano, que é de vida e serviço a Cristo (KLEIN, 2015, p. 27).

O colégio, em sua dimensão identitária, é promovedor de “abertura e de integração”. “Os colégios da Companhia não podem ser em relação à Província ou à Igreja local um caso de *splendid isolation*” (ARRUPE, 1980, p. 22), referindo-se a situações em que, no passado, alguns colégios se desenvolveram muito, de forma independente e, como pioneiros, acabaram se distanciando do ser

Igreja e Companhia. Recomenda taxativamente que se evite o isolamento, que os colégios busquem conexões e que andem unidos, o que hoje a Rede Jesuíta de Educação Básica tenta efetivar:

Este isolamento, consciente ou inconsciente, onde exista, deve desaparecer, pois, apesar de as coisas terem mudado em pouco tempo, somos Igreja católica, somos Companhia de Jesus. Os colégios da Companhia devem formar uma frente unida com as demais instituições docentes da Igreja e participar das organizações que os agrupam em todos os níveis: profissional, sindical, apostólico. Isto é especialmente importante nos países em que a liberdade de ensino, a igualdade de oportunidades, o financiamento e outros temas semelhantes são assuntos de confrontação de ideologias contrapostas (ARRUPE, 1980, p. 22).

O uso da palavra "ABERTURA", acompanhada da "necessidade de aprender e obrigação de compartilhar", demonstra a essência de uma mentalidade colaborativa, situação em que cada indivíduo contribui para o crescimento coletivo. Primeiramente, justifica a postura de abertura dos colégios da Companhia como "necessidade de aprender e obrigação de compartilhar" (ARRUPE, 1980, p. 22). Defende que todos têm a ensinar e a aprender e que a abertura aos demais, a capacidade de articulação, em várias frentes, é desejável que aconteça. Cita a junção com colégios leigos para capacitações destinadas a professores, a pais de alunos, para cursos e outras ações conjuntas. "Esta articulação de nosso trabalho com as instituições educativas homólogas em âmbito eclesial local, regional e nacional reforçará a nossa efetividade apostólica e nosso sentido eclesial" (ARRUPE, 1980 *apud* KLEIN, 2015, p. 22).

Arrupe, SJ, ao tratar dos temas da abertura e da colaboração para jesuítas e para leigos/leigas no contexto atual, não justifica o ativismo, presente no "excesso de ocupações e de cansaço", um dos sintomas da sociedade contemporânea, mas como oportunidades valorosas de um salto qualitativo na vida dos gestores (KLEIN, 2015, p. 30), que manifestem, com o exemplo de vida e com a gestão do tempo, a plena consciência da necessidade de "abertura de nossas instituições". Klein (2015) questiona:

Não seria possível fazer algo mais do que se faz, atraindo para nossa ação os pais de família, os antigos alunos, os alunos e toda boa gente da nossa vizinhança em áreas como: abertura das nossas instalações, cessão para cursos noturnos, ou de alfabetização, ou de treinamento e aperfeiçoamento profissional, atividades sociais, esportivas, artísticas ou recreativas, atividades de comunidades de vizinhos,

projetos de promoção humana etc.? (ARRUPE, 1980 *apud* KLEIN, 2015 p. 30).

O colégio oferta educação para todos, apesar dos esforços econômico-financeiros que isto representa, independentemente da condição econômica das famílias que procuram a educação jesuíta. Os colégios da RJE, pela sua natureza *sem fins lucrativos*, buscam: promover uma educação inclusiva, não colocando apenas as suas instalações a serviço de outras entidades mais necessitadas, mas também praticando o regime de bolsas parciais e integrais; conceder descontos significativos para famílias em dificuldades e que procuram a escola para negociação; oferecer redução substancial nas mensalidades em situações de exceção como, por exemplo, na pandemia da COVI-19. Ainda buscam a colaboração da comunidade dos pais e da Associação de Pais e Mestres para custear pelo menos em parte o estudo de alunos em situação de vulnerabilidade social. Pe. Arrupe, SJ, pondera ainda que:

Não é até certo ponto escandaloso — e em termos de boa inversão financeira injustificável — que, às vezes, os grandes prédios de nossos centros se encontram em rendimento efetivo apenas por 8 ou 10 horas diárias, durante os 200 dias do ano acadêmico, isto é, 20% do tempo, quando podiam ser utilizados para tantos outros fins? Não se poderia aplicar aqui a nossa doutrina da função social dos bens? (ARRUPE, 1980 *apud* KLEIN, 2015, p. 24).

No nº 27 do documento *Nossos Colégios Hoje e Amanhã*, de Pe. Arrupe, SJ, “destinatários destas páginas” – convida, primeiramente, para continuar refletindo, sobre o que significam as “comunidades de jesuítas que trabalham em nossos colégios” (ARRUPE *apud* KLEIN, 2015, p. 31); em seguida, dirige-se aos jovens (ARRUPE, 1980, p.31); e, por último, pensa nos Superiores Provinciais, nos Vice-provinciais do setor de Educação, na Comissão de Ministérios e de redatores dos planos apostólicos da Província (ARRUPE, 1980, p. 24). Ao identificar e destacar os destinatários, Pe. Arrupe aponta à Companhia e aos encarregados do apostolado educacional o início de um movimento para promover a compreensão sobre o tema e alerta para a necessidade de atualização do apostolado educacional, finalidade e objetivo dos colégios no contexto do século XXI. Mudar e educar para a mudança é obrigação inadiável:

É indispensável que caiam na conta da mudança havida na Igreja e na Companhia e da necessidade de acompanhar-lhes o passo. [...] Uma comunidade que é levada a julgar que seu colégio não necessita de mudança, está ameaçando, a prazo fixo, a agonia do próprio colégio. É questão de uma geração. Por mais doloroso que seja, é mister podar a árvore para que recobre as forças. São indispensáveis a adaptação das estruturas e a formação permanente às novas condições (ARRUPE, 1980 *apud* KLEIN, 2015, p. 31).

A mensagem de Arrupe continua ecoando nos documentos que se seguiram na Companhia. Os gestores jesuítas e leigos/leigas da RJE têm à sua disposição material que os ajudam a entender os sinais dos tempos, a compreender a realidade atual da educação jesuíta e a sua força propulsora diante do futuro. Em *Nossos Colégios Hoje e Amanhã* ainda dá orientações de como é preciso atuar para mudar:

**Vejam** até que ponto o número de centros educativos existentes em funcionamento se justifica perante uma necessidade apostólica real, e se com seu trabalho eles correspondem, de fato, a essa necessidade. **Examinem** quais e onde devem abrir-se novos centros e com quais características. Procurem a perfeita coordenação do apostolado educativo com os outros apostolados da Província, articulando-os com as possibilidades das Igrejas locais. **Estimulem** os reitores para a necessária renovação como condição de sobrevivência e os amparem em seus esforços para o aperfeiçoamento da capacidade profissional e evangelizadora dos membros da comunidade educativa, especialmente dos nossos jesuítas. **Renovem** seus quadros na medida das disponibilidades, quer com o envio de jovens cheios de ânimo, quer transferindo para outros setores aqueles que no colégio perderam a sua capacidade educativa e evangelizadora (ARRUPE, 1980, p. 26, grifos meus).

Pe. Arrupe, SJ, trata o tema do apostolado educacional, definindo o colégio como um instrumento apostólico. Ao estabelecer critérios para a existência de colégios, somos provocados a (ver, examinar, procurar, estimular e renovar) acreditar que, em pleno século XXI, seguem valendo, em especial, o discernimento, a abertura a todos sem discriminação socioeconômica, a excelência humana e a “inacianidade”. Justifica o uso do termo, “pois agimos em virtude desse carisma” (ARRUPE, 1980, p.18) no processo de gestão e da prática do ensino e aprendizagem.

Introduz o conceito “comunidade educativa”, formada por jesuítas, estudantes e suas famílias, colaboradores leigos e antigos alunos, e adverte os colégios sobre o risco de se fecharem sobre si mesmos, em vez de se tornarem

centros de irradiação para a comunidade e a região circundante na busca de integração com as forças da sociedade.

*Nossos Colégios Hoje e Amanhã* é um marco da tradição e da atualização da educação jesuíta. Permite olhar para a Pedagogia da Companhia de Jesus como fonte inspiradora na qual, tanto jesuítas quanto leigos e leigas, são reconhecidos como depositários da missão apostólica. Pe. Arrupe expressa a intencionalidade de assegurar a integração e a colaboração de jesuítas e de leigos/leigas na realização da missão do apostolado educacional, em fidelidade criativa. A diretriz segue presente no contexto da Rede Jesuíta de Educação Básica no Brasil e na conexão com outras redes. As palavras do então Superior Geral seguem reverberando como um convite – podemos afirmar que irrecusável aos gestores jesuítas e leigos/leigas da RJE, para um olhar estratégico da educação jesuíta a curto, médio e longo prazo.

A reflexão desenvolvida por Arrupe, SJ, em sua alocução, vinculada à tradição da educação da Companhia e direcionada à atualização, serve como importante subsídio de estudos da evolução do pensamento educacional jesuíta. Constatamos isto em:

Toda mudança representa um conjunto de processos dinâmicos de avanços e de retrocessos, seguidos por um desejo de seguir adiante. Significa definir paradas no caminho que nos permitam avaliar nossos êxitos e, se necessário, repensar as decisões. Implica poder contrastar olhares, dados, registros, como estratégia para recuperar a visão de complexidade do território e das comunidades que o habitam (UNESCO E INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANTEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN, 2007, p. 32).

A importância estratégica para a história da educação jesuíta, após a restauração da Companhia de Jesus, em 1814, está no fato de ser a primeira declaração mais completa do governo central sobre o apostolado educativo da Companhia. Em virtude de sua interpelação, é considerado Documento Refundador dos Colégios. O texto chama atenção pela atemporalidade. As orientações e as reflexões de Pe. Arrupe, SJ, seguem sendo não apenas pertinentes, mas também atuais.

Concluindo o tópico, retomo sinteticamente as principais características do documento no intuito de responder, ainda que, parcialmente, ao problema de pesquisa formulado. A respeito das concepções de liderança para os gestores

educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, na busca do desenvolvimento de suas atribuições e suas funções, podemos destacar que, em *Nossos Colégios Hoje e Amanhã*, em 1980, foram delineadas diretrizes importantes para a gestão e eixos norteadores de inovação, nos aspectos da identidade de *inacianidade*, concepção educativa, liderança, discernimento, excelência, colaboração entre jesuítas e leigos/leigas, dentre outros, às instituições jesuítas da época.

A tradição inaciana sempre foi uma base sólida, e as concepções desta herança educacional permanecem relevantes na contemporaneidade, assumidas hoje como processos estratégicos de atualização e de atenção às tendências educacionais em cada contexto dos colégios jesuítas. As conexões do documento com a tradição e a atualização, que norteiam a atuação de gestores jesuítas e leigos/leigas nas unidades educativas da Rede Jesuíta de Educação no século XXI, tem como base a alocução de Arrupe que, neste ano, está completando 40 anos de sua publicação. A manifestação dele, à época, gerou um movimento de pessoas, de reflexões, de práticas que mobilizaram a vida e a missão na perspectiva de manter vivo o seu caráter refundador. Ele tematizava a finalidade dos colégios e o tipo de aluno que a Companhia deseja formar, o que continua sendo o objetivo fundamental dos colégios hoje. Na tradição inaciana, o desenvolvimento de habilidades intelectuais se conecta com uma visão humanista que prioriza os aspectos éticos e espirituais. Na contemporaneidade, essa formação se adapta ao perfil do aluno do século XXI e às demandas e às mudanças da educação e da sociedade atual.

A busca pela excelência acadêmica persiste como uma prioridade. A atualização, especialmente no contexto de hoje, envolve incorporar métodos de ensino eficazes e a utilização de tecnologias educacionais adequadas para assegurar aos estudantes o preparo para os desafios do mundo atual e para as muitas novas profissões que ainda não conhecemos. A ideia de liderança compartilhada e participativa, introduzida por Arrupe, continua sendo eixo temático e direcionador das práticas de gestão para as equipes diretivas da RJE. Outro aspecto presente no documento, porém ainda não de modo explícito, é a atenção ao trabalho em rede e à comunicação. Num mundo cada vez mais globalizado, o diálogo intercultural e inter-religioso é essencial à gestão. O diálogo e a colaboração são permanentes, mas constantemente atualizados

para abordar os desafios de um mundo em que as diferenças precisam ser compreendidas e respeitadas. Arrupe ainda trata com preocupação o tema do meio ambiente, que ganhou destaque nas últimas décadas e, pela sua relevância, deve ser integrado às práticas educacionais. As temáticas de que trata Arrupe se conectam com o modo de ser e o modo de proceder das lideranças da equipes diretivas das unidades educativas da RJE no horizonte de uma formação integral e comprometida com a cidadania global.

Como síntese e prática, indicando a integração e harmonização entre tradição e atualização, como estas temáticas são percebidas na atuação dos gestores? O documento coloca como pontos de conexão os princípios e os valores jesuítas que continuam a moldar a educação nas instituições da Rede Jesuíta de Educação, adaptando-se às necessidades da sociedade contemporânea e promovendo uma educação de qualidade, capaz de formar cidadãos responsáveis, protagonistas e comprometidos com a construção de um mundo melhor.

Arrupe tematiza aspectos da tradição e da atualização em estreito diálogo com nosso problema de pesquisa, tais como a liderança compartilhada, a formação integral, a justiça social, a colaboração e a comunicação, o cuidado ambiental, relacionando concepções enraizadas na tradição, nas temáticas e nas dinâmicas da gestão da contemporaneidade para se adaptar às necessidades e aos desafios futuros. Os gestores das unidades da RJE articulam os princípios fundamentais da educação inaciana com estratégias e ações pertinentes aos tempos em que vivemos, sinal do compromisso contínuo com a tradição e com a atualização.

*Nossos Colégios Hoje e Amanhã* é mais do que uma alocução. É farol que ilumina o caminho da Educação Jesuíta no Século XXI. Suas palavras ressoam como sinfonia, guiando gestores jesuítas e leigos/leigas no presente e para o futuro, onde a tradição e a atualização se entrelaçam, tecendo uma narrativa histórica inspiradora que transcende os séculos, moldando as práticas da excelência educacional com princípios e valores que resistem ao tempo.

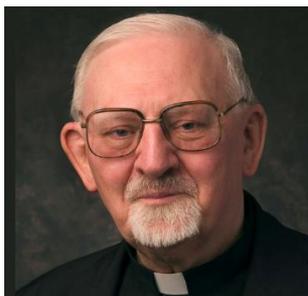
A análise da alocução de Arrupe trará luz ao exame dos documentos subsequentes: *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1989), *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993), *36ª Congregação Geral*

(2016) e, por fim, *Colégios jesuítas: uma tradição viva no século XXI. Um contínuo exercício de discernimento* (2019).

#### 4.2 “UM MODELO COM O QUAL NOS CONFRONTEMOS A NÓS MESMOS”: ANÁLISE DO DOCUMENTO *CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS*, DE 1989

Neste mergulho na análise das *Características da Educação da Companhia de Jesus*, de 1989, guiados pelas palavras de Pe. Peter-Hans Kolvenbach, SJ, encontra-se um chamado a um aprofundamento na identidade jesuíta reveladora da missão educativa, situação em que nos confrontamos e refletimos sobre as características que vêm moldando uma atualização na concepção de gestão e prática educacional.

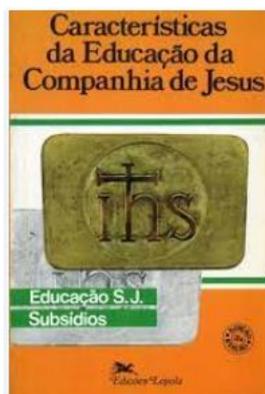
Fotografia 3 – Padre Peter-Hans Kolvenbach, SJ



Fonte: *Vatican News*

Navegando pelo documento *Características da Educação da Companhia de Jesus*, de 1989, de Pe. Kolvenbach, SJ, somos guiados pela visão de um modelo de gestão que não apenas nos desafia, mas também nos inspira. A mensagem do Padre Peter-Hans Kolvenbach, SJ, ecoa a profundidade de sua liderança e reflexão crítica, enquanto a capa do documento (documento amarelo) revela a conexão e a necessidade de espírito de abertura para um confronto significativo conosco mesmos – jesuítas e leigos/leigas diante do monograma identitário (IHS) e em buscar manter ativo o serviço do apostolado educativo da Companhia. O monograma IHS - Jesus Salvador dos Homens - que seria a abreviatura da afirmativa escrita em latim “*Iesus – Hominium Salvator*”

Fotografia 4 – Foto de Capa *Características da Educação da Companhia de Jesus*



Fonte: produzida pelo autor a partir da coleção Documenta S.J.

O documento que compõe nossa análise, *Características da Educação da Companhia de Jesus*, aprovado pelo Superior-Geral Pe. Peter-Hans Kolvenbach, SJ, em 1986, foi traduzido e editado no Brasil, em 1989, e descreve os conceitos pedagógicos fundamentais da educação jesuíta.

O documento *Características da Educação Jesuíta*, de 1989, do então Superior Geral Peter-Hans Kolvenbach, SJ, (1983 a 2008), foi uma manifestação sobre a educação nas instituições jesuítas, destinado aos jesuítas, mas também aos leigos/leigas vinculados à missão educativa da Companhia. Nesse período, a Companhia de Jesus estava buscando uma compreensão mais clara e articulada de sua identidade e missão, especialmente no contexto das mudanças na educação. O documento (laranja, como é conhecido) reflete, portanto, uma fase de reflexão interna sobre o papel crucial da educação na missão jesuíta e destaca os valores e as características específicas que deveriam ser promovidos nas instituições educacionais vinculadas aos jesuítas. O documento *Características da Educação Jesuíta* é uma das expressões formais dessa ênfase.

A carta de apresentação do Padre-Geral Peter-Hans Kolvenbach, SJ, documento de sua autoria a todos os Superiores Maiores da Companhia, contextualiza o quarto centenário da primeira *Ratio Studiorum*, em fins do século XVI, e destaca o trabalho do Conselho Internacional para o Apostolado da Educação Jesuíta, responsável pela sistematização das *Características da Educação da Companhia*. Deixa claro que o documento “destina-se a todos os jesuítas e a todos os leigos [...] que colaboram com nosso apostolado,

especialmente em nossas instituições educativas” (KOLVENBACH *apud* KLEIN, 2015, p. 37).

Peter-Hans Kolvenbach, SJ, destaca que *As Características da educação da Companhia de Jesus* não é uma nova *Ratio Studiorum*, mas busca a “continuação da tradição que então começou” (KOLVENBACH, 1989 *apud* KLEIN, 2015, p. 37). Ainda em suas palavras, “pode dar-nos a todos uma visão comum e um comum sentido da nossa finalidade” (KOLVENBACH, 1989 *apud* KLEIN, 2015, p. 37). Além disso, “pode ser também um modelo com o qual nos confrontemos a nós mesmos” (KOLVENBACH, 1989 *apud* KLEIN, 2015, p. 37).

Pe. Kolvenbach, SJ, afirma que “há uma renovação evidente”, e expressa sua gratidão a todos os envolvidos na educação da Companhia, pela “grande dedicação, que contribui para a obra de renovação” (KOLVENBACH, 1989 *apud* KLEIN, 2015, p. 37). Demonstra um avanço, “uma nova declaração de nossos objetivos em educação, e utiliza esta declaração como um instrumento para progredir na renovação” (KOLVENBACH, 1989 *apud* KLEIN, 2015, p. 38).

Ao renovar a confiança e a importância do apostolado educacional, aponta para a necessidade de respostas, uma vez que, diante das “dificuldades e das incertezas, a educação continua sendo um apostolado preferencial da Companhia de Jesus” (KOLVENBACH, 1989 *apud* KLEIN, 2015, p. 38). Para ele, jesuítas e leigos/leigas, “exercem uma função de serviço à Igreja e à sociedade que pode continuar a ter uma grande eficiência apostólica” (KOLVENBACH, 1989, p. 38).

Falando do “discernimento apostólico em comum”, dá importância à experiência espiritual para buscar os “meios mais adequados para realizar fiel e eficazmente a missão recebida, tendo em conta a mudança contínua das circunstâncias” (KOLVENBACH, 1989, p. 38). Para sua análise, é necessário entender a finalidade da educação da Companhia, justificada em nove seções, com vinte e oito características básicas elencadas, iniciando com a apresentação de uma proposição inaciana.

O documento propõe-se a analisar as possíveis convergências da alocução de Pe. Arrupe, SJ, 1980, com o contexto contemporâneo do apostolado educativo e o compromisso de gestores jesuítas e leigos/leigas das unidades educativas da RJE; em articular, os princípios da tradição e as estratégias de

releitura para a atualização da gestão educacional e dos objetivos da Pedagogia Inaciana.

Na primeira seção, a educação jesuíta, o ideal e os propósitos, que historicamente a inspiraram no século XVI e que mantêm viva sua tradição no século XXI, são vinculados à experiência fundante de Inácio e dos Primeiros Companheiros (1540), conhecida como Exercícios Espirituais. A partir desta experiência humano-divina, apresenta o primado teológico do Princípio e do Fundamento dos Exercícios Espirituais, nº 23, que diz:

Deus é Criador e Senhor, Supremo Bem, a única realidade que é absoluta; todas as demais realidades procedem de Deus e têm valor somente enquanto nos conduzem a Deus. Este Deus está presente em nossas vidas, trabalhando por nós em todas as coisas; pode ser descoberto, pela fé, em todos os acontecimentos naturais e humanos, na história como um todo, e mais especialmente, no interior da experiência vivida de cada pessoa individual (CARACTERÍSTICAS, 1989 *apud* KLEIN, 2015, nº 21, p. 51).

Para compreender melhor cada época e suas mudanças, jesuítas e leigos/leigas continuam aprofundando o legado da educação da Companhia ao afirmar “a realidade do mundo”, criando condições de possibilidades à “formação total de cada pessoa dentro da comunidade humana”, e incluindo de maneira consciente “a dimensão religiosa que permeia toda a educação. Assim, a educação é tida como “um instrumento apostólico”, atento em promover “o diálogo entre a fé e a cultura” (KOLVENBACH, 1989, p. 51).

A primeira seção ajuda a compreender a conexão entre espiritualidade e educação na tomada de posição da Companhia ao aceitar o apostolado educacional em sua missão. Inácio, desde sua experiência humana e espiritual, propõe-se a “ajudar as almas”, fato que pode ser considerado primeira expressão direta aplicada à educação jesuíta. No documento, é possível uma releitura e transposição de uma tradição viva da missão e da decisão movida pela sensibilidade e pela consciência Teológica, entendendo o Transcendente como princípio, meio e fim último. E, por fim, que as coisas sejam utilizadas “tanto quanto”, para que a finalidade das estruturas e dos recursos, possam “servir e colaborar com seu Criador e Senhor” (COMPANHIA DE JESUS, 1990, nº 23).

O imperativo parte do princípio de que cada homem e cada mulher é um ser amado e chamado por Deus a uma missão e espera resposta, que, para ser autenticamente humana, deve ser a expressão de uma liberdade radical:

[...] a fim de responder ao amor de Deus, cada pessoa é chamada a ser: livre para dar-se a si mesma, aceitando a responsabilidade e as consequências das próprias ações: livre para ser fiel; livre para trabalhar na fé rumo à verdadeira felicidade, que é a finalidade da vida humana: livre para trabalhar com outros no serviço do Reino de Deus para a redenção da criação (COMPANHIA DE JESUS, 1990, nº 40, p. 51).

A educação da Companhia, ao dar importância à individualidade, “insiste no cuidado e interesse individual com cada ser humano. E, em seu método, “ênfatiza a atividade por parte do aluno” e, na perspectiva da formação integral, “estimula a abertura ao crescimento permanente” (KOLVENBACH, 1989, p. 57).

Na segunda seção, há uma explicitação dialética humanista que pode ser associada à ideia da “arte de formar-se”, defendida por Libânio (2002). Na perspectiva da gestão educacional, há uma indicação em aprofundar o sentido do *continuum* do processo formativo. E pode ser compreendido como processo de crescimento humano, de responsabilidade das pessoas, tempos e lugares, de virtude prática de acompanhamento dos processos de atualização, tendo a excelência como horizonte da missão.

À luz da experiência dos Exercícios Espirituais, são estabelecidos os princípios da Pedagogia Inaciana, ao reconhecer a condição humana limitada “por causa do pecado e dos seus efeitos, a liberdade para responder ao amor de Deus não é automática” (COMPANHIA DE JESUS, 1990, p. 59). Daí se compreende, de maneira mais clara, a conexão da experiência de Inácio com sua transformação pessoal:

[...] pelo amor redentor de Deus, em uma luta constante para reconhecer os obstáculos que bloqueiam a liberdade — incluindo os efeitos do pecado — e trabalhar contra eles, ao mesmo tempo em que desenvolvemos as capacidades necessárias para o exercício da verdadeira liberdade (COMPANHIA DE JESUS, 1990, nº 49, p. 59).

Kolvenbach, SJ, em *Características da Educação da Companhia*, apresenta três condições humano-pedagógicas para a vivência da liberdade plena:

1) Esta liberdade exige um verdadeiro conhecimento, amor e aceitação de nós mesmos, unidos à determinação de nos libertarmos de qualquer apego excessivo: à riqueza, à fama, à saúde, ao poder, ou a qualquer outra coisa, mesmo à própria vida.

2) A verdadeira liberdade exige também um conhecimento realista das diversas forças presentes no mundo e inclui a libertação de percepções distorcidas da realidade, dos falsos valores, das atitudes rígidas e da sujeição a ideologias estreitas.

3) Para conquistar esta verdadeira liberdade, é preciso aprender a reconhecer e lidar com as influências que podem promover ou limitar a liberdade: as moções dentro do próprio coração; experiências passadas de todo tipo; interação com outras pessoas; a dinâmica da história, das estruturas sociais e da cultura (KOVENBACH, 1989, nº 49 *apud* KLEIN, 2015, p. 59).

Na construção da noção de liberdade, há um diálogo entre o amadurecimento psíquico, a leitura da realidade cotidiana e o aprofundamento dos conhecimentos histórico-culturais. Ou seja, a liberdade demanda um indivíduo psicologicamente saudável, atento aos fenômenos contemporâneos e com uma considerável erudição, colocada a serviço de sua reflexão e de seu crescimento pessoal. A educação da Companhia está “orientada para valores, incentiva o conhecimento, o amor e a aceitação realista de si mesmo e do mundo em que vivemos” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 50, p. 60).

A terceira seção destaca a liberdade como caminho para a formação de valores, do caráter e da vontade. Situa o “humanismo cristão” diante do desenvolvimento que possibilita aos gestores jesuítas e leigos/leigas um “novo humanismo”, uma crítica consciente para contribuir na transformação da realidade e para promover, por meio da educação, maior dignidade neste mundo em que vivemos.

Ao propor Cristo como modelo, a visão inaciana está “centrada na pessoa histórica de Jesus Cristo, [...] por causa de sua resposta total ao amor do Pai no serviço aos outros” (KOVENBACH, 1989 *apud* KLEIN, 2015, p. 62). A Pedagogia Inaciana tem como base a condição humana e “convida a segui-Lo, sob a bandeira da cruz, resposta de amor ao Pai. Ele está vivo em nosso meio e continua a ser o Homem para os outros no serviço de Deus” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 59, p. 62).

A educação da Companhia, ao propor “Cristo como modelo de vida humana”, de alguma forma dá sentido e significado às práticas na dimensão

pastoral e “celebra a fé na oração pessoal e comunitária, em outras formas de cultos e no serviço” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 60, p. 62).

Na seção 4, a referência maior é Jesus Cristo, modelo de vida humana e serviço por amor, exemplos para “mais amá-Lo e servi-Lo”, que significa cristificar-se. Na gestão educacional, é apresentado aos jesuítas e leigos/leigas o imperativo cristológico de colocar-se em atitude de “seguir a Cristo e ser como Ele: partilhar e promover os seus valores e modo de vida em tudo que é possível” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, p. 63), capaz de conduzir a um compromisso para e com os demais.

A partir da visão cristocêntrica, o modo de vida e de estar a serviço de jesuítas e de leigos/leigas como, “uma resposta amorosa e livre ao amor de Deus não pode ser meramente especulativa ou teórica” (KOVENBACH, 1989 *apud* KLEIN, 2015, p. 65). Por esta razão, o norte dos princípios teóricos deve levar à ação. Na visão de Inácio, “o amor se mostra mais nas obras do que em palavras”. Da experiência dele, podemos considerar a importância estratégica de “pôr em prática os seus ideais no mundo real da família, dos negócios, dos movimentos sociais, das estruturas políticas e legais e das atividades religiosas” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 71, p. 65).

A educação da Companhia articula os conceitos de gestão e práticas pedagógicas numa “preparação para um compromisso na vida ativa: da fé que promove a justiça. Pretende formar “homens e mulheres para os outros”, manifestando uma “preocupação especial pelos pobres” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 72, p. 66).

Na quinta seção, postula-se aos gestores e líderes jesuítas e leigos/leigos dos colégios o compromisso ativo do amor humano que se transforma em obras. O genuíno do humano consiste em conhecer sua dignidade e os seus atos que se tornam práticas intimamente coerentes com esta fé, atento ao seu entorno. O esforço é no sentido de atuar para que a formação curricular contagie seu modo de promover a justiça e de colocar em prática sua sensibilidade social, direcionada aos mais pobres.

A identidade católica dos colégios da Companhia é o que para Inácio está na base da missão do apostolado educativo, que pode ser percebido como

“resposta ao chamado de Cristo, que se realiza na Igreja Católica” (KOVENBACH, 1989 *apud* KLEIN, 2015, p. 72). Inácio e seus Primeiros Companheiros colocavam-se como Companhia de Jesus a serviço do Vigário de Cristo, “para ir a qualquer lugar aonde ele (Superior) julgasse conveniente enviá-los para a maior glória de Deus e bem das almas” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 91, p. 72).

A Educação da Companhia, como “instrumento apostólico”, a serviço da Igreja, servindo onde houver maior necessidade, “prepara os alunos para uma participação ativa na Igreja e na comunidade local e para o serviço aos outros” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 92, p. 72).

Um dos propósitos da Educação Jesuíta é formar para toda a vida. Nesse contexto, o Pe. Geral, Arturo Sosa A., SJ, *Superior General de la Compañía de Jesús X Congreso de la Unión Mundial de Antiguos Alumnos de la Compañía de Jesús (WUJA) Barcelona, España*, ocorrido em 14 de julho de 2022, fez um discurso contextualizando o apostolado educativo da Companhia e a perspectiva do trabalho colaborativo de jesuítas e leigos/leigas ancorado em experiências e circunstâncias concretas.

Ele apresenta uma narrativa do passado, refletindo sobre os movimentos do tempo presente e aponta para o futuro da missão dos colégios. Em suas palavras, é possível perceber o sentido e o significado ao que representa responder o chamado da missão comum a jesuítas e leigos/leigas no contexto do século XXI.

Citando Pe. Arrupe, SJ, Pe. Sosa, SJ, diz que:

El P. Arrupe expresó bien en su discurso la razón de este discernimiento continuo: “Si la Compañía quiere ser fiel a sí misma, si no quiere cambiar y traicionar el rasgo más profundo de su espíritu paradójicamente tiene que cambiar profundamente en la mayoría de sus concreciones epocales” (X CONGRESO DE LA UNIÓN MUNDIAL DE ANTIGUOS ALUMNOS DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, 2022, #14).

Pe. Sosa, SJ, complementa:

Algo semejante podríamos decir de nuestras obras educativas. Si quieren permanecer fieles a su larga tradición educativa no queda otra salida que, desde la libertad interior propia de la experiencia ignaciana, innovar sin miedo y re-imaginar los métodos que permitan a las nuevas generaciones reconocer y afrontar sus retos con la mirada puesta en

el futuro (X CONGRESO DE LA UNIÓN MUNDIAL DE ANTIGUOS ALUMNOS DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, 2022, p. 15).

No trabalho com os antigos alunos da Companhia, Pe. Sosa, SJ, considera que a colaboração entre jesuítas e leigos/leigas está no coração da missão. Ele afirmou: *“Tengo que ser sincero, no ha sido fácil para nosotros jesuitas reconocer que el Señor nos ha estado llamando a compartir aquello que llegamos a creer, era exclusivo nuestro, nuestra misión con otros”*.

Desse modo, Pe. Sosa, SJ, diz:

Hoy reconocemos que esta situación nos ha abierto la oportunidad de trabajar con muchas otras personas que han enriquecido nuestras 8 obras, las han impulsado y las han hecho mejores. Por eso hoy, más allá de los números, hemos entendido que Dios nos llamaba a una cultura de la colaboración en la que cada uno aporta sus dones en una expresión bellísima del cuerpo apostólico donde todos realizan una labor complementaria y mutuamente enriquecedora. (X CONGRESO DE LA UNIÓN MUNDIAL DE ANTIGUOS ALUMNOS DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, 2022, p. 15).

Para a Companhia, sobre a colaboração de jesuítas e leigos/leigas e presença dos Antigos Alunos na missão, abre-se um longo caminho do presente em direção ao futuro, um processo, que jesuítas e leigos/leigas podem seguir e experimentar, para poder apreciar o valor e o princípio dessa colaboração e cooperação na missão, diante do momento histórico que estamos atravessando no século XXI, em especial, no apostolado educacional.

Ao considerar pessoas, tempos e lugares, na sexta seção, a educação jesuíta é apresentada como “instrumento apostólico a serviço da Igreja” sob a condição de estar em comunhão com as necessidades de épocas e contextos, numa atitude de “fidelidade criativa”. Afirma que o serviço de jesuítas e de leigos/leigas como gestores de um colégio da Companhia “é um ministério” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 92, p. 73), que deve expressar um modo de viver a fé.

O projeto de acompanhamento dos antigos alunos para a Companhia pode ser considerado uma prioridade apostólica, tema tratado na Congregação Geral 34ª, Decreto 13, nº 1, e outros documentos da Ordem. A Companhia, em sua relação com os antigos alunos, caracteriza-se pela colaboração e pelo sentimento de pertencimento à missão. A título de exemplo, destacamos o trabalho do Colégio Anchieta de Porto Alegre, RS, onde observa-se que os

jesuítas e professores do Colégio Anchieta, em seus 134 anos de história, desempenharam um papel fundamental ao acompanhar os diversos grupos de antigos alunos que retornavam ao Colégio para celebrar suas conclusões de ano, reencontrar seus colegas e fortalecer os laços afetivos.

A partir de 2017, seguindo as diretrizes da RJE (Rede Jesuíta de Educação), o projeto passou por uma reconfiguração, com o objetivo de potencializar o acompanhamento dos antigos alunos por meio da criação de uma rede. Esse trabalho foi liderado por um grupo representativo de antigos alunos, com membros de diferentes décadas de formação, e resultou na fundação da Associação dos Antigos Alunos do Anchieta, conhecida como 4A, em 8 de dezembro de 2018.

O grupo de trabalho, que se tornou o Conselho Gestor da 4A, definiu alguns eixos norteadores para os projetos a serem desenvolvidos: a) formação contínua e espiritualidade; b) eventos e ações sociais; e c) ações solidárias. Esses eixos norteadores visam abranger todas as dimensões consideradas essenciais para o trabalho junto aos antigos alunos.

Ademais, a 4A tem avançado em diversas frentes de atuação. Destacam-se a formalização da Associação por meio da criação de documentos e aspectos jurídicos, a participação em eventos sociais do Colégio, a aproximação dos antigos alunos recém-egressos e, especialmente, o compromisso em atender as diferentes necessidades das Obras Sociais com as quais o Colégio mantém vínculo; uma delas, a Fundação Fé e Alegria de Porto Alegre, no bairro Farrapos, RS.

Na Pedagogia Inaciana, a centralidade da experiência transformadora do apostolado da Companhia está em educar a pessoa toda e para toda a vida.

Inácio insistiu repetidas vezes no *magis*, o “mais”. A sua preocupação era o maior serviço de Deus através do seguimento mais próximo de Cristo, que se estendeu a toda a ação apostólica dos seus primeiros companheiros. A resposta concreta a Deus deve ser de maior valor (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 105, p. 75).

A educação, com acento na busca do ‘*magis*’ na sua ação formativa, “dá testemunho de excelência” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 106, p. 75). A excelência humana, acadêmica e cristã compõe o tríptico da sétima seção, que acentua a visão inaciana histórica

e contemporânea como meta da educação da Companhia, na perspectiva de fundamentar uma educação integral. Requer eficácia e eficiência dos métodos e clareza dos objetivos pedagógicos das práticas a serem implementadas.

A sensibilidade à experiência humano-divina, a partir do ideal e da intencionalidade da gestão compartilhada, pode abrir horizontes para o sentido da tradição e o significado da atualização de estar a serviço dos demais.

Quando Inácio passou a experimentar o amor de Deus revelado em Jesus Cristo e começou a responder entregando-se a si mesmo a serviço do Reino de Deus, compartilhou sua experiência e atraiu outros companheiros que se tornaram “amigos no Senhor” para o serviço ao próximo (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 116, p. 78).

Ao avançar como comunidade educativa no serviço do Reino, pretende-se alcançar o bem comum na missão.

A educação da Companhia enfatiza a colaboração entre jesuítas e leigos. Baseia-se em um espírito de comunidade entre: pessoal docente e administrativo; a comunidade jesuíta; os conselhos diretores; os pais; os alunos; os antigos alunos; os benfeitores. Realiza-se dentro de uma estrutura que promove a comunidade (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 117, p. 78).

A centralidade que pretendemos nesta tese, articulada ao propósito da oitava seção, aponta para um desafio acompanhado de uma oportunidade, a “colaboração entre jesuítas e leigos” de colocar-se lado a lado na “missão comum”, tema a ser aprofundado no âmbito da RJE.

Pe. Kolvenback, SJ, avança acenando para o futuro. A 31ª Congregação Geral, Decreto nº 28, com o título “Apostolado da educação”, nº 27, também, a 32ª Congregação Geral, Decreto nº 2, Jesuítas Hoje, nº 29, aprofundam este diálogo, no sentido de assegurar que o apostolado educacional continue fiel às suas tradições e avance na atualização. No espírito de corresponsabilidade, jesuítas e leigos/leigas são chamados ao conhecimento das características da Educação da Companhia, a simpatizarem e a se identificarem com elas:

Considerem os jesuítas a importância que tem para a mesma Companhia tal colaboração com os leigos, pois eles serão sempre para nós os intérpretes naturais do mundo moderno e assim nos prestarão uma ajuda eficaz e constante neste apostolado. Devemos estar sempre dispostos a trabalhar com os outros... dispostos a desempenhar um

papel subordinado, de apoio, anônimo, prontos a aprender como servir daqueles mesmos a quem servimos (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 121, p. 79).

Ao estabelecer os princípios e os métodos da educação jesuíta, que fundamentam as orientações, o documento afirma:

Inácio e seus companheiros tomavam suas decisões com base em um processo permanente de ‘discernimento’ pessoal e comunitário, sempre feito em um contexto de oração. Mediante a reflexão sobre os resultados de suas atividades, feita em oração, os companheiros revisavam as decisões anteriores e introduziam adaptações em seus métodos, em uma busca constante do maior serviço de Deus (‘magis’) (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 143, p. 86).

A educação da Companhia vem buscando adaptar meios e métodos, a fim de atingir suas finalidades com a maior eficácia. Na perspectiva da gestão educacional, pode ser considerado um “sistema de colégios com uma visão comum e com metas comuns, promovendo a preparação profissional e a formação permanente necessária, especialmente dos professores” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 144, p. 86).

Segundo a tradição jesuíta, o discernimento está na base da tradição e orienta critérios de atualização para guiar as ações no alcance do *Magis*, que dinamiza “o bem mais universal, a necessidade mais urgente, os valores mais permanentes, o trabalho que não está sendo feito por outros etc.” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 146, p. 87).

Uma vez que a tradição e a atualização da educação jesuíta não prescindem da genuína colaboração e da partilha da responsabilidade, os gestores dos colégios “necessitam conhecer a espiritualidade inaciana, a história educativa, as tradições e a vida da Companhia” (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 153, p. 89). Pe. Arrupe, SJ, não se cansava de sublinhar que os Jesuítas eram chamados a

[...] compreender as experiências vividas, os desafios e as diversas maneiras com que o Espírito de Deus move também os leigos, conhecendo ainda a contribuição que os leigos fazem à Igreja e aos centros educativos da Companhia (NOSSOS COLÉGIOS HOJE E AMANHÃ, 1980, nº 153, p. 89).

Almeja-se que os colégios, sob a gestão de jesuítas e de leigos/leigas, tenham “compreensão progressiva das metas da educação da Companhia”, e que se reconheça que estes “dão aos jesuítas uma oportunidade de aprender dos membros leigos da comunidade” (NOSSOS COLÉGIOS HOJE E AMANHÃ, 1980, nº 153, p. 89).

Importa sempre retomar o olhar sobre a experiência dos Exercícios Espirituais e a aproximação de Inácio e dos Primeiros Companheiros da Universidade de Paris (*Modus Parisiensis*). Seus métodos foram sendo experimentados e adaptados de acordo com as circunstâncias de pessoas, tempos e lugares. Muitos destes princípios e métodos, característicos da educação jesuíta, na visão de Kolvenbach, SJ, precisam ser atualizados.

Aqui, recordamos o discurso de Pe. Arrupe, SJ, ao descrever a finalidade de um centro educativo da Companhia. Pe. Kolvenbach, SJ, expressou o mesmo com palavras muito semelhantes:

O nosso ideal é a pessoa harmonicamente formada, que é intelectualmente competente, aberta ao crescimento, religiosa, movida pelo amor e comprometida com a prática da justiça no serviço generoso ao povo de Deus (CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS, 1989, nº 165, p. 92).

Nossa análise da educação da Companhia de ontem, de hoje e de amanhã, buscou tematizar os princípios e o método dos Exercícios Espirituais (1548) e o histórico dos documentos sobre apostolado educacional, abordando os conceitos da gestão educacional como modo de ser, modo de proceder e modo de examinar. Ao evidenciar a potência da Pedagogia Inaciana como norteador da concepção prática dos Colégios, pretendemos também aprofundar a transposição da tradição e da atualização da gestão das equipes diretivas da RJE.

Destacamos neste documento, sobre as concepções de liderança para os gestores educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, a busca do desenvolvimento de suas atribuições e de suas funções, como gestores educacionais na prática. Supõe exercer a liderança inaciana inspirado no ideal e na visão de Santo Inácio de Loyola e na experiência dos Primeiros Companheiros, sua articulação com os pressupostos e os fundamentos da Pedagogia da Educação Jesuíta. Para isso, enfatizam a identificação e o

pertencimento à missão, a experiência do diálogo, o discernimento comum, o serviço engajado e a busca do *Magis*.

Os gestores jesuítas e leigos/leigas são incentivados a liderar comprometidos com o bem-estar dos outros, promovendo uma cultura de cuidado para com todos e de responsabilidade para com a missão. São solicitados a priorizar o desenvolvimento integral das pessoas sob sua liderança, estudantes, professores e colaboradores, além de promover o diálogo e o estabelecimento de vínculos com as famílias que integram a comunidade educativa. Os gestores são convidados a buscar orientar suas práticas na criação de ambientes onde todos possam atingir seu potencial máximo. Na perspectiva do "*magis*", do buscar "o mais", do desejar "o bem mais universal", significa realizar a excelência mediante o espírito da identificação e do pertencimento, da responsabilidade e do comprometimento com a educação jesuíta como características permanentes da liderança inaciana. É o perfil da liderança de gestores jesuítas e leigos/leigas, que se colocam como exemplos e incentivam as equipes da comunidade educativa a buscar o melhor em todas as áreas e ou de atuação.

Assim como *Nossos Colégios Hoje e Amanhã*, de Arrupe, SJ, 1980, o documento de Kolvenbach, SJ, 1989, retoma e dá ênfase à concepção e à valorização da formação contínua, em conexão com a prática, dos gestores como essencial. O aprendizado constante, assim como a reflexão e o aprimoramento pessoal e profissional são balizadores da gestão no atual contexto. A visão de Arrupe, SJ, e Kolvenbach, SJ, reverberam nos colégios da RJE como compromisso de jesuítas e de leigos/leigas com a missão educativa nas unidades da Companhia. Os gestores são solicitados a se empenhar na promoção da identidade, do pertencimento, trabalhando colaborativamente na criação de um ambiente equitativo, em que todos tenham dignidade e igualdade de oportunidades.

A gestão das instituições, baseada na tradição inaciana, demonstra profissionalização, caracterizada como humanista, técnica, participativa e flexível às tendências atuais, que promove mudanças das práticas nas unidades educativas da RJE sempre que o discernimento conduzir a este consenso.

Na busca de uma síntese analítica, como o documento relaciona tradição e atualização na atuação dos gestores? "*Características da Educação da*

*Companhia de Jesus*" oferece uma visão sobre os processos constituidores da sólida identidade da tradição jesuíta em educação e o movimento de atualização estratégica dos gestores educacionais, sejam eles religiosos jesuítas ou leigos/leigas, nas unidades educativas da Rede Jesuíta de Educação. A chave para a identificação do perfil e das características da liderança inaciana, presentes no documento, está na apresentação dos fundamentos e dos pressupostos da concepção da educação jesuíta e no pertencimento como condição de eficácia. Contribuem ainda as releituras da dinâmica da caminhada como RJE, em especial, a sua capacidade de relacionar tradição e atualização, adaptando os princípios fundamentais às demandas e aos desafios contemporâneos, o que se articula em encontros, fóruns de discussão, nomeação de comitês de trabalho, nomeação de grupos de trabalho para aprofundar e tematizar questões específicas.

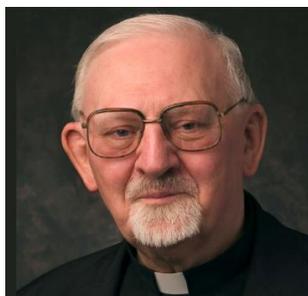
No contexto das unidades educativas da RJE, os gestores são orientados a respeitar a tradição, estudando o processo histórico da educação jesuíta, aprofundando o conhecimento dos diversos documentos do apostolado educacional. Assim, vislumbra-se um caminhar em Rede para manter vivos o ideal, os conceitos e a doutrina como fundamentais na realização da excelência, do compromisso com a justiça social e da perspectiva do *Magis*. Passados dez anos da existência da RJE, isto pode envolver hoje a incorporação de tecnologias, métodos e ferramentas inovadoras na gestão.

Em *Características da Educação da Companhia de Jesus*, Pe. Kolvenbach, SJ, (1989), encontramos não só um tratado educacional, mas também um guia atemporal que traça um caminho inspirador na caminhada para o final do século XX e para o enfrentamento das encruzilhadas para a educação jesuíta no século XXI. As características por ele delineadas não são meras prescrições, mas sementes que, germinaram, estão florescendo e frutificando como práticas de gestão educacional resiliente, enraizada na tradição, adaptável e atualizada face às oportunidades e aos desafios contemporâneos.

#### 4.3 “UMA PEDAGOGIA MOVIDA PELA FÉ E PELA JUSTIÇA”: ANÁLISE DO DOCUMENTO *PEDAGOGIA INACIANA: UMA PROPOSTA PRÁTICA*, 1993

Embarcando na análise do documento *Pedagogia Inaciana: Uma Proposta Prática*, 1993, de Pe. Kolvenbach, SJ, somos guiados por uma prática pedagógica inaciana intrinsecamente retroalimentada pela fé e pela justiça. Este documento é mais do que um guia; é uma inspiração para a construção de práticas educacionais que transcendem os limites convencionais, buscando uma perspectiva de formação integral, ética e comprometida com a transformação social.

Fotografia 5 – Padre Peter-Hans Kolvenbach, SJ



Fonte: *Vatican News*

Na imersão profunda da análise do documento *Pedagogia Inaciana: Uma Proposta Prática*, 1993, de Pe. Kolvenbach, SJ, na sua visão como líder máximo da Companhia de Jesus, reafirma que a pedagogia é impulsionada pela fé e pela justiça. Entre as palavras do Pe. Kolvenbach, SJ, e a capa deste documento (documento verde), desdobram-se a marca identitária duplicada e sobreposta (monograma ihs), uma forma de marcar a continuidade dos documentos anteriores, atualizando as diretrizes e os princípios do apostolado educativo que vêm moldando a prática, enraizada em princípios e valores éticos e compromissados com uma educação transformadora atenta à realidade contemporânea.

## Fotografia 6 – Foto da capa *Pedagogia Inaciana: Uma Proposta Prática*



Fonte: Foto tirada do documento pelo autor a partir da coleção Documenta S.J.

O Superior Geral, Pe. Peter-Hans Kolvenbach, SJ, na carta aos Superiores Provinciais, apresentando o documento *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*, por ocasião da festa de Santo Inácio de Loyola, em 31 de julho de 1993, aponta as incidências do apostolado educativo da Companhia, olhando para a Pedagogia na prática.

O documento *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* faz parte dos documentos orientadores da Companhia de Jesus na área da educação. Esse documento foi produzido em 1993, e seu contexto está inserido na continuidade da reflexão e orientação da Companhia sobre sua missão educativa. Durante seu generalato, Kolvenbach, SJ, deu ênfase à importância da educação nas instituições jesuítas, e a *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* é uma expressão dessa ênfase. O documento é uma tentativa de articular, de forma mais prática, os princípios da pedagogia inaciana, que são fundamentados nos ensinamentos e no espírito de Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus. Esses princípios incluem o discernimento espiritual, a busca pela excelência acadêmica e a formação integral dos estudantes. O contexto de produção deste documento está ligado à necessidade de oferecer diretrizes mais específicas e práticas para a implementação da Pedagogia Inaciana nas instituições educacionais ligadas à Companhia de Jesus.

Na visão dos Superiores Gerais, Pe. Arrupe, SJ, e Pe. Kolvenbach, SJ, no cenário de duas décadas, anos 1980 a 1990, percebe-se respeito para com o passado, atenção ao tempo presente e ousadia em apontar futuros possíveis. Arrupe, SJ, na alocução *Nossos colégios, hoje e amanhã* (1980) e, em

continuidade do pensamento, Kolvenbach, SJ, com as publicações dos documentos *Características da educação da Companhia de Jesus* (1989), e *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993), apontam a necessidade dos gestores jesuítas e leigos/leigas criarem espaços para aprofundar a identidade da Pedagogia Inaciana, para avançar com as práticas da tradição educativa e para promover a constante atualização da gestão e dos processos de aprendizagem.

O documento *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993) pode ser melhor compreendido, levando em conta a reflexão de Pe. Klein, SJ, em 2002, em seu trabalho *A proposta pedagógica inaciana está clara. E a mudança?* Ele avança na temática, interrogando se tem havido mudança nos colégios jesuítas? Qual é a direção da mesma? Quais são as condições de possibilidade para levá-la adiante? No contexto da reflexão para gestores jesuítas e leigos/leigas, numa tentativa de resposta às unidades jesuítas do Brasil, tem presente Arrupe, SJ, (ARRUPE, 1980 *apud* KLEIN 2002, p. 1), que corajosamente e de pensamento arrojado dizia: “temos sido muito vacilantes, demasiado tímidos e excessivamente lentos em mudar [...]”. Arrupe alertava para o “perigo de os colégios permanecerem na inércia, saudosistas de tempos passados, refratários à avaliação institucional, à colaboração, resistentes às reformas estruturais necessárias, procrastinando” (ARRUPE, 1980 *apud* KLEIN, 2002, p. 4). Mais tarde, Kolvenbach, SJ, na perspectiva de continuidade ousada, convocou os colégios: “renovar-se ou morrer!”

Inspirado em Kolvenbach no Congresso Inaciano de Educação, em 2002, Klein, SJ, retoma:

[...] num mundo estático, como o do passado [...] a educação primava pela ‘transmissão da cultura’, mas, em mundo em vertiginosa mudança, a educação deverá insistir na ‘crítica da cultura’, ajudando os alunos a perceberem, por exemplo, que ‘não é o fato de um progresso tecnológico ser possível que sempre se justificam seu desenvolvimento e uso’ (KLEIN, 2002, p. 4).

Diante das mudanças significativas, reconhecendo as convergências e as divergências de cada época, é possível identificar um fio condutor de pensamento e de prática, em três características do apostolado educativo da Companhia: 1) experiência - o “modo de ser” como essência ‘inaciana’ em ativar processos de mudança e de atualização; 2) reflexão - o “modo de proceder” da

universalidade do 'corpo apostólico da Companhia', buscando, mediante a reflexão, atualizar as práticas; 3) ação - o "modo de examinar", em busca da síntese da 'tradição e atualização em educação', projetando o futuro. O tríptico das características da Pedagogia Inaciana tem sua gênese no legado histórico do apostolado educativo da Companhia, na permanente leitura do presente e no propósito de lançar um olhar para o futuro, forjado na teofania.

O documento *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática (1993)* situa o Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI) como transposição da tradição espiritual e educativa, e Kolvenbach, SJ, incentiva que as sementes do documento orientem as comunidades educativas e suas salas de aula para que possam ser objeto de estudo. Salienta:

[...] o que mais importa, porém, não é o número de leitores a atingir, mas o grau de renovação que a leitura inspire o processo de ensino e aprendizagem e as estratégias da sala de aula. E, deixa claro para [...] capacitarem os nossos professores na aplicação do Paradigma Pedagógico Inaciano, [...] como 'efeito multiplicador' e, como tal, autenticamente inaciano (KOLVENBACH *apud* KLEIN, 2015, p. 165).

A partir de 1989, após a publicação de *Características da Educação da Companhia de Jesus (1989)*, o Conselho Internacional de Educação Jesuíta (ICAJE) passou a receber questionamentos de diversas partes do mundo: Como tornar os princípios e a orientação das Características mais proveitosos para os professores? De que modo se podem incorporar os ideais inacianos numa pedagogia prática que, na aula, concorra para a interação entre professores e alunos? O ICAJE, cujos membros representaram a experiência e os pontos de vista das mais remotas partes do mundo, trabalhou por mais de três anos para dar respostas a estas e a outras perguntas. O processo iniciou numa reunião internacional celebrada em Villa Cavalletti, Roma, de 20 a 30 de abril de 1993.

O ICAJE respondeu às diversas questões com as adaptações que a educação inaciana exige quanto ao enfoque pedagógico e aos métodos de ensino. Para pôr em prática o PPI, foram organizados diversos programas de preparação do professorado, o que o mobilizou e o preparou para "refletir sobre a experiência de uma aplicação confiante e eficaz destes novos métodos" (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 168) em cada Província e centro educativo.

Ao publicar o documento *Pedagogia Inaciana, uma proposta prática* (1993), a Companhia buscou colocar em movimento gestores jesuítas e leigos/leigas para darem conta do tríptico, estruturando o PPI - Reflexão, Experiência e Ação, acrescido do Contexto e da Avaliação, enfoque essencial para uma educação em valores (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 191). A pretensão do “paradigma” não é apenas uma mudança metodológica, mas uma transformação dos modos de pensar habituais (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 182).

O documento tem dez notas introdutórias. Inicia fazendo conexão com a décima parte das *Características da Educação da Companhia de Jesus*, enfatizando a intencionalidade de que:

[...] se formulasse uma pedagogia prática, que fosse coerente com aquele texto e transmitisse eficazmente a visão do mundo e os valores inacianos nele propostos. Essencial é, por isso, que o que aqui se diz seja entendido como fazendo parte do espírito e impulso apostólico inaciano fundamental que aparecem nas *Características da Educação da Companhia de Jesus* (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p.170).

O impulso apostólico do sistema pedagógico da Companhia, amplamente estudado, deseja trazer aporte pedagógico à prática, mediante o PPI, desde a concepção de “comunidade educativa” (ARRUPE, 1980) até a “unificação e a concretização de muitos dos princípios enunciados nas *Características da Educação da Companhia de Jesus*” (KOLVENBACH, 1993, p. 171). De acordo com a tradição da Pedagogia da Companhia, à semelhança do proposto na *Ratio Studiorum* (1599), o documento *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993) explicita o conceito de pedagogia e os métodos, alinhando a missão e a visão educativa universal e contemporânea dos colégios jesuítas.

O paradigma pedagógico proposto é apresentado como “o modo de proceder mais eficaz para ajudar os alunos a interiorizar e a agir de acordo com os valores inacianos propostos nas *Características da Educação da Companhia de Jesus*” (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 172). Ainda, a definição da Pedagogia Inaciana diz respeito ao apostolado educativo da Companhia, inspirado na “experiência de Santo Inácio, consignada nos Exercícios Espirituais, na quarta parte das Constituições da Companhia e na *Ratio Studiorum*” (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 172). Seus fundamentos provêm

do ideal e da experiência de Santo Inácio e dos Primeiros Companheiros em Paris, tornando-se uma visão humanista universal aberta, em ‘fidelidade criativa’. Em sua gênese:

[...] a pedagogia inaciana foi eclética na seleção de metodologias de ensino e aprendizagem. O próprio Inácio de Loyola adotou o “*modus parisiensis*”, sistema pedagógico usado na Universidade de Paris em sua época (KLEIN, 2015, p. 172).

Inácio e os Primeiros Companheiros, ao compartilharem suas experiências e descobertas, transformaram a Pedagogia Inaciana numa prática universal em seus métodos, que “[...] foram integrados na *Ratio Studiorum*, código de educação liberal, que chegou a se converter em norma para todos os seus colégios” (KLEIN, 2015, p. 173). Com o passar dos anos, a tradição educativa da Companhia foi integrando outros métodos, “à medida que contribuíam para os fins da educação, [...] fontes, que podem contribuir para a melhor formação integral, intelectual, social, moral e religiosa da pessoa” (KLEIN, 2015, p. 173). A atualidade da *Ratio Studiorum* é perceptível:

Este documento é só uma parte de um projeto integral de renovação visando a introduzir a pedagogia inaciana por meio da compreensão e prática de métodos apropriados para alcançar o objetivo da educação jesuíta (KLEIN, 2015, p. 170).

As notas introdutórias dão ênfase aos programas de capacitação, com vistas à preparação de gestores e de educadores jesuítas, leigos/leigas, a fim de “assimilar com facilidade as estruturas de ensino-aprendizagem do Paradigma Pedagógico Inaciano” (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 171 a 174). O documento é destinado aos educadores pelo seu caráter prático, pela incidência na sala de aula e pelo vínculo com os estudantes, a fim de viabilizar as metas e os objetivos da educação da Companhia.

Kolvenbach, SJ, ressalta a experiência de Inácio e, ao mesmo tempo, explicita que a participação e a colaboração na missão são imperativos a toda comunidade educativa. O documento destaca que Santo Inácio “antepõe claramente o exemplo pessoal do professor à sua ciência ou talento oratório, como meio apostólico de ajudar o aluno a desenvolver-se nos valores positivos” (KOLVENBACH *apud* KLEIN, 2015, p. 238).

Ao abordar a especificidade da Pedagogia Inaciana, Kolvenbach diz que:

A pedagogia é o caminho pelo qual os professores acompanham o crescimento e desenvolvimento dos seus alunos. A pedagogia, arte e ciência de ensinar, não pode ser reduzida a mera metodologia. Deve incluir uma perspectiva do mundo e uma visão da pessoa humana ideal que se pretende formar (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 175).

Kolvenbach, SJ, estabelece conexão com o “objetivo e o fim para o qual se orientam os diversos aspectos duma tradição educativa” (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, nº 11), seus critérios metodológicos e seus recursos didáticos.

A Pedagogia Inaciana assume esta visão do mundo e avança mais um passo, sugerindo modos mais explícitos que permitam aos valores inacianos integrarem-se no processo de ensino-aprendizagem (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 175).

As incidências e a explicitação do objetivo da educação da Companhia, apresentadas nos documentos anteriores, são, no presente texto, ampliadas. Kolvenbach, SJ, em discurso na Universidade de Georgetown, em 07 de julho de 1989, que retomamos aqui, afirmou:

A promoção do desenvolvimento intelectual de cada aluno, para desenvolver os talentos recebidos de Deus, continua sendo com razão um objetivo de destaque da educação da Companhia. Todavia, a sua finalidade jamais foi simplesmente acumular quantidades de informação ou preparo para uma profissão, embora sejam estes importantes em si e úteis para a formação de líderes cristãos. O objetivo supremo da educação jesuíta é, antes, o desenvolvimento global da pessoa, que conduz à ação, ação inspirada pelo Espírito e a presença de Jesus Cristo, filho de Deus e ‘Homem para os outros’ (KOLVENBACH, 1989, p. 177).

Na definição de Kolvenbach, SJ, há uma clara explicitação dos objetivos com uma visão antropológica e sociológica contemporânea, que coloca inequivocamente onde deve desembocar o processo formativo:

Este objetivo orientado para a ação baseia-se numa compreensão reflexiva e vivificada pela contemplação, e desafia os alunos ao domínio de si mesmos e à iniciativa, integridade e exatidão. Simultaneamente, distingue as formas de pensar fáceis e superficiais, indignas do indivíduo, e sobretudo perigosas para o mundo que eles e elas são chamados a servir (KOLVENBACH, 1989, p. 177).

O documento conceitua meta, tipo de formação e objetivo, articulados e integrados, apontando a busca da excelência. Pe. Arrupe, SJ, aponta para a

necessidade da reestruturação da meta educativa com vistas à “formação de homens e mulheres para os outros” (ARRUPE, 1980, p. 177). Kolvenbach, SJ, avança com a atenção à formação da pessoa “equilibrada, intelectualmente competente, aberta ao progresso, religiosa, amável e comprometida com a justiça no serviço generoso do povo de Deus” (KOLVENBACH, 1989, p. 177). Sobre o objetivo diz: “pretendemos formar líderes no serviço e imitação de Cristo Jesus, homens e mulheres competentes, conscientes e comprometidos na compaixão” (KOLVENBACH, 1989, p. 178).

A partir da meta, do tipo de formação e do objetivo, a Pedagogia Inaciana se identifica com o Cristo dos Evangelhos. Reflete o mistério e a realidade da Encarnação, fazendo a transposição da excelência educativa por meio das dimensões humana, acadêmica e cristã, “que respeite a dignidade de todo o mundo, e a santidade de toda a criação, [...] conduz à virtude, [...] que não abafe o espírito” (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 178). Ainda: “precisamos é de um padrão (excelência) na busca do modo de abordar os problemas e valores da vida, e professores capazes e dispostos a orientar esta busca” (KOLVENBACH, 1989, p. 178).

Ao apresentar uma Pedagogia movida pela fé e pela justiça como seus objetivos, admoesta sobre questões mundanas, competitivas, conteudistas, interesseiras a se sobreporem ao processo formativo, podendo “ofuscar os valores reais e os objetivos duma educação humanista” (KOLVENBACH, 1989, p. 179), como a da Companhia.

O documento *Características da Educação da Companhia de Jesus* aponta para os gestores educacionais caminhos à educação jesuíta no século XXI, como horizonte inspirador. Na palavra ‘características’ - traço, propriedade ou qualidade distintiva fundamental -, percebe-se a articulação da narrativa histórica e da concepção de atualização do apostolado educacional. Também há outras releituras temáticas como: resiliência da prática educacional e seu enraizamento na tradição, adaptabilidade e atualização diante dos desafios contemporâneos, fidelidade criativa aos princípios e às características apresentadas por Kolvenbach, SJ, no sentido da atemporalidade da educação jesuíta.

As recomendações à educação jesuíta no século XXI, presentes no texto, são no sentido de recobrar o sentido original nas releituras. A Pedagogia da

Companhia de Jesus mantém como característica a flexibilidade, a adaptabilidade e a atualização - conexões entre enraizamento na tradição e convite à atualização - diante dos desafios de cada época. Kolvenbach, SJ, não se apega a uma curta temporalidade. No percurso de cinco anos, em 1993, publica o documento *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*, dando matéria à leitura do contexto, proporcionando reflexão, voltando o olhar à experiência, tematizando as práticas e estimulando a avaliação.

O documento situa a missão da Companhia no contexto da Igreja, reafirmando que é “o serviço da fé, da qual a promoção da justiça é elemento essencial”, buscando por meio do apostolado educativo contribuir na construção de uma cultura humana capaz de renovar nossos sistemas sociais, econômicos e políticos, de tal forma que fomentem e preservem nossa humanidade comum, e libertem as pessoas para se dedicarem generosamente ao amor e cuidado dos outros (KOLVENBACH, 1989, p. 180).

O primado da Pedagogia Inaciana compreende que “a educação na fé e na justiça começa pelo respeito à liberdade”. Na prática, propõe-se a “ajudar os jovens a se comprometerem no serviço e na alegria de partilhar suas vidas com outros” (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p.180). O que significa,

[...] ajudá-los a descobrir que o que realmente devem oferecer é o que eles mesmos são, mais do que aquilo que têm. Significa ensinar-lhes que a sua maior riqueza é compreender outras pessoas. Significa acompanhá-los em seus próprios caminhos, rumo a um maior conhecimento, liberdade e amor (KOLVENBACH, 1989, p. 180).

Retomando o objetivo da educação jesuíta, Kolvenbach, SJ, apresenta uma síntese importante quando diz: “formar homens e mulheres para os outros”, em sintonia com a Pedagogia Inaciana que visa a

[...] uma transformação radical, não só do modo ordinário de pensar e agir, mas também do modo de entender a vida, como homens e mulheres competentes, conscientes e compassivos, que buscam o ‘maior bem’ na realização do compromisso da fé e da justiça, para melhorar a qualidade de vida dos homens, especialmente dos pobres de Deus, oprimidos e desamparados (KOLVENBACH, 1989, p. 181).

Faz um alerta:

[...] precisamos de uma pedagogia que lute por formar ‘homens e mulheres para os outros’, num mundo pós-moderno no qual estão atuando forças antagônicas a este objetivo. [...] uma pedagogia que estimule a atividade do aluno na aprendizagem, fomente o crescimento e a qualidade humana, e promova a formação na fé e nos valores, além de transmitir conhecimentos e habilidades, como dimensões integrantes do processo formativo (KOLVENBACH, 1989, p. 181).

*Pedagogia Inaciana* traz uma leitura de contexto do cotidiano como “um desafio apostólico complexo [...] de conquistar a confiança de novas gerações de jovens, acompanhá-los na senda da verdade” (KOLVENBACH, 1989, p. 181), e, em face das realidades culturais, sociais e educativas contemporâneas, ousar formar “homens e mulheres para os outros”.

Kolvenbach, SJ, retoma o núcleo da Pedagogia Inaciana, apontando a intencionalidade da troca de experiências entre gestores jesuítas e leigos/leigas, para buscar

[...] um modelo prático para saber como temos de proceder no intuito de promover os objetivos da educação jesuíta, um paradigma que seja significativo para o processo de ensino-aprendizagem, para a relação professor-aluno, e que tenha um cunho prático e aplicável para a sala de aula (KOLVENBACH, 1993 *apud* KLEIN, 2015, p. 182).

Relembrando a 33ª Congregação Geral da Companhia (1983), que firma que jesuítas e leigos/leigas são enviados ao mundo de hoje para evangelizar,

[...] estimula a um constante discernimento apostólico sobre seus ministérios, tanto tradicionais como novos. Recomenda que esta revisão seja atenta à Palavra de Deus e inspirada pela tradição inaciana. [...] que priorize a interação constante de EXPERIÊNCIA, REFLEXÃO e AÇÃO (KOLVENBACH, 1989, p. 182).

*Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* e os demais documentos analisados têm em comum a centralidade da metodologia dos Exercícios Espirituais, uma característica singular para compreender a dinâmica do PPI, pois

[...] não só é uma descrição adequada da contínua interação da experiência, reflexão e ação do processo de ensino-aprendizagem, mas também uma descrição ideal da inter-relação dinâmica entre o professor e o aluno, na caminhada deste último, rumo à maturidade do conhecimento e da liberdade (KOLVENBACH, 1989, p. 183).

Os EE, frutos da experiência de Inácio, “[...] comprometem totalmente o corpo, a mente, o coração e a alma da pessoa humana” com vistas a ajudar os indivíduos a “buscar e achar a vontade divina na ordenação da própria vida” (KOLVENBACH, 1989, p. 183).

O documento ajuda a entender a relação “exercitante x orientador” nos EE e trata da mesma forma o papel do professor na relação “professor x aluno”:

Não surpreende, pois, que encontremos em seus princípios e orientações para guiar a outros durante os Exercícios Espirituais uma descrição perfeita da atitude pedagógica do professor, como alguém cuja função não é a de meramente informar, mas de ajudar o estudante em seu progresso rumo à verdade. Para servir-se com êxito do Paradigma Pedagógico Inaciano, os professores devem estar cômnicos da própria experiência, atitudes, opiniões, para que não imponham aos alunos as próprias ideias (cf. § 111) (KOLVENBACH, 1989, p. 184).

A partir do nº 27, apresenta o tema: relação professor x discípulo, uma aplicação do PPI, entendendo a função do professor como primordial para garantir condições para que “o aluno possa levar a cabo um inter-relacionamento contínuo de EXPERIÊNCIA, REFLEXÃO e AÇÃO” (KOLVENBACH, 1989, p. 185).

A intencionalidade do PPI inicia pela EXPERIÊNCIA, pela qual o professor dá as condições para que o aluno “aprenda como aprender”. É um princípio do PPI que levará o aluno à REFLEXÃO, ativando “a memória, o entendimento, a imaginação e os sentimentos, para captar o significado e o valor essencial do que está sendo estudado” (KOLVENBACH, 1989, p. 185), impelindo-o a passar do conhecimento à AÇÃO.

O modo peculiar de proceder dos Colégios e o acompanhamento dos alunos no processo formativo se assenta na contínua inter-relação - EXPERIÊNCIA, REFLEXÃO E AÇÃO - dinâmica que se situa no coração do processo de ensino e aprendizagem inaciano (KOLVENBACH, 1989).

O Paradigma Inaciano - experiência, reflexão, ação - sugere uma multidão de caminhos, e deseja superar o modelo de ensino bifásico – EXPERIÊNCIA-AÇÃO. Reconhece o protagonismo do aluno e o desenvolvimento de sua capacidade crítico-reflexiva, garantia contra a doutrinação e a ideologização. A reflexão é o diferencial da proposta educativa da Companhia em relação às demais. O PPI é apresentado como “[...] um modo de proceder que todos

podemos adotar confiadamente em nossa tarefa de ajudar os alunos em seu desenvolvimento autêntico como pessoas competentes, conscientes e sensíveis à compaixão” (KOLVENBACH, 1989, p. 187).

A dinâmica do paradigma deve ser entendida no contexto da aprendizagem, bem como no processo pedagógico, complementando-se com a avaliação, dando conta de seus cinco passos: “CONTEXTO, EXPERIÊNCIA, REFLEXÃO, AÇÃO E AVALIAÇÃO” (KOLVENBACH, 1989, p. 191).

O documento retoma o momento em que o Orientador propõe os EE para que o exercitante tenha clareza das “predisposições para a oração e para com Deus”, a fim de reconhecer a “aptidão do candidato para começar a experiência” (KOLVENBACH, 1989, p. 191). Do mesmo modo Kolvenbach, SJ, 1989, em relação à sala de aula: “a atenção pessoal e a preocupação pelo aluno, que é um distintivo da educação jesuíta, requer do professor que conheça, quanto for possível e conveniente, a vida do aluno” (KOLVENBACH, 1989, p. 192). A experiência humana, espiritual e de aprendizagem, ponto de partida da Pedagogia Inaciana Humanista, “nunca se produz no vazio; devemos conhecer, na medida do possível, o contexto concreto em que se processa o ensino-aprendizagem” (KOLVENBACH, 1989, p. 191).

O PPI é apresentado como um decálogo a orientar o processo humano livre para uma “relação de autenticidade”, de “confiança e de respeito”, em busca da “profunda consciência de estar atento ao ambiente institucional do colégio”. Contextualiza o espaço educativo como “complexo e, não raro, sutil universo de normas, comportamentos e relações que geram o clima educativo” (KOLVENBACH, 1989, p. 192).

Idealmente, situa os colégios da Companhia como lugares onde:

1. cada um se sinta compreendido, considerado e atendido;
2. os talentos naturais e a capacidade criativa das pessoas sejam reconhecidas e elogiadas;
3. todos sejam tratados com justiça e equidade;
4. seja normal o sacrifício em prol dos economicamente pobres, marginalizados sociais, e intelectualmente menos bem-dotados;
5. cada um de nós encontre o desafio, o estímulo e a ajuda de que precisa para realizar ao máximo as suas potencialidades individuais;
6. nos ajudemos uns aos outros e juntos trabalhemos com entusiasmo e generosidade, esforçando-nos por tornar concretamente visíveis, por palavras e obras, os ideais que defendemos para nossos alunos e para nós mesmos (KOLVENBACH, 1989, p. 192).

Ainda, pontua que os professores e a comunidade educativa deveriam considerar:

1. o contexto real da vida do aluno;
2. o contexto socioeconômico, político e cultural;
3. o ambiente institucional do colégio;
4. os conceitos adquiridos previamente que os alunos trazem consigo no início do processo de aprendizagem (KOLVENBACH, 1989, p. 193).

O documento aponta algumas características do ambiente escolar que favorecem o desenvolvimento humano integral, como eixos estruturantes, visando ao ensino de qualidade, “pela verdade, pelo respeito aos demais, malgrado as diferenças de opiniões, a ambiência, o perdão e algumas manifestações evidentes da crença da Instituição no Transcendente” (KOLVENBACH, 1989, p. 193).

Ao aprofundar a EXPERIÊNCIA, retoma o que significava para Inácio “saborear as coisas internamente”. Isto exige que “o homem todo – mente, coração e vontade – se envolva na experiência educativa. Estimula a valer-se tanto da experiência, da imaginação e dos sentimentos, como do entendimento” (KOLVENBACH, 1989, p. 195). E conclui, “nisto estão implicados o coração e a cabeça, a pessoa em sua totalidade” (KOLVENBACH, 1989, p. 195).

Considera que a “experiência humana pode ser direta - puro conhecimento intelectual, [...] ou indireta – aprendizagem profunda, com implicação dos sentidos [...] a percepção e compreensão das realidades humanas” (KOLVENBACH, 1989, p. 196-197).

Falando da REFLEXÃO, recorda o empenho de Inácio no seu caminho de transformação, de atenção aos “impulsos e aos desejos” que o moviam. A experiência sistematizada, a partir de suas reflexões, chamou de “discernir”. Ou seja, distinguir “o **impulso** que o levava ao bem ou o inclinava para o mal; o **desejo** de servir aos outros ou a preocupação com sua própria afirmação egoísta” (KOLVENBACH, 1989, p. 197). Para Inácio, discernir significava

[...] esclarecer as próprias motivações internas, os objetivos que agiam por trás de suas opiniões; pôr em questão as causas e implicações do que experimentara, ponderar as possíveis opções e avaliá-las à luz de suas prováveis consequências, para obter o objetivo pretendido: ser uma pessoa livre, que busca, encontra e executa a vontade de Deus em cada situação (KOLVENBACH, 1989, p. 197).

A REFLEXÃO ajuda a estimular “a memória, o entendimento, a imaginação e os sentimentos” (KOLVENBACH, 1989, p. 197), consideradas capacidades humanas que contribuem na formação da consciência dos alunos, visando captar o sentido mais profundo da Experiência. O desafio é incrementar a sensibilidade e amadurecer para um maior altruísmo. Nesse sentido,

Uma reflexão partilhada pode reforçar, desafiar, estimular a reconsideração e, finalmente, dar maior segurança de que a ação que se vai empreender — individual ou coletiva — vai ficar mais integrada e ser mais coerente com o que significa ser uma “pessoa para os outros” (KOLVENBACH, 1989, p. 199).

Na tradição educativa inaciana, EXPERIÊNCIA e REFLEXÃO não são separáveis,

[...] porque traduzem o “modo de proceder” mais eficaz para conseguir a “formação integral” do aluno, isto é, um modo de experimentar e refletir que leva o aluno, não só a aprofundar-se nas matérias, mas a buscar um significado para a vida e efetuar opções pessoais (AÇÃO) de acordo com uma visão integradora do mundo (KOLVENBACH, 1989, p. 200).

A respeito da AÇÃO, referindo-se ao crescimento humano interior baseado na experiência, remete à frase de Inácio “o amor se demonstra com fatos, não com palavras” (KOLVENBACH, 1989, p. 200). De acordo com os EE, a AÇÃO é uma prova contundente do amor: “se é o que se faz, não o que se diz”. É importante ter clareza de que

A reflexão inaciana começa precisamente com a realidade da experiência e termina necessariamente nesta mesma realidade, para atuar sobre ela. A reflexão só faz crescer e amadurecer, quando resulta em decisão e compromisso (KOLVENBACH, 1989, p. 200).

No que tange à AVALIAÇÃO, os professores sabem da importância de avaliar o processo de ensino e aprendizagem e de sua retroalimentação. Precisam também, de tempos em tempos, avaliar o processo de maturação humana de seus alunos. Insiste no justo equilíbrio dos métodos usados, nas condições em que se encontra o aluno e na organização dos tempos escolares para a análise comparativa de objetivos e de metas apurados. Afirma que

[...] é essencial a avaliação periódica do seu progresso nas atitudes, prioridades, modo de proceder de acordo com o objetivo de ser “pessoas para os outros”. Provavelmente esta avaliação integral não deverá ser tão frequente como nos estudos, mas precisa programar-se periodicamente, pelo menos uma vez por trimestre (KOLVENBACH, 1989, p. 202).

O documento *Pedagogia Inaciana* considera os passos do PPI “um processo contínuo”, uma dinâmica definida como exercício constante e eficiente de aprendizagem, bem como um estímulo para permanecer aberto ao crescimento durante a vida inteira. Ajudará o aluno a amadurecer, pois:

1. aprenderá gradualmente a discernir e selecionar suas experiências;
2. tornar-se-á capaz de adquirir maior plenitude e riqueza pessoais, a partir da reflexão sobre estas experiências; e
3. conseguirá motivar-se, baseado em sua própria honestidade e humanidade, para optar consciente e responsabilmente (KOLVENBACH, 1989, p. 205).

A utilização coerente do PPI “pode levar à aquisição de hábitos permanentes de aprendizagem, que fomentem a intensidade da experiência, a compreensão reflexiva que supere o interesse individual, e os critérios de uma ação responsável” (KOLVENBACH, 1989, p. 205).

Kolvenbach, SJ, reafirma o sentido do Paradigma Inaciano pela sua contínua interação REFLEXÃO-AÇÃO-AVALIAÇÃO que caracteriza o modelo pedagógico inaciano, de modo que esteja interligado de maneira contínua e cíclica, podendo ser considerado significativo no contexto cultural do nosso tempo por ser “um modo de proceder cuidadoso e razoável, concebido em coerência lógica com os princípios da espiritualidade inaciana e com a educação da Companhia” (KOLVENBACH, 1989, p. 207).

Insiste na importância da aplicação do PPI, compreendendo que

1. se adapta a todos os planos de estudo;
2. é fundamental no processo da aprendizagem;
3. pode contribuir para o aprimoramento do professorado;
4. personaliza o ensino;
5. acentua a dimensão social do ensino e da aprendizagem (KOLVENBACH *apud* KLEIN, 2015, p. 207 a 209).

Por fim, aponta algumas objeções à prática da Pedagogia Inaciana, pela dificuldade de cumprir metas e de promover uma educação orientada para valores, como os propostos nas *Características da educação da Companhia de*

*Jesus*. Considerando a conjuntura social, econômica, política e cultural é realista e diz que há “vozes poderosas agindo em oposição aos nossos propósitos”. Dessa forma, dá voz à responsabilidade humanista da educação jesuíta, sabedor de que os tensionamentos entre o ideal inaciano e as contradições sociais, políticas e econômicas contemporâneas estão presentes no cotidiano de trabalho nos colégios.

O PPI pode ser compreendido como um antídoto à brutal financeirização, à mercadorização – transformou a educação em mercadoria, e à educação voltada a atender apenas as necessidades e os interesses do mercado. Para os colégios da RJE, o PPI é uma extraordinária e potente dinâmica de gestão do ensino-aprendizagem que melhor expressa a condição da gestão educacional na labuta entre o bem e o mal, que travam uma guerra constante e interminável. O campo de batalha é a escola, o alvo é o coração humano dos estudantes e seus comandantes os gestores, especialmente, os professores a conduzir a nau ao seu destino desejado.

Para além da unidade educativa como “campo de batalha”, gosto de pensar o coração humano dos nossos alunos como “solo sagrado”, como área de cultivo, onde sementes boas e más são lançadas a todo momento e pragas e ervas daninhas se desenvolvem com plantas benéficas e úteis. Em última análise, Dostoiévski, em “Irmãos Karamazov” (1881), e a Sagrada Escritura, por meio dos ensinamentos de Jesus - usando parábolas, ensinam que o bem e o mal não são coisas externas a nós e que não existe “gente do bem” e “gente do mal”. Ambos crescem misturados no coração de cada um. A “guerra” contra o mal deve ser travada, concomitantemente, por cada um em seu coração e na vigília constante sobre o que semeamos no coração dos outros.

Pedagogia Inaciana alerta sobre:

1. Um enfoque restrito da educação;
2. O predomínio do pragmatismo;
3. O desejo de soluções simples;
4. Os sentimentos de insegurança;
5. Os programas de estudos impostos pelas administrações públicas (KLEIN, 2015, p. 211 a 215).

Assim, pode-se destacar neste documento que as concepções de liderança para os gestores educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, na busca do desenvolvimento de suas atribuições e de suas

funções, ajudam a aprofundar as concepções de liderança, de gestão e de prática educacional, temas transversalmente presentes nos diversos documentos que tratam do apostolado educativo.

Na perspectiva da temporalidade histórica, estas concepções e práticas atualizam os princípios e as diretrizes que delineiam e alinham os valores da educação jesuíta e a missão das instituições, orientam a tomada de decisões, apontam para uma gestão integrada e colaborativa como equipes, focando no alcance dos objetivos educacionais. Espera-se que o aprofundamento das concepções possa servir de guia para os gestores na busca da excelência da educação jesuíta do século XXI.

O legado da Pedagogia Inaciana, delineada por Kolvenbach, SJ, em 1993, emergiu como farol orientador, inspirador e estratégico, com seus eixos temáticos propulsores para avançar com as práticas ancoradas na tradição educativa jesuíta. Este caminho, permeado pela experiência e pelos princípios inacianos, não apenas preserva a riqueza histórica da tradição jesuíta, mas também impulsiona a profissionalização da gestão da Rede Jesuíta de Educação numa dinâmica de constante atualização. *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* possibilita uma releitura da tradição e dá pistas à atualização, tendo a excelência como força motriz da gestão educacional dos colégios da RJE no século XXI. Também serve como guia para os gestores na tomada de decisões, visando harmonizar os valores perenes com as demandas contemporâneas e as tendências diante do presente e do futuro da missão educativa jesuítica.

“Guiados pela ignição”, lideramos com a alma! Esse lema, uma tentativa de síntese do documento, capta a essência do Paradigma Pedagógico Inaciano na perspectiva das concepções de liderança presente na tradição jesuíta, que enfatiza a importância dos gestores de serem guiados pela ignição, referindo-se à espiritualidade inaciana, liderando com paixão e atuando com dedicação e compaixão. Liderar com a alma reflete a harmonia entre a tradição e a atualização e dá ênfase à liderança autêntica, eficiente e eficaz, orientada pelos valores inacianos.

O documento é orientador estruturante da Pedagogia Inaciana, da teoria à prática. Incide nos programas para a formação do professorado, com a interrogação: como é possível colocá-lo em prática? Uma resposta consiste em jesuítas e leigos/leigas praticarem a metodologia de modo coerente, investindo

em espaços de formação. Muitas inovações educacionais fracassaram precisamente por causa da resposta tibia em destinar pessoas, tempos e recursos e investir na formação de gestores, das equipes pedagógicas e do professorado, localmente, como condição de possibilidade de praticar eficiente e eficazmente o PPI.

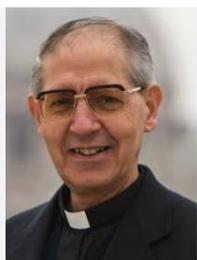
O título do documento, *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* tem em sua concepção de educação colégios que buscam formar pessoas integralmente, capazes de se tornarem agentes transformadores da sociedade. Propõe uma formação que integra o conhecimento acadêmico com a experiência vivida, a reflexão crítica e a ação concreta, buscando formar pessoas capazes de compreender e de transformar a realidade em que vivem, assumindo um compromisso com a justiça social e a promoção do bem comum, combatendo os perversos mecanismos geradores de desigualdades.

A Pedagogia Inaciana propõe um conjunto de práticas pedagógicas que incluem a aprendizagem pela experiência, o acompanhamento personalizado, a formação integral da pessoa e a busca da excelência acadêmica, humana e cristã. São dimensões práticas orientadas por uma visão metodológica humanista e cristã, que valoriza a dignidade humana, a liberdade responsável e o serviço “para e com os outros”. É um processo de gestão do ensino-aprendizagem que propõe participação, envolvendo todos os atores – direção, professores, alunos, famílias e comunidade educativa na construção de um ambiente de diálogo e de colaboração.

#### 4.4 “REMANDO MAR ADENTRO”: ANÁLISE DO DOCUMENTO CONGREGAÇÃO GERAL 36<sup>a</sup>, DE 2016

Adentrando nas águas profundas da análise da 36<sup>a</sup> Congregação Geral, 2016, de Padre Adolfo Nicolás, SJ, somos impulsionados por uma corrente de renovação que redefine não apenas a vida, mas alinha a própria missão da Companhia de Jesus no contexto contemporâneo. Entre as páginas desse documento, encontramos as pegadas de uma jornada histórica e interligada com a realidade contemporânea, que nos leva a remar mar adentro, desbravando novos horizontes para a Companhia e sua missão no mundo.

### Fotografia 7 – Pe Adolfo Nicolás, SJ



Fonte: *Vatican News*

Guiados pela serenidade e sabedoria de Pe. Adolfo Nicolás, SJ, adentramos nas águas profundas da 36ª Congregação Geral, ocorrida em 2016, momento em que a reavaliação da vida e missão da Companhia se revela como um necessário mergulhar reflexivo e crítico diante das mudanças. Nas páginas desse documento, descobrimos não apenas palavras, mas um mapa de uma navegação ousada e conjunta, no qual a monograma IHS se mistura harmoniosamente com o vasto mar em movimento de transformação e perspectivas de renovação do apostolado educativo.

### Fotografia 8 – Decretos da 36ª Congregação Geral



Fonte: produzida pelo autor a partir da coleção Documenta S.J.

A Congregação Geral 36ª (CG 36ª) foi convocada em 8 de dezembro de 2015 pelo então Superior Geral Pe. Adolfo Nicolás, SJ. Em sua fase preparatória, os jesuítas e os leigos/leigas participaram do processo como prevê a Fórmula<sup>4</sup> sobre a convocação aos jesuítas procuradores. A primeira sessão plenária realizou-se dia 3 de novembro de 2016 - festa de São Francisco de Borja - na sede da Cúria Geral da Companhia de Jesus, em Roma, Itália, animando os

---

<sup>4</sup> Explica o que prevê a Fórmula do Instituto. Ou seja, regimento sobre estrutura e ordenamento da Congregação Geral. In: *Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares*, Edições Loyola, SP, 2004.

congregados a refletirem sobre os apelos à Companhia Universal no contexto do século XXI.

Considerada significativa, pois, durante essa Congregação Geral, os líderes da ordem, os jesuítas, reuniram-se para discutir questões importantes e eleger um novo Superior Geral. O contexto de convocação dessa congregação específica estava imerso nos desafios e oportunidades enfrentados pela Companhia de Jesus no mundo contemporâneo. Historicamente, os jesuítas buscam, através dessas congregações, discernir as necessidades da Igreja e do mundo, bem como avaliar a forma como podem melhor servir à missão que lhes foi confiada. A convocação da CG 36<sup>a</sup>, em 2015, foi notável porque ocorreu após a renúncia do Superior Geral anterior, Adolfo Nicolás, em 2016. Durante a congregação, que ocorreu na Casa de Exercícios Espirituais "Casa Divino Maestro" em Roma, foi eleito o novo Superior Geral da Companhia de Jesus: o Pe. Arturo Sosa, SJ. O documento produzido durante a CG 36<sup>a</sup> reflete, portanto, as deliberações e decisões tomadas pelos jesuítas durante essa congregação. Esses documentos, muitas vezes, abordam questões-chave enfrentadas pela Ordem, suas orientações e prioridades para os próximos anos. A partir desse horizonte, foram analisados os decretos 1 e 2.

Pe. Nicolás, ao informar à Companhia Universal sobre o *Coetus Preavius*<sup>5</sup>, escolheu uma equipe para trabalhar na preparação da CG 36<sup>a</sup>, sistematizando as respostas vindas das Províncias e das Regiões à pergunta: “Meditando sobre o apelo do Rei Eterno, quais discernimos serem os três apelos mais importantes que o Senhor dirige hoje a toda a Companhia” (Pe. Adolfo Nicolás, SJ, 2014)?

No processo de escuta dos apelos do tempo presente, jesuítas e leigos/leigas foram convidados a participar da experiência de discernimento comum sobre o tema. A importância dessa prática de escuta e diálogo, jesuítas e leigos/leigas participando efetiva e afetivamente da experiência de refletir conjuntamente sobre os rumos da missão do apostolado da Companhia, evidencia um olhar e aponta para mudanças.

---

<sup>5</sup> *Coetus Preavius*, estrutura de Governo da Companhia de Jesus, liderado pelo Superior Geral, instância deliberativa que envolve os jesuítas – Assistentes, Provinciais e Procuradores. A convocação de Congregação Geral ocorre em duas situações: eleição de novo Superior Geral ou para avaliar o status da missão.

Desde a sua convocação, o *Coetus Preavius* cuidou dos trâmites burocráticos internos, da comunicação à Santa Sé sobre os postulados a serem analisados, da comunicação com os Membros *ex officio*<sup>6</sup>, para que enviassem as respostas à pergunta norteadora. Coube também ao *Coetus* a nomeação da Comissão Coordenadora, dos Moderadores, da constituição das Comissões de Postulados, além de uma comissão Jurídica, respeitando as prescrições previstas nas Constituições da Companhia, com atenção ao clima e à disposição de ouvir a voz do Espírito, mediante a oração pessoal e comunitária, especialmente, na Celebração Eucarística.

A preparação do Corpo Apostólico, num clima favorável de abertura e busca de renovação da vida e da missão da Companhia, contou com momentos de significativa espiritualidade.

Na tarde de 2 de outubro, centenas de jesuítas e amigos da Companhia se uniram aos membros da Congregação para uma concelebração eucarística na igreja do Gesù, Igreja da Companhia em Roma dedicada à Santo Inácio, lugar onde viveu seus últimos dias (CG 36, 2016, p. 21).

O processo de uma Congregação Geral da Companhia compreende dinâmicas de trabalho em plenárias, seguindo as prescrições das Constituições. A primeira sessão plenária,

[...] com a presença de todos os eleitores, teve início na segunda-feira, 3 de outubro com o hino *Veni Creator Spiritus* e a oração de abertura. O Pe Nicolás imediatamente passou a informar os eleitores ter nomeado o Padre James E. Grummer (WIS) como Vigário para presidir todo o processo até a eleição de um novo Geral (CG 36<sup>a</sup>, 2016, p. 21).

A fase de eleição iniciou-se na segunda-feira, 10 de outubro, com uma exortação do Vigário, Pe. James, dando início aos procedimentos eleitorais do novo Padre Geral. O dia da votação, sexta-feira, 14 de outubro, começou com a celebração matinal da Missa do Espírito Santo. Após a eucaristia,

[...] os eleitores se dirigiram em procissão à Aula, onde entoaram o *Veni Creator Spiritus*. Durante vinte minutos, Lisbert D'Souza pronunciou uma exortação recordando aos eleitores alguns textos chaves das Escrituras e das Constituições. Conforme o número 75 da Fórmula,

---

<sup>6</sup> Membros *Ex Officio*, considerados cargos da estrutura de governo da Companhia, vinculados à Cúria Geral, Roma, Assistência, Províncias, Procuradores ou Superiores de Obras.

todos permaneceram em oração silenciosa durante o restante do tempo até completar uma hora (CG 36ª, 2016, p. 28).

Cumprido o prescrito na Fórmula, Pe. Arturo Marcelino Sosa Abascal, SJ, venezuelano, Delegado para as Casas Internacionais de Roma, foi eleito 31º Superior Geral.

O fato histórico de Pe. Sosa, SJ, ser o primeiro Superior Geral Latino-americano da Companhia pode ser considerado, na linguagem da Companhia, um dos “sinais de que Deus continua conduzindo jesuítas e leigos/leigas no serviço para e com os demais” (CG 36ª, 2016, p. 27).

No dia seguinte, os congregados celebraram na capela do Gesú, onde Pe. Sosa, SJ, convocou a todos, “não só à ‘audácia do improvável’, mas também à ‘audácia do impossível’” (CG 36ª, 2016, p. 28). Há exemplos dessa audácia? Sim, a "audácia do improvável" e "audácia do impossível", usada pelo Pe. Sosa, SJ, durante a Congregação Geral 36ª (CG 36ª), reflete um chamado para que os membros da Companhia de Jesus se envolvam em ações corajosas e desafiadoras. A expressão sugere uma disposição para enfrentar situações que podem parecer improváveis ou mesmo impossíveis de serem realizadas. Alguns exemplos estão relacionados ao engajamento com a justiça social, diálogo inter-religioso e intercultural, educação inclusiva, sustentabilidade ambiental e humana e o apostolado digital. São alguns exemplos que refletem a natureza desafiadora e visionária da missão, momento em que os gestores jesuítas e leigos/leigas são chamados a ir além do ordinário para enfrentar os desafios mais urgentes de nosso tempo.

Ainda, segundo os rituais, em comunhão com a Igreja, os congregados receberam a visita de Papa Francisco, primeiro Papa Jesuíta e Latino-americano, eleito em 2014, um marco da CG 36ª. O gesto de aproximação e de diálogo reveste-se de um significado especial para pensar sobre os apelos à atualização da missão da Companhia em relação a pessoas, tempos e lugares, onde a vida e a missão do apostolado educativo acontecem.

A mensagem do Papa Francisco na CG 36ª aos congregados reunidos

[...] foi profundamente comovedor seu testemunho pessoal sobre a importância da consolação, da compaixão e do discernimento no serviço do Senhor e de sua Igreja. A mensagem fraterna e franca do Papa inspirou e encorajou a Congregação na continuação de seu trabalho (CG 36ª, 2016, p. 31).

A exemplo da experiência de Inácio e dos Primeiros Companheiros em Veneza, a Congregação ressaltou que

[...] hoje as comunidades da Companhia devem ter as características que as tornem capazes de discernimento apostólico em comum. [...] abrasados pela paixão de testemunhar o Evangelho, os jesuítas poderão participar da missão de Cristo Reconciliador; todas as atividades apostólicas e todas as obras da Companhia terão um renovado fervor para servir à reconciliação com Deus, com a humanidade e com a criação (CG 36<sup>a</sup>, 2016, p. 31).

O tema “contemplação para alcançar amor” (EE, nº 230-237), que explicita o contexto e a experiência dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio, para a Companhia, leva a pessoa a “dar-se conta de que Deus atua no mundo”. Diante da realidade e guiado pelos olhos da fé, a CG 36<sup>a</sup> nos diz que

[...] mais que perguntar-nos o que devemos fazer, procuremos compreender como Deus nos convida – juntamente com muitas outras pessoas de boa vontade – a participar nesta grande empresa. Sozinhos, reconhecemo-nos pequenos, fracos e pecadores (CG 36<sup>a</sup>, 2016, p. 39).

A partir da identificação e vendo que o mundo enfrenta hoje múltiplas carências, diante da missão da reconciliação e da justiça, a CG 36<sup>a</sup> diz a jesuítas e leigos/leigas: “somos chamados a ser companheiros de Jesus e ‘colaboradores de Deus’” (CG 36<sup>a</sup>, 2016, p. 39). Na prática, o chamado para ser “companheiros de Jesus e colaboradores de Deus”, conforme expresso na CG 36<sup>a</sup>, é um convite para uma colaboração ativa e comprometida na missão da Companhia de Jesus. Esse companheirismo pode ocorrer na vida dos jesuítas e dos leigos/leigas, pela partilha da espiritualidade inaciana, pelo trabalho em equipe, troca de saberes, desenvolvimento das lideranças, práticas que refletem a riqueza da tradição inaciana de ser “homens e mulheres para os outros”.

Retomando a reflexão sobre a experiência de Inácio e dos Primeiros Companheiros do século XVI e, falando para quem se inspira no legado da tradição e está em busca de atualização mediante o discernimento, diz:

Não somos os primeiros a buscar luz para conhecer o chamado de Deus. O encontro dos primeiros companheiros em Veneza é uma imagem poderosa, um passo importante na formação da Companhia. Naquela ocasião, os companheiros foram confrontados com a frustração de seus planos de ir à Terra Santa. Isto os levou a um **discernimento** mais profundo do chamado do Senhor. Para onde os

estava guiando o Espírito? Ao discernirem a nova orientação para sua vida, reafirmaram-se no que já tinham experimentado como fonte de vida: compartilhar suas vidas juntos como amigos no Senhor; viver muito próximos à vida dos pobres; pregar com alegria o Evangelho (CG 36ª, 2016, p. 39).

Para Inácio e os Primeiros Companheiros, compartilhar vida e missão era fundamental, experiência que se supõe radicada no discernimento, o que demonstra profunda convergência com o contexto contemporâneo. A CG 36ª, com suas incidências sobre vida de oração e reflexão, renova o chamado a seguir o caminho de Inácio. “Quando, incendiados de amor a Cristo, refletimos e rezamos sobre cada um destes elementos, fazemo-lo reconhecendo a íntima unidade entre missão, vida e comunidade de discernimento” (CG 36ª, 2016, p. 39).

O retorno às raízes históricas do discernimento da Companhia, numa visão integral de quem ela é pela CG 36ª – comunidade de discernimento, com profunda vida de fé que retroalimenta a missão –, ao trazê-lo para nosso contexto e seguimento, diz: “[...] têm que marcar também nossas vidas” (CG 36ª, 2016, p. 39). Sobre o cultivo da vida espiritual aponta que “em nossa oração também suplicamos entrar cada vez mais plenamente naquela grande tradição mística que nos legaram nossos Primeiros Padres, o que é sempre uma graça, sempre um desafio” (CG 36ª, 2016, p. 40).

Em continuidade, reafirma o sentido de ser “uma comunidade de discernimento com horizontes abertos”, referindo ao tempo de Inácio e dos Primeiros Companheiros em Veneza, que “viveram a experiência de formar um único grupo unido no seguimento de Cristo em meio a atividades muito diversas” (CG 36ª, 2016, p. 40). Importante destacar que aquele contexto histórico e momento inspirador requer hoje atenção especial de jesuítas e de leigos/leigas. Por vezes, engajamo-nos numa grande variedade de apostolados, que, com frequência, exigem especialização e consomem muita energia. Jamais podemos ignorar que somos um corpo. “Mais que nossas competências e habilidades, o que dá mais vigor ao testemunho da Boa Notícia é a união entre nós em Cristo” (CG 36ª, 2016, p. 41).

Para gastar a vida em missão e alcançar frutos, importa reconhecer o legado de Inácio e manter a tradição viva, uma vez que “nestes nossos tempos

de individualismo e competitividade, devemos lembrar que a comunidade desempenha um papel muito especial, ao ser lugar privilegiado de discernimento apostólico” (CG 36ª, 2016, p. 41).

Para gestores jesuítas e leigos/leigas, a CG 36ª propõe abertura e espaço para o diálogo espiritual, reconhecimento das características do perfil pessoal e profissional, munido das qualidades e das atitudes básicas que animam para o discernimento. Isso requer:

[...] disponibilidade, mobilidade, humildade, liberdade, habilidade para acompanhar os demais, paciência e disposição para escutar respeitosamente, de forma que possamos dizer a verdade uns aos outros (CG 36ª, 2016, p. 42).

O Decreto 1 - *Companheiros numa missão de reconciliação e justiça* – constantemente traz como referência os jesuítas. A reflexão naturalmente se amplia para leigos/leigas em colaboração na missão educativa. Aos jesuítas, alerta que, na prática, a “disposição de ouvir o Espírito em nossas relações deve incluir aqueles com quem trabalhamos” (CG 36ª, 2016, p. 42).

Na experiência de Inácio e dos Primeiros Companheiros, é mister a questão da pobreza, numa visão humanista e sociológica da missão da Companhia. O Papa Francisco

[...] recorda que estamos chamados a encontrar a Cristo nos pobres, a emprestar-lhes nossa voz em suas causas, mas também a sermos seus amigos, a escutá-los, a compreendê-los e a acolher a misteriosa sabedoria que Deus quer comunicar-nos através deles (CG 36ª, 2016, p. 43).

A CG 35ª terminava a sessão *Uma comunidade de discernimento com horizontes abertos* com um convite para “redescobrir a hospitalidade para com os estrangeiros, os jovens, os pobres e os que são perseguidos” (CG 36ª, 2016, p. 43).

O Decreto 1, no contexto de 2016, apresentava a experiência fundante de Santo Inácio e dos Primeiros Companheiros como um “corpo apostólico” com ênfase no “discernimento comunitário” para compreender o sentido da missão e as dimensões das práticas de reconciliação.

A 36ª CG avança apresentando a experiência do “discernimento” com vistas à definição da missão da Companhia, lembrando o pedido do Papa

Francisco: “a reconciliação com Deus é, primeiro e sobretudo, um chamado à profunda conversão por parte de cada um e de todos nós” (CG 36ª, 2016, p. 43). O decreto aponta para os meios: “os Exercícios Espirituais, a oração diária, a Eucaristia e o Sacramento da Reconciliação, a direção espiritual e o Exame”, experiências que jesuítas e leigos/leigas são convidados a colocar em prática, a fim de “adquirir o estilo de Jesus, seus sentimentos e suas opções” (CG 36ª, 2016, p. 44).

“O modo de ser e o modo de proceder” significam colocar-se “em missão com Cristo, o Reconciliador”. Aprofundando o tema, o decreto apresenta três apelos “[...] reconciliação com Deus, reconciliação mútua e reconciliação com a criação. A reconciliação é sempre obra da justiça, uma justiça discernida e aprovada nas comunidades e contextos locais” (CG 36ª, 2016, p. 45). A atenção aos apelos divinos e revisão dos modos de viver a missão são caminhos para compreender os desafios e para dar conta das respostas polifacéticas do cuidado com a Casa Comum, do estilo de vida pessoal e comunitário e das atitudes coerentes na reconciliação com a criação, em seu caráter de urgência hoje.

A CG 36ª aponta para “uma renovação da vida apostólica”, o que no decreto 2 significa: “formar homens e mulheres comprometidos com a reconciliação” (CG 36ª, 2016, p. 51). O modo possível de impulsionar o sentido da colaboração entre jesuítas e leigos/leigas é trabalhar em e com redes:

As redes internacionais e intersetoriais são uma oportunidade para reforçar nossa identidade, pois nos fazem compartilhar nossas competências e nossos engajamentos no âmbito local, para assim servirmos juntos a uma missão universal (CG 36ª, 2016, p. 51).

O trabalho em rede sustenta que “a colaboração com outros é a única maneira que a Companhia tem de realizar a missão que lhe foi confiada” (CG 36ª, 2016, p. 51). Nesse sentido, lembrando as palavras do Papa Francisco aos congregados: “O que precisamos priorizar são as ações que geram processos novos na sociedade” (CG 36ª, 2016, p. 52). Pe. Nicolás, SJ, afirma que o modo e o meio para as efetivar serão a prática do discernimento como Corpo Apostólico, o que, por definição, significa “clareza dos objetivos e diretrizes para nossa vida apostólica hoje” (CG 36ª, 2016, p. 52).

O Decreto 1 termina considerando que “Deus não cessa de trabalhar pela salvação de todas as pessoas e mesmo de toda a criação. Cremos que Deus continua sua obra de reconciliar o mundo consigo em Cristo” (CG 36ª, 2016, p. 53). De muitos modos, jesuítas e leigos/leigas escutam o urgente apelo para “estender a misericórdia de Deus até lá onde a injustiça, o sofrimento ou o desespero parecem impedir o plano divino” (CG 36ª, 2016, p. 53).

A introdução situa o leitor sobre o fato de que “a missão apostólica reside no coração mesmo da Companhia” (CG 36ª, 2016, p. 55). Recorda que, desde seus primórdios, o discernimento guiou o desempenho do governo para melhor servir e apoiar a sua missão, a *Missio Dei*.

A CG 36ª aponta para três recomendações úteis para orientar o governo da Companhia:

- 1) identifica hoje traços relevantes de nosso modo de proceder que deseja fomentar;
- 2) reconhece os caminhos em que já se empreendeu uma renovação;
- 3) formula esclarecimentos e recomendações para o discernimento e o planejamento apostólicos em curso (CG 36ª, 2016, p. 56).

Também postula quais são “modos de proceder adequados ao nosso tempo”, com destaque para três dimensões: “o discernimento, a colaboração e o trabalho em rede” (CG 36ª, 2016, p. 56), tematizando cada um deles:

a) O discernimento, como experiência fundante é

[...] um dom precioso de Inácio, é parte integral de nossa vida apostólica tanto pessoal como de corpo. Começa com a contemplação de Deus que trabalha em nosso mundo e nos permite tirar mais fruto ao unir nossos esforços aos desígnios de Deus. O discernimento é o que nos enraíza na Igreja, na qual o Espírito atua e reparte sua diversidade de carismas para o bem comum (CG 36ª, 2016, p. 56).

Empreender tendo o discernimento por base torna possível o planejamento apostólico, com o olhar para o tempo presente e atenção em projetar futuros possíveis.

b) A colaboração, tema abordado na perspectiva da essência do processo do legado de uma tradição viva

[...] exprime a nossa verdadeira identidade como membros da Igreja, a complementaridade dos nossos diferentes chamados à santidade, a nossa mútua responsabilidade pela missão de Cristo e o nosso desejo

de nos unir às pessoas de boa vontade, no serviço à família humana e a instauração do Reino de Deus (CG 36ª, 2016, p. 57).

Sobre a “colaboração”, a CG 36ª fala claramente a jesuítas e leigos/leigas do sentido da “corresponsabilidade” com as decisões sobre a missão. Chama atenção para os desafios em relação ao tema pela “falta de imaginação e coragem: uma dificuldade especial pode ser a falta de uma genuína colaboração entre jesuítas – indivíduos, instituições, comunidades, Províncias ou Conferências” (CG 36ª, 2016, p. 58).

- c) A respeito do trabalho em rede, traz uma nova consciência face às mudanças e aos avanços.

A colaboração leva naturalmente à cooperação em rede. As novas tecnologias da comunicação criam formas de organização que facilitam a cooperação. Tornam possível que se mobilizem os recursos humanos e materiais em sustento da missão e ultrapassam as fronteiras nacionais e os limites de Províncias e Regiões (CG 36ª, 2016, p. 58).

Para a Companhia, o trabalho em rede acontece quando seus integrantes comungam uma visão compartilhada, que requer uma cultura de generosidade, abertura à colaboração e desejo de celebrar os êxitos. Nas redes da Companhia, verifica-se a intersecção entre criatividade e iniciativa e a autoridade que a missão confia (CG 36ª, 2016, p. 59).

A CG 36ª ainda propõe diligência à prática da gestão sobre assuntos como:

[...] estabelecimento de instrumentos aptos para promover um bom governo por meio da avaliação regular dos superiores e das instituições apostólicas; o desenvolvimento de uma estratégia para melhorar a comunicação para dentro e para fora da Companhia; e uma reflexão sobre as estruturas provinciais e regionais em vista a adaptá-las à realidade atual (CG 36ª, 2016, p. 60).

Ao destacar “o discernimento, a colaboração e o trabalho em rede”, identifica três áreas diretamente relacionadas à Companhia, na perspectiva de manter vivo seu legado identitário e seu processo de atualização:

- 1) continuar a melhorar seu processo de discernimento;
- 2) amplitude e profundidade de nossos processos de planejamento e avaliação;
- 3) solicitações do Decreto 5 da CG 35ª (comunicação, partilha dos recursos financeiros, desenvolvimento de liderança) encontraram

resposta, mas ainda são tarefas em curso que requerem atenção (CG 36ª, 2016, p. 61).

Recordando um processo iniciado com a 35ª CG, ao final do Decreto 2, a CG 36ª faz algumas **recomendações** no sentido da continuidade dirigida:

a) ao Padre Geral e ao governo central:

[...] **avaliar** o progresso em nossas atuais preferências apostólicas e, se oportuno, propor novas preferências; [...] **avaliação** abrangente do governo central da Companhia; [...] **estude** o governo das redes da Companhia e outras formas de apostolado que ultrapassam a extensão de uma Província ou Conferência; [...] **analise** e avalie a reestruturações das Províncias e Regiões [...] **promover** maior solidariedade de recursos humanos, institucionais e financeiros na Companhia, com o fim de alcançar maior eficácia apostólica (CG 36ª, 2016, p. 61-63, grifos meus).

No contexto da revisão do horizonte da missão, pede que:

- prossiga e leve a cabo o processo de Solidariedade na Formação;
- avalie os objetivos e o funcionamento do FACSÍ<sup>7</sup> para promover mais eficazmente a missão universal da Companhia a serviço dos que sofrem maior necessidade (CG 36ª, 2016, p. 63).

b) às conferências de Superiores Maiores, pede que:

- realizem um estudo sobre seu modo de proceder;
- avaliem a implementação das Orientações para as relações entre o Superior e o Diretor de Obra (CG 36ª, 2016, p. 63-65).

c) ao governo provincial e regional, orienta:

[...] **garantir** que o discernimento e o planejamento apostólico em suas Províncias ou Regiões esteja em consonância com as preferências apostólicas universais da Companhia; [...] **promovam** entre os jesuítas a integração de vida e missão no âmbito local, no contexto da diminuição do número de jesuítas no mundo inteiro e do envolvimento crescente de outras pessoas e do crescimento da vitalidade apostólica; [...] **garantam** que a primeira responsabilidade de um Superior local seja animar a comunidade jesuítica (CG 36ª, 2016, p. 64-66, grifos meus).

d) ao governo local:

---

<sup>7</sup> Para a Companhia de Jesus, o Fundo de Ação Social da Companhia de Jesus (FACSÍ) é instância da estrutura de Governo da Ordem para otimizar a eficácia na promoção da missão universal, especialmente direcionada ao serviço e assistência aos mais necessitados. Esta análise técnica visa aprimorar a efetividade das ações e recursos alocados, garantindo um impacto significativo nas realidades de missão em situação de maior vulnerabilidade.

- A CG 35ª declarou que “a eficácia do Superior local é crucial para a vitalidade apostólica da comunidade jesuíta. A liderança apostólica do Superior local está condicionada hoje à importância da promoção do discernimento, da colaboração e do trabalho em rede”;
- A CG 36ª convida “os Superiores e Diretores de obra, assim como a todos os jesuítas e colaboradores na missão, a promoverem hábitos profundos de oração e discernimento como prelúdio e acompanhamento do planejamento contínuo, como também a fortalecerem as relações e a colaboração mútuas na implementação dos planos” (CG 36ª, 2016, p. 66-7).

A capilaridade das recomendações representa a corresponsabilidade e a confiança entre jesuítas e o processo de buscar como Corpo Apostólico, com leigos/leigas, um sentir comum em busca de atualização e de colaboração “com todos que servem à *Missio Dei*”.

No Decreto 2, há um imperativo a todo Corpo Apostólico para “re-imaginar e buscar o bem maior e mais universal”, capaz de inspirar jesuítas e leigos/leigas a caminharem juntos, renovando os propósitos do serviço à missão e redescobrimo “nosso modo de proceder”, pensando em estratégias de gestão das pessoas e em “unir intenções”: “[...] contemplação e ação, fé e justiça, carisma e instituição, comunidade e missão (CG 36ª, 2016, p. 67).

A CG 36ª, em síntese, oferece um caminho a partir do reconhecimento histórico da missão da Companhia, que nasce da experiência de discernimento de Inácio conduzido pelo Espírito à mudança de vida e decisão de buscar a Maior Glória de Deus. O mesmo convite é lembrado aos jesuítas e leigos/leigas no contexto do século XXI em procurar dar sentido renovado em discernir, de colaborar e para trabalhar em rede.

O Decreto 1, da 36ª Congregação, intitulado “Companheiros numa Missão de Reconciliação e Justiça”, destaca algumas concepções de liderança inaciana no sentido de orientar os gestores educacionais a buscar, por meio do cultivo da vida espiritual e da formação continuada, maior identificação e o seu desenvolvimento humano e técnico para melhor desempenhar suas atribuições.

De modo concreto, a CG 36ª, através dos dois decretos analisados, oferece uma visão ampla de liderança, que transcende as fronteiras tradicionais de gestão pré-concebidas, alinhando passado, presente e futuro da missão maior da Companhia, em constante atualização, ênfase na análise desta tese da gestão das unidades da RJE. Os gestores educacionais são chamados não só a liderar com base em princípios técnico-pedagógicos, mas a serem líderes de

reconciliação e de justiça. São orientados a cultivar um senso profundo de solidariedade e compaixão, buscando, por meio do cultivo pessoal e da prática de gestão, o desenvolvimento da virtude pedagógica inaciana – o *Magis*.

De acordo com o documento, a análise da concepção de liderança envolve uma profunda consciência humana, cultural, social e o compromisso com a justiça. Os gestores são instados a promover uma gestão que também capacite as equipes a se tornarem agentes de mudança e defensores dos princípios e dos valores inacianos e da justiça social.

A concepção de liderança, destacada na 36ª Congregação Geral, abraça a diversidade, fomenta o diálogo intercultural e inter-religioso, e valoriza a participação e a colaboração de todos, no espírito de rede global, independentemente de sua posição na hierarquia organizacional. Os gestores são encorajados a criar uma cultura colaborativa que respeite a dignidade de cada indivíduo.

Em seu Decreto 1, em síntese, reflete sobre a liderança autêntica e transformadora na busca da reconciliação, da fé e da justiça como parte integrante das funções dos gestores educacionais nas instituições jesuítas. Isto demonstra uma sólida conexão entre tradição jesuíta e atualização das práticas em sua concepção e na forma como a liderança é entendida e exercida na contemporaneidade.

No Decreto 2, intitulado "Um Governo Renovado para uma Missão Renovada", relaciona tradição e atualização por meio de concepções de liderança e de governança que têm implicações significativas na atuação dos gestores, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, nas instituições educativas da RJE. Promovem uma sólida ligação entre a tradição jesuíta e a necessária atualização na forma como a liderança é exercida. Ele reconhece a importância de uma liderança participativa e colaborativa no contexto das unidades da Companhia e enfatiza a necessidade de líderes profundamente enraizados na espiritualidade inaciana e comprometidos com a missão da Companhia. A ênfase na espiritualidade e na tradição jesuíta dá sentido à continuidade da educação e sua atualização em fidelidade criativa, a partir dos princípios fundacionais da Ordem, enraizando a prática da liderança na rica herança da Companhia.

O documento também provoca uma atualização necessária da forma como a liderança é concebida e exercida. Reconhece a importância da participação e da colaboração entre líderes leigos e religiosos, valorizando a liderança partilhada e colegiada. A abertura à liderança leiga sinaliza uma resposta às mudanças nas estruturas hierárquicas da Companhia e reflete a experiência da caminhada de dez anos das equipes diretivas das unidades da RJE.

Incentiva a transparência, valoriza a utilização de sistemas de gestão integrados e a prestação de contas para contribuir na sustentabilidade e na eficiência e na eficácia da governança das instituições jesuítas. Estes elementos refletem um movimento de atualização na gestão das instituições confessionais, que buscam se adaptar às necessidades de um mundo em constante mudança. Este processo na RJE iniciou em 2014 com o Projeto Educativo Comum (PEC).

O Decreto 2 ainda estabelece uma conexão sólida entre a tradição jesuíta, representada por sua espiritualidade e sua missão, e a atualização necessária na forma como a governança e a gestão são concebidas e percebidas na prática. Movimento que fica demonstrado pelo compromisso com a continuidade da herança jesuíta e a capacidade de se adaptar e de inovar.

Liderança inspirada e uma Missão renovada podem ser compreendidas como síntese da força temática para jesuítas e leigos/leigas ao lançar um olhar para a missão que a CG 36ª retoma e direciona no seu subtítulo “avançar para águas mais profundas”! O espírito da liderança inspirada possibilita manter vivo o compromisso da missão jesuíta idealizada por Inácio e os Primeiros Companheiros. Ao mesmo tempo, empreender - processo de atualização constante - é essencial para enfrentar os desafios de cada época. A síntese destaca o equilíbrio entre tradição e atualização na busca de uma liderança e de uma gestão eficaz das equipes diretivas, caminhando como unidades educativas da Rede Jesuíta de Educação Básica, na perspectiva da renovação e da colaboração, por meio do discernimento, sob o horizonte comum da missão educativa.

A Congregação Geral 36ª buscou renovar o compromisso com a missão educativa, deixando claro que é fundamental os gestores utilizarem a metodologia e a prática do discernimento. A renovação fica assim impulsionada pela colaboração ampliada e pelo fortalecimento das redes, reconhecendo a

interconexão e a interdependência dos processos num mundo complexo. Faz um chamado claro à prática do discernimento, à adaptação e à abordagem colaborativa da missão comum na busca de um futuro mais justo e solidário, mantendo os princípios da tradição jesuíta, aplicados de maneira atualizada e contextualizada.

O objetivo geral da presente tese consiste em analisar, com base nos documentos orientadores formulados entre 1980 e 2019, as concepções de liderança de gestores jesuítas e de leigos/leigas, para o desenvolvimento de suas atribuições e de suas funções, e de como elas relacionam tradição e atualização em sua atuação na contemporaneidade. Os documentos analisados defendem como tese comum para a educação jesuíta o aprofundamento do conhecimento da tradição e orientam sobre a atualização da missão comum, horizonte do apostolado da Companhia. Defendem uma abordagem equilibrada entre tradição e atualização na dinâmica do exercício contínuo do discernimento como prática das comunidades educativas, reconhecendo a rica herança da tradição jesuíta, mantendo seus princípios fundamentais, buscando a adaptação e a atualização constante para atender as necessidades e os desafios. A liderança deve ser colaborativa, baseada na justiça e na reconciliação, e fundamentada no discernimento espiritual e comunitário.

Enfatizam o equilíbrio entre tradição e atualização, pela importância de preservar os princípios e os valores fundamentais da educação jesuíta, ao mesmo tempo em que se adaptam às mudanças sociais, culturais e educacionais de cada época. Os documentos articulam a ideia de que a liderança deve ser compartilhada entre gestores jesuítas e leigos/leigas e eficaz, o que envolve a habilidade de manter o equilíbrio. Colaboração assim concebida reflete o espírito da Companhia e fortalece a sua missão educativa no contexto da RJE e da cultura local. A liderança dos gestores na educação jesuíta, apontada nos documentos, visa estar comprometida com a promoção da justiça social e da reconciliação. Apontam o discernimento como uma prática central da liderança jesuíta. Os gestores são incentivados a buscar orientação espiritual e a tomar decisões com base no discernimento, ouvindo a voz de Deus e considerando as necessidades da comunidade. A liderança na educação jesuíta é flexível e aberta à atualização. Os gestores são incentivados a aprender continuamente, a se atualizar e a se adaptar às mudanças no campo

educacional. Documentos analisados é o discernimento, com vistas à harmonização, o grande ponto de convergência entre a tradição e a atualização e a promoção da justiça e da reconciliação.

#### 4.5 “TRADIÇÃO VIVA EXIGE OLHOS, OUVIDOS E CORAÇÕES ABERTOS”: ANÁLISE DO DOCUMENTO COLÉGIOS JESUÍTAS: UMA TRADIÇÃO VIVA NO SÉCULO XXI. UM EXERCÍCIO CONTÍNUO DE DISCERNIMENTO, DE 2019

No documento *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI. Um contínuo exercício de discernimento*, Pe. Arturo Sosa, SJ, atual Superior Geral da Companhia de Jesus, convoca-nos a um exercício contínuo de discernimento, destacando que a tradição viva exige olhos, ouvidos e corações abertos. Esta análise visa a uma síntese propositiva, convidando-nos a participar ativamente na renovação constante da tradição jesuíta diante dos desafios do presente século.

Fotografia 9 – Pe Arturo Sosa, SJ



Fonte: *Vatican News*

A partir da imagem de Pe. Arturo Sosa, SJ, e a capa do documento *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI*, de 2019, percebemos os traços do patrimônio da educação jesuíta e a relação com o tempo atual. Ao dar destaque à pessoa do Superior Geral: na capa, nota-se o infográfico *SJ DUCATIO – Secretariado para a educação secundária e pré-secundária da Companhia de Jesus*, Roma, instância de governo que abraça, com o Superior Geral, o desafio de manter a tradição viva guiando jesuítas e leigos/leigas à contextualização do apostolado educativo e a aprofundar, em clima de discernimento, os dez identificadores para enxergar além do presente, com ouvidos sintonizados, com as vozes da diversidade e com o coração aberto para a fidelidade criativa nas diversas realidades dos colégios jesuítas no contexto do

século XXI. Esta análise, aqui proposta, reflete a essência do exercício contínuo de discernimento a orientar as decisões do presente e impactos na prática diante do futuro.

Fotografia 10 – *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI. Um contínuo exercício de discernimento*



Fonte: produzida pelo autor a partir da *Secretariat for Education General Curia*, Roma

Em 5 de novembro de 2019, o Pe. Geral, Arturo Sosa, SJ, aprova a publicação *Colégios jesuítas: uma tradição viva no século XXI. Um exercício contínuo de discernimento*, fruto de oito anos de trabalho da *International Commission on the Apostolate of Jesuit Education (ICAJE)*, sob a coordenação do Secretário da Educação Jesuíta, Pe. José Alberto Mesa, SJ.

O ICAJE possibilita a colaboração e a cooperação entre as instituições educacionais jesuítas em todo o mundo. Contribui para o desenvolvimento da estruturação da rede global de colégio e na formação de líderes jesuítas e leigos/leigas. Assume um papel relevante na reflexão e discernimento sobre os rumos da educação jesuíta.

O documento consolida a tradição pedagógica jesuíta recente e se propõe a ajudar no discernimento sobre os desafios e as oportunidades que, no mundo em exponencial transformação e mudança, representam para o apostolado educativo de manter-se em constante renovação, atualização e reimaginarão.

O documento, com 99 páginas, teve sua publicação original em inglês e foi traduzido para o português pela equipe do Escritório Central da RJE. Na abertura, encontramos uma carta “A toda a Companhia” do Superior-Geral, Pe. Arturo Sosa, SJ, datada de 5 de novembro de 2019, Festa de Todos os Santos da Companhia. Segue com o Preâmbulo “A reflexão deve continuar”, escrita por Pe. Alberto Mesa, SJ, coordenador do ICEJE. Na continuidade, à página 11, apresenta a nominata “Os atuais membros do ICAJE”. O seu conteúdo

esquemático, à página 12, uma Introdução, seguindo o comum dos documentos sobre o apostolado com a numeração de 1 até 290, página 89. Para cada tema do corpo do documento, oferece 28 exercícios, para o discernimento pessoal e/ou comunitário. No Apêndice I, à página 90, encontra-se a “Apresentação Esquemática do Documento, e, à página 97, no “Apêndice II – Lista de Referências.

Na carta de promulgação, Pe. Sosa, SJ, explica que “processos de discernimento e renovação são necessários para os Colégios jesuítas, para se adaptarem melhor às circunstâncias variáveis de nosso mundo e às necessidades das novas gerações que educamos” (ICAJE, 2019, p. 5).

A narrativa histórica consolida a educação jesuíta como uma tradição viva que, diante das circunstâncias de tempos, pessoas e lugares, busca se atualizar. A Comissão (ICAJE) fez questão de apresentar um documento inacabado, de modo a poder inspirar e motivar o diálogo e o discernimento.

Pe. Sosa, SJ, afirma que

[...] a melhor homenagem que podemos prestar a nossa longa tradição em educação é poder explorar novos modelos, novos modos criativos e imaginativos para oferecer nossa visão espiritual e experiência educativa a nossos estudantes e a suas famílias (ICAJE, 2019, p. 6).

Na introdução, apresenta os fatores que justificam o novo marco referencial. Aponta que o apostolado educativo jesuíta tem uma resposta a oferecer ao mundo globalizado. Embora o documento não forneça uma definição explícita de "mundo globalizado", aborda conceitos e preocupações relacionadas à questão. No contexto dos Colégios Jesuítas, o termo é entendido como referência ao mundo contemporâneo intercultural, caracterizado pela interconectividade, pela diversidade cultural e religiosa. Enfatiza a importância dos colégios se adaptarem ao mundo em constante mudança, destacando a necessidade de educar os alunos como cidadãos globais, conscientes dos desafios globais. A formação dos estudantes dos colégios da Companhia precisa alcançar-lhes o entendimento e a capacidade de enfrentamento das questões cruciais da desigualdade, da migração, da sustentabilidade e dos direitos humanos. A formação integral e a educação para a cidadania global que vêm sendo assumidas pela RJE, no intuito de preparar os estudantes para um mundo

interconectado e diversificado, promovem os valores da justiça e da solidariedade num contexto global.

Numa leitura sociológica e antropológica, na estrutura da rede global de colégios da Companhia, aprofunda-se o princípio teológico da presença atuante de Deus em todas as culturas e busca-se a formação de líderes jovens e agentes de mudança para impulsionar a reconciliação e a justiça. A afirmação de que “a educação Jesuíta, como a própria história humana, é uma tradição viva que exige olhos, ouvidos e corações abertos” (ICAJE, 2019, p. 9), pode ser percebida da seguinte forma: atualização constante às mudanças no campo da educação e na sociedade em geral.

Diante do cenário contemporâneo, todos os atores do processo educativo são convidados a discernir e a dialogar, a fim de poder oferecer uma resposta eficaz aos desafios do atual contexto histórico. O documento *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI - Um Exercício Contínuo de Discernimento*, de 2019, apresenta o contexto educacional contemporâneo de maneira abrangente. Reconhece a globalização como um fenômeno que tornou o mundo mais interconectado e complexo. Esta interligação exige uma compreensão profunda e uma ação eficaz em relação às questões educacionais globais. A diversidade de culturas, de religiões, de identidades e suas perspectivas universais podem ser reconhecidas como característica central do contexto atual, desafios que os Colégios devem acolher, educando para e com esta diversidade no respeito mútuo. O cenário contemporâneo nos coloca diante de desafios éticos e sociais, que decorrem das desigualdades, da crise econômica, da insegurança jurídica, do radicalismo político, dos conflitos religiosos, da pobreza generalizada, do acesso limitado à educação de qualidade, para citar alguns. Os Colégios Jesuítas são convocados a educar em tempos incertos e a apontar para soluções justas e eficazes para os problemas.

O avanço tecnológico, particularmente a comunicação digital, é destacado como um fator que impacta a forma como as pessoas se relacionam, ensinam, aprendem e se comunicam. Os gestores e educadores são incentivados a incorporar, crítica e conscientemente, novas estratégias e ferramentas às práticas de gestão educacional, com vistas a alcançar melhor os objetivos educacionais institucionais. Diante desse cenário, o documento enfatiza a importância do discernimento, do diálogo intercultural e inter-religioso e da

colaboração entre todos os atores do processo educativo, elementos sociológicos, antropológicos e culturais fundamentais para responder eficazmente aos desafios hoje.

O contexto apresentado no documento é caracterizado pela globalização, pelos desafios éticos e tecnológicos, e é visto como um modo de ser, um modo de proceder e um modo de avaliar a vida e a missão da comunidade educacional e de suas respostas como colégios que pautam sua ação pelos dez identificadores globais. O discernimento, o diálogo e a colaboração são metodologias e ferramentas essenciais para enfrentar a complexidade contemporânea e oferecer respostas eficazes, repetindo o colóquio dos Exercícios Espirituais: “Que fiz? Que faço? Que devo fazer por Cristo?” (COMPANHIA DE JESUS, 1990, nº 53).

O documento pretende ser direcionador à gestão e uma resposta ao processo de globalização e, de alguma forma, assegurar um processo contínuo de decisão e de ação à educação jesuíta “caminhando como uma Rede Global a Serviço da Missão Universal” (ICAJE, 2019, p. 12).

Compõe-se de três partes:

1) revisão dos recentes Documentos Fundamentais - Características da Educação da Companhia de Jesus (1989), Pedagogia Inaciana. Uma proposta prática (1993), Preferências Apostólicas Universais (2019), Excelência Humana. Hombres y mujeres con consciencia, competencia, compasión y compromiso (2015) e Acordos Finais do JESEDU (2017);

2) análise da Nova Realidade do Mundo - com os principais traços do contexto atual, em cinco itens: realidade sociopolítica; educação; mudanças na prática religiosa; mudanças na Igreja Católica e mudanças na Companhia;

3) os Identificadores Globais dos Colégios Jesuítas - considerados eixos temáticos direcionadores, formulados a partir do exame dos documentos fundamentais e da realidade do mundo atual. São compromissos que os colégios são convidados a assumir.

Cada seção sugere um roteiro de questões para o discernimento pessoal e comum. O Apêndice é uma adaptação do Apêndice II do documento *Características da Educação da Companhia* (1989).

Na parte 1 – *Documentos Fundamentais*, recorda-se a missão da Companhia com destaque para o apostolado educacional, o potencial da Pedagogia Inaciana e a estrutura organizacional dos Colégios, pela ação dos gestores atentos às circunstâncias de pessoas, de tempos e de lugares e às características identitárias em promover educação de excelência. Também articula os Acordos do JESSEDU, Rio, 2017, em seus quatro eixos: experiência de Deus; tradição e atualização; cuidar da casa comum: reconciliação com Deus e com a criação; e, enviados a uma Rede Global, temas que trazem o compromisso comum dos colégios de se tornarem “um corpo universal com uma missão universal” (ICAJE, 2019, p. 31-32).

Em *A Nova Realidade do Mundo* - introdução da parte II -, afirma-se que “muita coisa mudou” e pelo reconhecimento do legado da tradição da educação jesuíta “é importante honrar um princípio fundamental descrito em Pedagogia Inaciana: o aprendizado começa com uma reflexão cuidadosa sobre o contexto” (ICAJE, 2019, p. 34).

Em uma análise socioantropológica-cultural, situa-se o crescimento populacional urbano e sua complexidade; a economia e seus reflexos nas taxas de pobreza e de desigualdades, a interdependência da economia e a política global como novo poder do capital; a migração como fenômeno do século XXI; a intolerância violenta generalizada: étnica, religiosa, civil; o meio ambiente e seus efeitos sobre todas as formas de vida e a necessidade de acordos mundiais; igualdade de gênero e seus impactos culturais; estrutura familiar com novas configurações e papéis sociais e educacionais; a comunicação e suas tecnologias que modelam as relações, o tempo, o conhecimento, seu alcance e a proliferação de dispositivos de inteligência artificial generacional, conjuntura que tem enormes implicações na educação (ICAJE, 2019, p. 34-41).

O segundo eixo temático se debruça sobre a realidade da educação, tematizando o acesso, destacando que há uma maior compreensão do direito de crianças e de adolescentes no acesso assegurado à educação, apesar de que “atualmente há 59 milhões de crianças fora da escola em todo mundo e cerca de cem milhões de crianças que não completam o ensino fundamental” (ICAJE, 2019, p. 42). Em seguida, dá atenção à TECNOLOGIA, que provocou enormes mudanças nos colégios – no modo de ser, no modo de proceder e no modo de avaliar. Constata-se que os estudantes têm acesso à informação, podem pensar

ativamente sobre ela, que têm direito de modelar escolhas, mas que também passam pela dificuldade de diferenciar a realidade analógica do mundo virtual digital conectado. Daí a missão dos colégios de ser a contracorrente da superficialidade. Pe. Nicolás, SJ, afirma:

[...] quando podemos estabelecer amizades tão rapidamente e sem esforço em meros conhecidos, ou totalmente desconhecidos no mundo social – e quando podemos facilmente rompê-las sem o mínimo esforço e sem passar pelo confronto e a reconciliação – então os relacionamentos podem se tornar superficiais (ICAJE, 2019, p. 43).

O documento sublinha o valor da educação, situando jesuítas e leigos/leigas sobre o ato educativo como direito humano fundamental e como forma de ir avançando na compreensão de seu reconhecimento global. Destaca a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), reafirmando o compromisso de que “uma visão humanística e holística da educação é um direito fundamental e essencial para o desenvolvimento pessoal e socioeconômico” (ICAJE, 2019, p 45). Propõe refletir sobre educação como ‘mercadoria comercializável’, que impacta o mercado e estabelece relações de consumo entre a escola e a família.

O documento apresenta quatro contributos dialéticos e valorativos sobre a visão atual da relação escola x mercado:

1. Muitos colégios têm experimentado o impacto de reformas orientadas pelo e para o mercado. As avaliações padronizadas podem reduzir a riqueza e a dignidade do empenho educativo à mera quantificação de pontos nos rankings (ICAJE, 2019, nº 103, p. 46).
2. Este ambiente competitivo incentiva um individualismo exagerado que não valoriza o processo de crescimento de cada estudante, mas compara uns com os outros (ICAJE, 2019, nº 104, p. 46).
3. Os familiares tornam-se consumidores, e as preocupações de mercado ofuscam os valores substanciais (ICAJE, 2019, nº 105, p. 46).
4. É custoso competir nesse tipo de mercado: os custos operacionais aumentam sobre as mensalidades e o acesso diminui (ICAJE, 2019, nº 106, p. 46).

Como consequência desta realidade, apresentam-se as mudanças na prática religiosa, em especial o papel da religião na cultura da sociedade Ocidental, da América do Norte e da Ásia, onde há um grande número de colégios, mas se constata a diminuição de denominações cristãs e o aumento de religiões pentecostais. A partir dos dados demográficos, apresenta a

mudança na concepção e na prática da religiosidade que gerou reflexões na Igreja Católica, na educação e na cultura. Diante desse contexto, a questão “que é uma instituição católica de educação”? exige uma ampla leitura de cenário. O documento dá destaque à década de 1980, período em que ocorreu o crescimento de católicos em 57% (especialmente na África, 238% e, na Ásia, 115% e, na Europa, apenas 6%), e para a população mundial que aumentou em 47%. Também alerta para as deserções da Igreja Católica: “quase um em cada cinco latino-americanos se identifica como protestante/evangélico, a maioria deles associada a uma comunidade pentecostal” (ICAJE, 2019, p. 49). O documento diz:

Sob o panorama do crescimento, é importante observar que o número de católicos que recebem os sacramentos tem diminuído particularmente na Europa, América, Oceania e partes da África-Pacífico (ICAJE, 2019, nº 120, p. 49).

Neste contexto, surge a liderança da Igreja, no Pontificado de João Paulo II marcado por: 1) “significativa mudança política com o fim de regimes consumistas na Europa; 2) centralização inédita da autoridade de Roma; 3) o uso efetivo de viagens e meios de comunicação em nível mundial” (ICAJE, 2019, p. 49).

Em 2013, o Papa Bento XVI renunciou ao papado, e a Igreja elegeu Francisco, o primeiro Papa jesuíta. Ele se comprometeu com:

- 1) A reforma da Cúria Romana e significativa descentralização da tomada de decisões;
- 2) Um diálogo ecumênico e inter-religioso;
- 3) O apoio à sustentabilidade ambiental;
- 4) A defesa das pessoas pobres e deslocadas (ICAJE, 2019, p. 50).

A hierarquia da Igreja desenvolve um novo olhar sobre a realidade humana, analisa dados, lê cenários e aponta futuros possíveis. A partir do Estado do Vaticano, organiza em Roma, no ano de 2015, o **Congresso Mundial “Educar hoje e amanhã”**. O encontro afirmou que a educação católica deve:

- 1) Educar a pessoa integralmente, dedicar-se à formação e não apenas à informação;
- 2) Ser respeitosa e aberta aos outros em um mundo multicultural e multirreligioso;
- 3) Criar uma comunidade acolhedora para os jovens e as famílias;

- 4) Ser acessível a todos, especialmente àqueles de famílias com poucos recursos financeiros;
- 5) Focar-se no transcendente: o mistério e a maravilha de Deus (ICAJE, 2019, p. 50).

Ao tratar das Mudanças na Companhia de Jesus, Sosa, SJ, começa apresentando dados demográficos e seu *status*. Em 1986, contexto da divulgação do documento *Características da Educação Jesuíta*, “havia mais de 25.000 jesuítas no mundo. Em 2015, 30 anos depois, 16.740, uma redução de 33%” (ICAJE, 2019, p. 51). A diminuição do quadro na América Latina foi de 35%. Diante do fenômeno, a preocupação é com o envelhecimento e com os processos de sucessão em cargos estratégicos e de missão. Sob o tema Liderança da Companhia de Jesus, mostra o movimento que vem sendo feito nestes 30 anos, período em que ocorreram as três últimas Congregações Gerais. Em 1995, a CG 34ª confirmou os principais temas das duas congregações anteriores, que abrem horizontes à gestão e à colaboração entre jesuítas e leigos/leigas engajados na missão. Afirma que os jesuítas e os que trabalham com eles foram chamados a acolher o chamado de Cristo para:

- 1) atender às necessidades dos pobres e marginalizados;
- 2) ser respeitosos e hospitaleiros com pessoas de diferentes culturas e tradições religiosas;
- 3) ver os leigos como colaboradores com igual valor e dignidade;
- 4) aprender da experiência das mulheres que muitas vezes foram marginalizadas pela Igreja e pela sociedade (ICAJE, 2019, p. 51).

Segue apontando caminhos a uma reestruturação da gestão do apostolado educativo. A CG 34ª (1995), no decreto nº 18, afirma:

- 1) o papel central dos leigos como educadores dentro da tradição inaciana;
- 2) os esforços para tornar os colégios jesuítas acessíveis aos jovens de famílias de poucos recursos;
- 3) os colégios como plataformas que alcancem não apenas a comunidade ampliada de familiares, ex-alunos e amigos, mas também os pobres e socialmente desfavorecidos do bairro;
- 4) a importância das escolas de educação infantil apoiadas pela Companhia (ICAJE, 2019, p. 52).

Em 2008, foi realizada a CG 35ª. Pe. Peter-Hans Kolvenbach, SJ, deixou o generalato e foi eleito como novo Superior Geral, Pe. Adolfo Nicolás, SJ. A CG 35ª ponderou o crescente ritmo de mudança no mundo pós-moderno, ocupando-se de temas como tecnologia, conscientização ambiental, migração e

globalização. “Reconheceu a centralidade dos colaboradores e destacou a importância de sua formação no carisma inaciano” (ICAJE, 2019, p. 52). A respeito da redução do número de jesuítas, “levantou uma questão fundamental sobre identidade institucional: com poucos jesuítas ou sem jesuítas presentes, o que torna jesuíta um colégio jesuíta?” O documento traz uma resposta à essa pergunta, com base na CG 35ª, 2008, Decretos nº 3, nº 23, que discute o ministério para os jovens, afirmando, na perspectiva do substantivo Colégio e do adjetivo Jesuíta, que podem conferir identidade diferenciada, dizendo:

Temos de discernir cuidadosamente o modo como trabalhamos na educação e na pastoral, especialmente com os jovens, numa cultura pós-moderna sempre em mudança. Temos de caminhar com a juventude, aprendendo com a sua generosidade e compaixão, de maneira a ajudar-nos mutuamente a crescer, reconhecendo a fragilidade e a fragmentação e tendo em vista uma integração alegre das nossas vidas com Deus e com os outros (CG 35ª, 2008, p. 118).

A CG 36ª, realizada em 2016, apresenta a temporalidade histórica – 1967 a 2020 –, a articulação das instâncias do governo da Companhia, despertando o seu Corpo Apostólico a enfrentar a urgente e complexa crise de mudanças no mundo pós-moderno. A respeito das alocações dos Superiores Jesuítas sobre Educação, os padres Peter-Hans Kolvenbach, SJ, Adolfo Nicolás, SJ, e Arturo Sosa, SJ, colocam algumas questões:

[...] o que significa ser um colégio jesuíta? É um colégio jesuíta por causa de sua história, por ter sido fundado e dirigido por jesuítas por muitos anos? É jesuíta devido ao seu status canônico? É jesuíta porque os jesuítas trabalham ali? É um colégio jesuíta por tradição ou por opção? É jesuíta de maneira substancial ou é jesuíta apenas no nome? É jesuíta por força de marketing e publicidade? (ICAJE, 2019, p. 55).

Além desses questionamentos visando provocar reflexões, o documento situa a realidade dos colégios com dados numéricos na perspectiva de buscar ler as oportunidades de colaboração e os desafios à gestão educacional integrada, a partir de questionamentos como: “se sim, esses colégios educam cerca de 800.000 estudantes em mais de 850 instituições de ensino, com apenas 4,3% do pessoal sendo jesuíta” (ICAJE, 2019, p. 55): qual será a perspectiva da missão da educação da Companhia amanhã? Qual é o lugar dos leigos/leigas na missão da Companhia do amanhã?

O documento confirma que o trabalho de jesuítas e companheiros leigos/leigas na educação pode ser considerado um dos legados históricos dos 450 anos de história da Companhia, em que “os colégios jesuítas contam com uma parceria dinâmica entre jesuítas e companheiros leigos” (ICAJE, 2019, p. 56). Há um avanço e uma mudança, ao mesmo tempo “a tradição é a garantia do futuro e não a custódia das cinzas”, pois:

[...] grande parte da responsabilidade pela missão de nossos colégios é assumida por leigos. [...] Nossos colégios são enriquecidos pela presença de professores, funcionários e administradores. [...] Essa foi a grande dádiva: expandir criativamente nossa compreensão da espiritualidade e identidade inacianas (ICAJE, 2019, p. 56).

Esse reflexo está transversalmente na apresentação dos dez identificadores globais a serem assumidos pelos colégios da Companhia. Na parte 3, Identificadores Globais dos Colégios Jesuítas, seus temas abrangentes e próprios podem ser compreendidos como categorias de sentido e de significado para os colégios e, em sua definição, como “chave inaciana” buscam incidências à gestão e práticas educativas. O documento aponta para a necessidade de articular a gestão e práticas tendo como perspectiva formar para a profundidade, para a reconciliação, para o diálogo na fé e para a cidadania global.

Pe. Sosa, SJ, traz a intencionalidade de atuar como corpo universal em uma missão universal, com base na experiência dos EE, apresentando os movimentos e a esperança, os quais movem gestores jesuítas e leigos/leigas. Valoriza a tradição, discerne as necessidades do mundo e deseja experimentar novas formas de alcançar os objetivos de sua atualização, em fidelidade criativa.

Segundo os identificadores globais e seu contexto, que estão no documento Tradição Viva (ICAJE, 2019, p. 59 a 87), os colégios jesuítas estão comprometidos:

1) **em ser católicos e em oferecer formação profunda na fé, em diálogo com outras religiões e visões de mundo.** Os alunos e as famílias estão sendo influenciados pela desvinculação da Igreja, pela privatização e algoritmização da vida, pelo alheamento à proposta evangélica da educação jesuíta. O colégio quer manter sua identidade e formar a todos solidamente na

fé, e testemunhar a comunhão cristã, mediante o diálogo com outras confissões religiosas.

Em chave inaciana: os colégios oferecem aos estudantes experiências que dizem respeito à identidade, à formação espiritual religiosa, à experiência eclesial, à experiência de Deus, ao diálogo com outras religiões e cosmovisões e que propiciem a possibilidade da reflexão e a pausa no trabalho pedagógico, fazendo uso da repetição inaciana. Além disso, provoca a pensar sobre a opção vital do ser humano neste mundo.

**2) em criar um ambiente seguro e sadio para todos.** É indispensável o compromisso dos educadores e dos gestores, também para implementar estruturas e procedimentos – documentos, programas de formação – que instaurem ambientes livres de qualquer tipo de abuso e de relações inapropriadas.

Ao formar para o autocuidado e a proteção, os colégios se constituem como espaços de experiências relacionadas à cultura e à ética do cuidado, à formação da afetividade e da sexualidade, ao acompanhamento pessoal e ao projeto de vida dos estudantes.

**3) com a cidadania global.** Preparam os alunos e as famílias para reconhecerem sua pertença mais ampla à família humana. A visão inaciana e a história jesuíta estimulam a reconhecer Deus presente na vida. O currículo na perspectiva da cidadania global busca integrar e oferecer programas variados para formar cidadãos globais, em diálogo com as diversas culturas do mundo.

Ao formar para a cidadania global, como característica inaciana, os colégios criam experiências relacionadas a uma cultura do encontro, à valorização da diversidade, à responsabilidade com as necessidades do mundo, à promoção dos valores, à comunicação e ao compromisso global.

**4) com o cuidado de toda a criação.** É oferecido aos estudantes mediante currículos atualizados, e às famílias, por uma educação ecológica para se sentirem responsáveis por toda a criação, com referência à Encíclica *Laudato Si* (2015) do Papa Francisco e a 4ª Preferência Apostólica da Companhia sobre o cuidado da Casa Comum. Os colégios se esforçam para ser ecologicamente autossustentáveis.

Os colégios apresentam uma visão de mundo, de sociedade e de pessoa a partir das experiências que promovem a sensibilidade com a Casa Comum e

a reconciliação com a Criação, a ecologia, o meio ambiente, a proteção da vida, dos recursos naturais e o desenvolvimento sustentável.

5) **com a justiça**. Este compromisso está no coração da missão, sendo indispensável para testemunhar a fé. Trata-se de formar os alunos com abertura, consciência, competência e resistência frente aos sofrimentos humanos. O empenho pela justiça deve também estar manifesto nas relações trabalhistas e na superação da brecha entre pobres e ricos.

Ao formar para a justiça, os colégios buscam oferecer experiências que desenvolvem o compromisso social, a análise da realidade e do contexto sociopolítico; a dignidade e a proteção dos direitos humanos, a memória histórica e a defesa da vida.

6) **em ser acessíveis a todos**. O ideal refere-se a 2ª Preferência Apostólica e procura incluir e tratar com igualdade as pessoas vulneráveis. A falta de subsídios governamentais não pode justificar a discriminação socioeconômica e a segregação.

Formar para o reconhecimento e a inclusão dos outros e dos diferentes, articulando experiências relacionadas à diversidade cultural e social, à inclusão e à redução das desigualdades sociais, à aprendizagem em serviço, ao trabalho comunitário e à sociedade inclusiva.

7) **com a interculturalidade**. A polarização, o egoísmo, a intolerância e o consumismo afetam a vida. A tradição espiritual e intercultural da educação jesuíta busca inspirar a reação, a criação de ambientes de solidariedade, a conscientização da própria cultura, e o apreço pela diversidade cultural, considerada dom de Deus.

Para formar para a interculturalidade, os colégios articulam experiências que implicam uma cultura do encontro, espaços inter e multiculturais, diálogo inter-religioso e universalidade como bem comum.

8) **em ser uma Rede Global a serviço da Missão**. Isolados, os colégios não dão conta da missão. Os avanços tecnológicos, em especial, a plataforma *Educate Magis*, favorecem o estabelecimento de redes com instituições dentro e fora da Companhia. Os delegados de educação no JESEDU firmaram acordos para estabelecer o trabalho em rede.

Ao se propor a formar para ser rede global a serviço dos demais, os colégios desenvolvem experiências relacionadas à interconexão, ao trabalho em

rede, aos trabalhos pedagógicos qualificados e compartilhados, ao trabalho conjunto e qualquer experiência alusiva ao Pacto Educativo Global.

9) **com a Excelência Humana.** O prestígio da excelência acadêmica não exige os colégios de se avaliarem e de buscarem continuamente a atualização pedagógica para formar alunos no perfil dos 4 Cs (Formar pessoas Conscientes, Competentes, Compassivas e Comprometidas). A *cura personalis* estimula a incorporar no currículo temas como a dignidade da mulher, o combate ao racismo e a acolhida de diferentes orientações sexuais.

Ao se propor formar para a excelência humana, os colégios intencionalmente oferecem experiências que favorecem o desenvolvimento de competências socioemocionais (trabalho colaborativo, resolução de conflitos, sensibilidade social e ecológica, inteligência emocional, compromisso cidadão...) para a formação de seres conscientes, compassivos, comprometidos e competentes.

10) **com a aprendizagem para toda a vida.** Favorecem o desenvolvimento de uma espiritualidade expansiva, reflexiva, profunda, para maravilhar-se e enamorar-se com a presença atuante de Deus em todas as coisas. Essa experiência irá impulsar os alunos a discernir a realidade e a investir, por toda a vida, seus talentos para atender as necessidades que percebem.

Ao formar para toda a vida, os colégios identificam experiências que promovem a aplicação do conhecimento em outros contextos para alcançar transformações de natureza social, cultural, política, ética e para estimular conhecimentos relevantes para as necessidades atuais e futuras.

Sobre as concepções de liderança para os gestores educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, na busca do desenvolvimento de suas atribuições e de suas funções, podemos destacar que, em *Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI. Um contínuo exercício de discernimento*, 2019, a concepção de liderança se fundamenta na metodologia do discernimento - inspirado na experiência dos Exercícios Espirituais e guiado pelos princípios da Pedagogia Inaciana - numa visão de mundo, de sociedade e de pessoa conectada com as realidades locais. É caracterizada pela compreensão da realidade e por uma atitude humano-cristã efetiva e afetiva de amadurecimento, que leva a um processo de crescimento. Uma pessoa madura cumpre as tarefas

próprias de um adulto. Como a maturidade é meta difícil de alcançar, no ideário da gestão educacional, é estabelecido como objetivo o processo de amadurecimento, considerando que as conquistas não são “ponto de chegada”, mas se constituem novos “pontos de partida”. Somos seres em construção, em busca do desenvolvimento ético, espiritual e cognitivo. Os gestores, inspirados pela tradição viva da Companhia, são chamados a cultivar um ambiente de diálogo e a avançar na prática da colaboração e da adaptação das estruturas e dos recursos às demandas contemporâneas, alinhando suas atribuições e suas funções ao compromisso inaciano com a excelência educacional e a justiça social. A síntese reflete a liderança como um processo dinâmico e reflexivo, enraizado na tradição jesuíta, flexível nas respostas aos desafios e oportunidades do século XXI.

E, sobre as concepções, na relação tradição-atualização e na atuação dos gestores, o documento propõe que os gestores estejam em sintonia com a tradição e em contínuo exercício de discernimento para equilibrar a preservação dos valores fundamentais com a adaptação necessária do processo de atualização às demandas contemporâneas. A liderança, nesse contexto, é entendida como a “habilidade”, inspirada pela tradição inaciana, de continuar promovendo uma educação de excelência que responda aos desafios do mundo atual, mantendo-se fiel aos princípios humanistas e espirituais da tradição jesuíta.

A formação na tradição e a dinâmica da atualização dos colégios da RJE, certamente vão além dos identificadores, não somente pela sua compreensão, mas pela identidade como propulsora do contexto, da experiência e da ação, enraizados na história de quase 500 anos da Companhia e das respostas locais de cada colégio. Os documentos aqui analisados oferecem pistas para os colégios discernirem o rumo da sua missão na presente conjuntura mundial. A missão é de âmbito universal, seguida do imperativo de dar respostas com práticas em nível local, num constante processo de atualização.

Com o objetivo de “atuar como um corpo universal com uma missão universal”, reconhecendo os colégios da RJE como integrantes deste corpo apostólico, as experiências de gestão e práticas pedagógicas visam dar sentido e significado à formação integral, um modo de responder aos identificadores globais no contexto do século XXI.

Os princípios e as linhas de força do apostolado educativo jesuíta, que emergem de sua tradição pedagógica e de seu arcabouço documental, oferecem aos gestores jesuítas e leigos/leigas o substrato para levarem à prática as sugestões programáticas, os acordos e os compromissos estabelecidos.

Importante explicitar novamente o que é tradição e atualização. O senso comum costuma considerar tradição como algo estático, imutável, antiquado, fora de moda, rejeitável. Atualidade é o presente, o moderno, o atraente, o desejável e, por conseguinte, incompatível com a tradição. Tradição não significa algo estacionário ou cristalizado, como mostra o verbo latino *'tradere'*, do qual provém, significando entregar, transmitir, passar, confiar, ceder, comunicar - de uma geração a outra, de pai para filho - dados, doutrinas, costumes, valores. Tradição é "algo" dinâmico, fluente, em movimento (MICHAELIS, 2002).

Na educação jesuíta, tradição e atualização não são excludentes ou antagônicos, mas ambos se combinam e se enriquecem mutuamente. A Companhia tem um modo de proceder pedagógico característico, que vem sendo transmitido desde a fundação dos primeiros centros educativos, em meados do século XVI, e que incorporou muitos aportes psicopedagógicos até o presente. Mudança, transformação, atualização e melhora são conceitos que provêm dos escritos de Santo Inácio e dos Primeiros Companheiros, bem como dos primeiros documentos da Pedagogia da Companhia.

Os imperativos à atualização, empreendidos pelo governo da Companhia, chegam às instituições educativas como orientações do governo central. Há 40 anos, na alocução *Nossos colégios hoje e amanhã*, Arrupe, SJ, alertava os colégios contra o perigo da inércia, quando cristalizavam procedimentos outrora eficazes, quando rechaçavam as necessárias atualizações e resistiam em acompanhar as mudanças ocorridas na Igreja, na Companhia e na sociedade. Dizia que uma comunidade que decide que seu colégio não necessita de mudança está ameaçando, a prazo fixo, a agonia dele próprio. É necessário podar a árvore para que recobre as forças. A formação permanente e a adaptação das estruturas às novas condições são indispensáveis.

Arrupe, SJ, chegou a sugerir a designação de outra missão para os jesuítas que viviam nos colégios um *status* intocável, com rendimento de trabalho insatisfatório e contrários a quaisquer mudanças. Há que se impedir que as

instituições sirvam de abrigo a pessoas subempregadas, anquilosadas ou instaladas, num parasitismo disfarçado nos colégios.

O primeiro argumento para a mudança é de ordem espiritual. A educação jesuíta não visa à transformação por modismo, por conveniência pragmática, por concorrência mercadológica, mas pela busca do *Magis*, conceito fundamental da espiritualidade e da Pedagogia Inaciana, presente na consideração inicial dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio e na meditação “O Chamado do Rei Eterno”. Para Inácio significa entrega confiante à vontade de Deus de quem descobriu e aceitou Seu amor. A espiritualidade vivida e deixada como herança por Santo Inácio é marcada pela inconformidade, pela repulsa à mediocridade, à acomodação, a todas as atitudes que são indignas do amor devido a Deus. O elã da espiritualidade inaciana e a intencionalidade da Pedagogia Inaciana é para a pessoa crescer, desenvolver, incrementar, otimizar a vida pessoal e profissional.

Para a RJE, o horizonte da mudança na gestão e a atualização da prática pedagógica podem ser considerados estratégicos diante da situação de mundo em que vivemos, da cultura social na qual os colégios atuam e da pessoa que desejamos formar. Nesse sentido, Klein (2020), retomando a alocução do Pe. Sosa, SJ, aos Delegados de Educação, apontava seis realidades preocupantes: 1) mudanças demográficas sem precedentes; 2) crescente iniquidade; 3) incremento da polarização e do conflito; 4) crise ecológica; 5) expansão de um habitat ou cultura digital; e 6) debilitação da política.

Nesse sentido, vale destacar que o golpe infligido pela pandemia do Covid-19 afetou profundamente os pilares do mundo. Impactou a vida econômica, a organização do trabalho, da política, os relacionamentos sociais, o estilo de vida, de consumo e de mobilidade, as manifestações religiosas, artísticas, culturais e desportivas. A mudança afeta pessoas, grupos, entidades. É outro mundo que surge, que ninguém ainda conseguiu interpretar. Então, vale refletir sobre a questão: quais são os impactos para os processos de ensino e aprendizagem?

No seu livro *21 Lições para o século XXI* (2018), o pensador e historiador israelense Yuval Noah Harari dedica o capítulo 19 à Educação, com o subtítulo *A mudança é a única constante*. Ele afirma que a humanidade se encontra com revoluções sem precedentes, todas as narrativas antigas desmoronam e, até o

momento, não surgiu nenhum relato novo para substituí-las. Como preparar-nos e preparar nossos filhos para um mundo de transformações sem precedentes e de incertezas radicais?

A mudança antropológica e cultural em curso, alerta Pe. Sosa, SJ, é fator que impede os colégios de descobrir nova maneira de educar e de formar para um cenário e um futuro inimagináveis. É mister desenvolver gestores educacionais capazes de adaptar-se às demandas do mundo contemporâneo, a fim de assimilar mudanças e promover práticas eficazes e relevantes.

Outro argumento para atualizar os colégios está no consenso dos países para cumprirem o 4º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS), do programa Agenda 2030, da UNESCO, que afirma: “Garantir uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem durante toda a vida para todos” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2023, não paginado).

Finalmente, é fundamental considerar o convite do Papa Francisco, feito em 12 de setembro de 2019, para gestores e educadores *Reconstruir o Pacto Educativo Global*, a fim de repensar o modo como se está construindo o futuro do planeta, reavivar o compromisso com as gerações jovens, renovar a paixão por uma educação mais aberta e inclusiva, unir esforços por uma aliança educativa em vista de uma humanidade mais fraterna.

Nos documentos sobre o apostolado educacional da Companhia de Jesus, transpira a consciência de que as pessoas e as estruturas podem mudar e que todos se empenhem por trabalhar por estas mudanças. Esta naturalização pode ser compreendida como dinâmica do corpo apostólico e fruto do discernimento, que compreende os desafios e as oportunidades de cada época.

#### 4.6 SÍNTESE ANALÍTICA DA DOCUMENTAÇÃO ESTUDADA

Através da análise dos documentos-chave desta tese que marcaram a trajetória da Educação Jesuíta desde 1980 até 2019, emerge uma narrativa histórica e evolutiva. Iniciando com *Nossos Colégios Hoje e Amanhã* (1980), de Pe. Arrupe, SJ, percebemos as sementes de uma reflexão profunda sobre a origem e os rumos da educação jesuíta, que se desenvolvem e se concretizam nas *Características da Educação Jesuíta* (1989) de Pe. Kolvenbach, SJ. A visão

prática de Pe. Kolvenbach, SJ, ganha forma no documento *Pedagogia Inaciana: uma Proposta Prática* (1993), integrando reflexão-ação-avaliação, enquanto a *Congregação Geral 36ª* (2016), de Pe. Nicolás, SJ, destaca a necessidade de aprofundamento e renovação da missão, adaptando-se aos desafios contemporâneos. Finalmente, *Educação Jesuíta: uma Tradição Viva no Século XXI* (ICAJE, 2019), sob a liderança de Pe. Sosa, SJ, encoraja olhos, ouvidos e corações abertos para manter viva a tradição, consolidando uma síntese contínua de exercício de discernimento contributos de diálogo entre tradição e atualização. Este percurso de análise documental evidencia a capacidade de adaptação e resiliência da educação jesuíta, centrada na missão dos colégios como instrumentos apostólicos conscientes de formar integralmente a pessoa toda para toda a vida.

#### 4.6.1 Educação Jesuíta: tradição e atualização - fundamentos e contributos para o diálogo

A tradição e a atualização na educação jesuíta constituem os alicerces essenciais para um diálogo contínuo e enriquecedor, que impulsiona a reflexão sobre as práticas de gestão e a busca da excelência na formação.

Quadro 6 – Eixos temáticos da concepção da educação jesuíta

INSPIRAÇÃO	FUNDAMENTOS	METODOLOGIA
Pessoas	Exercícios Espirituais	<i>Modus Parisiensis</i>
Tempos	Fórmula do Instituto	<i>Ratio Studiorum</i>
Recursos/lugares	Constituições da Companhia de Jesus	Pedagogia da Companhia de Jesus

Fonte: Elaborado pelo autor

A contextualização da Educação Jesuíta, no primeiro *cluster* da pesquisa e análise, proporcionou uma imersão profunda na gênese da missão Companhia de Jesus (1540), destacando a inspiração – Exercícios Espirituais –, fundamentos e metodologia que guiaram Inácio e os Primeiros Companheiros no século XVI. A experiência compartilhada, enquanto grupo em torno da espiritualidade, do estudo e do discernimento, culminou na decisão de fundar a Ordem, definindo sua missão e sua estrutura (1548). A jornada, registrada nas Constituições e na Fórmula do Instituto, estabeleceu os alicerces da missão

jesuíta, com destaque para o compromisso com o apostolado educacional. Os princípios essenciais, como os Exercícios Espirituais, o *Modus Parisiensis*, a *Ratio Studiorum* e o arcabouço documental que compõem a *Pedagogia da Companhia de Jesus*, continuam sendo fundamentais para aprofundamento da prática de gestão educacional e de liderança de gestores jesuítas e leigos/leigas das unidades educativas da RJE, na atualidade. A imersão na análise histórica da educação jesuíta iluminou a narrativa do passado e lança luzes sobre o compromisso com a herança duradoura da Pedagogia da Companhia em meio a divergências e convergências do século XXI para, em fidelidade criativa, seguir com ânimo e generosidade formando cidadãos conscientes, competentes, comprometidos, compassivos e criativos. Os eixos norteadores da visão de mundo, de sociedade e de pessoas têm como características comuns: a identidade, a excelência e a qualidade, premissas para as unidades educativas da Rede Jesuíta de Educação na contemporaneidade. A análise e o entendimento destes alicerces históricos, além de uma reflexão sobre o passado, compreendem nesta tese um guia vital para os desafios e as oportunidades contemporâneos, revelando-se um legado vivo e inspirador para os gestores na missão educativa da Companhia hoje.

Quadro 7 – Temas norteadores da concepção de educação jesuíta

<b>EXCELÊNCIA</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>
Humana	Cognitiva	Modo de Ser
Acadêmica	Socioemocional	Modo de Proceder
Cristã	Espiritual-Religiosa	Modo de Examinar

Fonte: Elaborado pelo autor

Os pilares do segundo *cluster* desta análise destacam temas norteadores essenciais da educação jesuíta, centradas na excelência, na liderança, na gestão dinâmica e na reflexão constante sobre objetivos, práticas e avanços da educação jesuíta. As competências, delineadas nos documentos orientadores analisados nesta tese, refletem uma abordagem eminentemente inaciona, enfatizando a liderança como fator crucial. A perspectiva humanista permeia as diretrizes, evidenciando a preocupação com a construção do conhecimento e a busca pela Transcendência. A gestão educacional jesuíta, moldada por uma concepção humanista e um olhar estratégico, respondem de maneira proativa às tendências de gestão educacional do século XXI. A promoção da missão inclui

o cuidado individual (*cura personalis*) e coletivo (*cura apostólica*), que emergem como um princípio fundamental, refletindo o compromisso inabalável do cuidado com a pessoa e a missão da comunidade escolar. A abordagem humanista e estratégica valida a gestão dos colégios jesuítas e oferece uma visão vital para um modo de ser, modo de proceder e modo de examinar, por meio do contínuo discernimento, a enfrentar os desafios educacionais contemporâneos, destacando o papel central da pessoa de jesuítas e de leigos/leigas responsáveis na tomada de decisões e condução da missão educativa dos colégios no contexto atual.

Quadro 8 – Objetivos epistemológicos da concepção da educação jesuíta

PARADIGMA	IDENTIDADE	PROCEDIMENTOS
Reflexão	Missão	Gestão/liderança
Ação	Visão	Discernimento/decisão
Avaliação	Princípios e Valores	Escuta/Diálogo

Fonte: Elaborado pelo autor

O terceiro *cluster* de análise enfatiza os princípios epistemológicos identitários que fundamentam a gestão e a liderança inaciana em um colégio jesuíta. Estes princípios norteadores, como a definição do paradigma reflexão-ação-avaliação, com acento no aspecto identitário e nos procedimentos de integração da espiritualidade e educação que delineiam a trajetória do apostolado educativo da Companhia – missão, visão, princípios e valores -, lançam perspectivas para avançar como corpo universal em uma missão universal. O aprimoramento do Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI) contribuiu para a leitura de contexto, a experiência, a reflexão, a ação e a avaliação contínua, constituindo-se pilares da abordagem epistemológica pragmática à gestão. A construção de identidade, o senso de pertencimento e os modos de ser, de proceder e de examinar são objetivos estratégicos fundamentais na concepção epistemológica de gestão e de liderança inaciana. O discernimento, a escuta ativa e o diálogo são indicadores de práticas essenciais à gestão de uma unidade educativa jesuíta e, moldados por uma visão epistemológica humanista, enriquecem a gestão educacional e fundamentam o compromisso contínuo da Companhia com a excelência e entrega de educação de qualidade.

Quadro 9 – Princípios e Práticas da concepção da educação jesuíta

<b>VISÃO</b>	<b>PROPOSTA</b>	<b>CONHECIMENTO</b>
Mundo	Identidade	Cultura Institucional da SJ
Sociedade	Pertencimento	Autoconhecimento
Pessoa	Compromisso	Competência Profissional

Fonte: Elaborado pelo autor

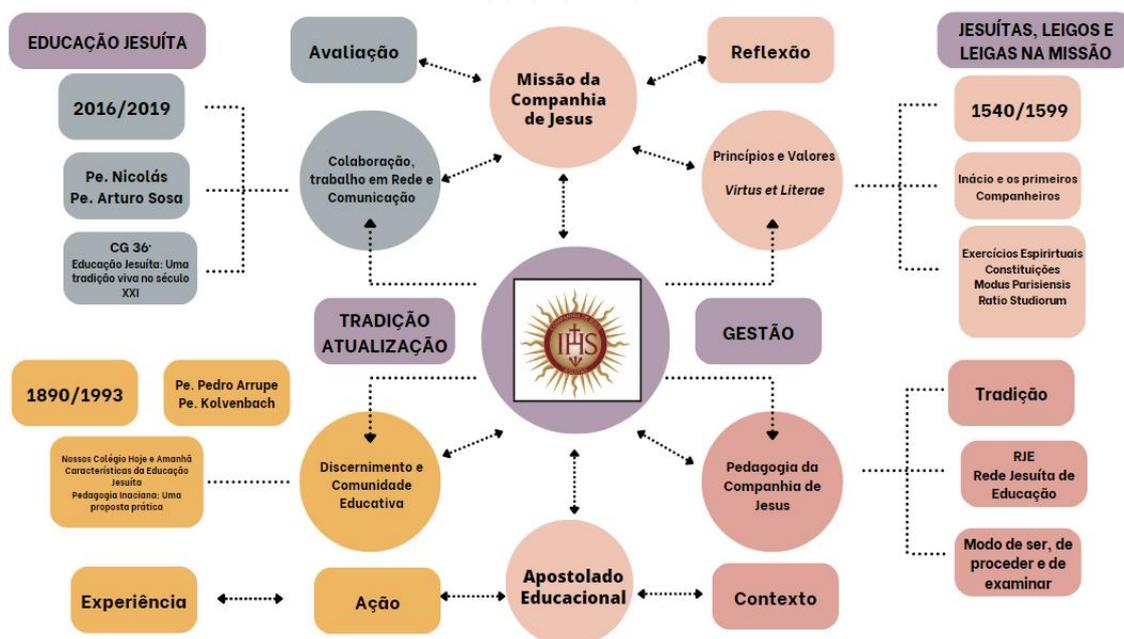
O quarto *cluster* de análise destaca os princípios fundamentais da prática de gestão e de liderança inacianas, centrados na universalidade da missão da Companhia de Jesus, visão de mundo, de sociedade e de pessoa, proposta prática que caracteriza uma identidade, pertencimento e compromisso como princípios da gestão de uma unidade educativa da RJE. Como princípio "pensar globalmente e agir localmente" expressa um *modus operandi* na gestão e na liderança, refletindo a cultura institucional de respeito, de cuidado e espírito de ação profissional orientado para o *Magis*. A pedagogia e a liderança inacianas abordam tanto questões objetivas quanto subjetivas na dimensão técnica da gestão e no desenvolvimento integral da pessoa numa proposta educativa jesuíta. A ênfase na importância do conhecimento para o amor, conforme expresso por Santo Agostinho, ressalta a força da universalidade da educação jesuíta e a necessidade de se situar na cultura local. A análise buscou sublinhar o senso de responsabilidade das equipes diretivas em integrar os princípios inacianos em suas práticas, seja na pesquisa, na gestão ou em outras funções, para efetiva e afetivamente liderar e promover o desenvolvimento da missão educativa.

Ao transitar pelos *clusters* e estabelecendo relações de análise, objetivamos mergulhar nos fundamentos e significados identitários atribuídos à liderança inaciana dos jesuítas e dos leigos/leigas, tecendo uma trama entre a tradição e a contemporaneidade na gestão das unidades da RJE. A análise destes elementos nos proporcionou uma compreensão rica e contextualizada da maneira como os princípios inacianos, enraizados na história, continuam a moldar e a inspirar a abordagem de gestores jesuítas e leigos/leigas e das práticas de gestão nos contextos educacionais atuais. A síntese analítica destas reflexões destaca a resiliência da tradição e sua capacidade de se reinventar e de dialogar com os desafios de pessoas, tempos e lugares, fornecendo roteiro

sólido e adaptável para o exercício da liderança de jesuítas e leigos/leigas nas unidades da RJE no século XXI.

No contexto atual, como esses princípios continuam sendo traduzidos em práticas efetivas que capacitam gestores jesuítas e leigos/leigas a enfrentar os desafios contemporâneos da educação? A pergunta ressoa como convocação à reflexão sobre a maneira como a tradição e a atualização se entrelaçam na efetivação desses princípios nas práticas da gestão educacional atual.

Figura 3 – Mapa conceitual: educação jesuíta – um modo de ser, de proceder e de examinar



Fonte: Mapa conceitual elaborado pelo autor

Na narrativa histórica da Companhia de Jesus, ao escolher o apostolado educacional como braço de sua missão, delinea-se um caminho rico em tradição, permeado por um compromisso contínuo de atualização. O mapa conceitual desenvolvido, que organiza a análise em três *clusters* de gestão - modo de ser, modo de proceder e modo de examinar - oferece uma perspectiva abrangente sobre como a tradição inaciana se entrelaça com as demandas contemporâneas. Cada *cluster*, ao abordar aspectos como inspiração, liderança, excelência e reflexão, contribui para a compreensão de como os gestores jesuítas e leigos/leigas incorporam e renovam a tradição educativa da Companhia em sua atuação. Ao olhar para o centro, o apostolado educacional se irradia e a tese aponta com convicção de que a tradição, quando dialoga com

a atualização, não apenas perdura, mas se transforma em guia dinâmico para a gestão educacional na contemporaneidade.

A tese que emerge da análise documental e escolha desses documentos reflete a constante dinâmica entre tradição e atualização da educação jesuíta, marcada por um processo de refundação que busca, em fidelidade criativa, preservar a identidade inaciana enquanto posicionamento estratégico e resposta de maneira prática e adaptativa aos desafios contemporâneos. A síntese do mapa conceitual objetiva indicar aos gestores jesuítas e leigos/leigas das equipes diretivas da RJE, a consciência e a responsabilidade da missão de ser da comunidade educativa em que a ênfase na tradição viva não é meramente uma reverência ao passado, mas uma chamada à prática constante de atualização que mantém a essência dos princípios e valores da Pedagogia Inaciana enquanto se adapta às necessidades da educação no mundo atual.

Quadro 10 – Mapa conceitual dos documentos analisados

Nossos Colégios Hoje e Amanhã (1980)	Características da Educação da Companhia de Jesus (1989)	Pedagogia Inaciana: Uma Proposta Prática (1993)	Congregação Geral 36ª (2016)	Educação Jesuíta: uma tradição viva no século XXI (2019)
<b>REFUNDADOR</b>	<b>IDENTIDADE</b>	<b>PRÁTICA (PPI)</b>	<b>RENOVAÇÃO</b>	<b>TRADIÇÃO VIVA</b>
<b>Discernimento</b>	Pressupostos e fundamentos	Formação Integral	Discernimento apostólico	Legado da Tradição Jesuíta / releitura
<b>Tradição e atualização</b>	Tradição Inaciana	Pedagogia Inaciana	Vida e missão	Adaptação à Contemporaneidade
<b>Comunidade Educativa</b>	Compromisso com a excelência	Realidade atual / local	Corpo Apostólico	Formação de Líderes para a Sociedade Atual
<b>Colégio – instrumento apostólico</b>	Espiritualidade e Pedagogia	Desenvolvimento das Pessoas	Formação e Colaboração	Colaboração entre Jesuítas e Leigos/Leigas
<b>Formação continuada</b>	Adaptação contínua	Cultura de Reflexão e Discernimento	Inovação/atualização Trabalho em Rede	Visão Global e Compromisso com a Justiça Social
<b>Inacianidade</b>	Compromisso Fé e Justiça	Diretrizes fundamentais PPI	Apostolado Universal	Caminhando como Rede Global em uma missão universal
<b>COMPANHIA DE JESUS</b> Educação Jesuíta      Corpo Apostólico      Rede Jesuíta de Educação Fruto da experiência de discernimento Formação na tradição e dinâmica de atualização Resposta aos desafios e oportunidades de cada época				

Fonte: Mapa conceitual elaborado pelo autor

A articulação da análise dos documentos, Nossos Colégios Hoje e Amanhã; Características da Educação da Companhia de Jesus; Pedagogia Inaciana: uma proposta prática; Congregação Geral 36ª; e Educação Jesuíta: uma tradição viva, desvenda uma trama complexa onde os conceitos-chave - REFUNDADOR, IDENTIDADE, PRÁTICA, RENOVACÃO e TRADIÇÃO VIVA - atuam como fios condutores, costurando a tradição e a atualização na trama da

gestão da educação jesuíta da RJE. A busca por uma identidade refundada e renovada, respaldada na tradição viva, aprofundada por meio da reflexão e direcionada às práticas, emerge como elemento crucial. A prática educativa, delineada por princípios inacianos, representa um campo de renovação constante, em que a tradição não é estática, mas dinâmica e adaptável. A tessitura destes conceitos-chave revela-se como concepção e ação em constante construção, situação em que a tradição e a atualização se entrelaçam harmoniosamente, conferindo vitalidade e relevância à missão educacional da Companhia.

Nas instituições religiosas confessionais, como é o caso das unidades educativas da Companhia, reconhecendo-se como “corpo apostólico”, “unidade na diversidade”, “Magis”, entre outras máximas inacianas, é possível identificar lacunas entre teoria e prática, leitura de contexto e realidade local. Como o objetivo desta tese, foi importante a releitura e o processo de análise documental para aprofundar eixos temáticos como: formação continuada, inovação pedagógica, comunicação, gestão e governança, considerando as experiências exitosas e, sobretudo, perceber a continuidade dos desafios e dos limites comuns enfrentados no cotidiano da gestão em unidades educativas da RJE. Também, foi possível perceber como são trabalhados os aspectos de articulação destes temas enquanto missão de ser comunidade educativa em colaboração efetiva e afetiva entre jesuítas e leigos/leigas na missão educativa hoje.

Destacam-se, então, algumas características distintivas de gestores jesuítas e de leigos/leigas:

#### 1. Gestores jesuítas e gestores leigos

Os gestores jesuítas e gestores leigos/leigas, ambos, mantêm vínculo com a Companhia de Jesus na missão educativa. Os gestores jesuítas são membros da Companhia, ordem religiosa católica fundada por Santo Inácio de Loyola. Professam votos religiosos de pobreza, castidade e obediência, e têm uma formação específica, fruto da opção de vida e do modo de ser e de atuar na missão. O compromisso com a Companhia e sua identidade como religiosos jesuítas estão no centro de sua vida e de sua atuação. Os gestores leigos/leigas, por sua vez, não são membros da Companhia, mas profissionais com

conhecimento técnico, identificados com a missão educativa. Pautam seu modo de ser e de proceder pelos princípios e pelos valores do apostolado educativo da Companhia.

## 2. Gestores jesuítas

Os gestores jesuítas são representantes legítimos da Companhia de Jesus. São considerados representantes da Companhia nos colégios e nas instituições educacionais. Têm a responsabilidade de manter a identidade, os princípios e os valores inicianos no acompanhamento dos processos de gestão, além de responder pela Ordem religiosa perante a comunidade educativa, a Igreja local e a sociedade civil.

## 3. Gestores leigos/leigas

Os gestores leigos/leigas, pela sua identificação com a missão da Companhia, são escolhidos e nomeados para cargos de gestão pela sua capacidade humana, competência técnica, identificação, pertencimento e compromisso com o apostolado educativo. Presume-se que sua motivação-vocação-resposta esteja relacionada à prática do discernimento, à experiência de aprofundar a sua identificação e de contribuir com atualização do apostolado educativo da Companhia e resposta à prática local.

## 4. A formação e experiência profissional dos gestores jesuítas e gestores leigos/leigas

Os gestores jesuítas recebem uma educação própria na Companhia, com períodos de formação específicos, que incluem estudos filosóficos e teológicos e estão disponíveis para outras áreas de formação, alinhadas a partir da decisão e da proposição dos Formadores e Superiores. Os gestores leigos/leigas têm formação acadêmica e profissional específica em educação e/ou em áreas afins.

1) Se notabilizam por conhecimentos e por competências técnicas, adquiridas ao longo da formação, ou por indicação e oportunidade de aprofundamento, articulando formação acadêmica e experiência na carreira de gestores e/ou educadores.

Há diferenças no vínculo e na formação de gestores jesuítas e de gestores leigos/leigas.

2) Os jesuítas pela opção vocacional e incorporação na Companhia e os leigos/leigas pela contratação via CLT, levando em conta critérios de formação técnica e acadêmica e escolha da educação como área de atuação. De modo que os gestores leigos/leigas, apesar de estarem lado a lado na missão com os jesuítas, não têm o mesmo “poder” de decisão. A missão dos jesuítas e leigos/leigas pode ser compreendida na sua complementariedade.

3) O sentido da sua colaboração e participação constitui o *ethos* identitário da gestão: os jesuítas pela sua trajetória de formação específica, e os leigos/leigas pela sua formação acadêmica e trajetória profissional.

Os gestores leigos/leigas têm posição e função diferentes, mas complementares, em relação aos jesuítas, na gestão dos Colégios. A missão dos leigos está numa perspectiva educativa baseada na formação e atuação profissional técnica.

4) Colaboram com a educação pela sua formação acadêmica e com a experiência profissional em diferentes áreas como administração, planejamento, currículo, finanças, recursos humanos, marketing, entre outros. Isto possibilita que assumam responsabilidades específicas, aproveitando seus conhecimentos, competências e habilidades para proporcionar um suporte específico e qualificado à gestão geral das unidades educativas. Participam de decisões estratégicas relacionadas à gestão. Embora haja uma hierarquia e uma governança formal na estrutura da Companhia e da RJE, colaboram na definição de políticas, no planejamento estratégico, na implementação de projetos, de atividades e de práticas que impactam diretamente a gestão e o desenvolvimento do processo educativo dos estabelecimentos de ensino. Seu saber profissional e competência técnica são contributos à gestão de um colégio jesuíta, agregando conhecimentos atualizados e experiências valiosas à visão sistêmica e à prática orgânica e colaborativa da gestão das unidades educativas da RJE.

Os jesuítas, por sua histórica atuação na educação, podem ser considerados pioneiros na experiência de pensar a estrutura e organização da educação, o que vem desde Santo Inácio e constitui-se em uma modelagem de gestão ao longo dos séculos. Trabalhar em parceria e em estreita colaboração como corpo apostólico, em cargos de gestão, ainda é um desafio para jesuítas

e leigos/leigas, mas significa olhar com esperança para o futuro da missão do apostolado educativo da Companhia. Essa prática dos Jesuítas do Brasil e na RJE, em diversos aspectos, proporcionou alinhamento, agilidade e segurança em implementar inovações, a partir dos fundamentos e dos princípios inacianos à gestão e às práticas educativas dos colégios da RJE. O fruto dessa análise proporcionou uma clara percepção da articulação entre o passado, presente e futuro, compreendendo que as concepções de tempo mudaram ao longo da história. Na perspectiva da tradição e atualização, em muitos aspectos, o diálogo e colaboração de jesuítas e leigos/leigas otimiza a continuidade e a descontinuidade, e possibilitou alinhamento e o desenvolvimento efetivo e afetivo da gestão educacional, da proposta pedagógica educativa, mantendo viva a herança da identidade inaciana e o estabelecimento de processos e de práticas colaborativas de gestão, conscientes de que as diferenças se integram e se harmonizam quando orientadas com vistas ao mesmo e único fim.

Diante da intersecção entre tradição e atualização na gestão educacional jesuíta, esta pesquisa buscou investigar o apostolado educacional da Companhia de Jesus, desde sua fundação por Inácio de Loyola, no século XVI, até os desafios e possibilidades apresentados pelo contexto contemporâneo. Por meio da análise documental do apostolado educacional jesuíta, com base nos princípios da Pedagogia Inaciana e nos documentos orientadores entre 1980 e 2019, buscou-se compreender como a liderança, tanto de jesuítas quanto de leigos/leigas, concebe e implementa estratégias que harmonizam a tradição secular com as demandas da atualidade. À luz dos documentos analisados, este estudo contextualiza o desenvolvimento da educação jesuíta ao longo dos séculos, investigando os fatores históricos, sociais e educacionais que influenciaram a sua estrutura e releitura. Além disso, identifica as práticas e concepções de liderança inaciana presentes na gestão jesuíta dos colégios da Rede Jesuíta de Educação, destacando sua adaptação às mudanças de época sem perder de vista a finalidade e o compromisso com a missão educacional da Companhia. Por meio dessa pesquisa, buscou-se não apenas compreender o diálogo entre tradição e atualização na gestão educacional jesuíta, mas também explorar como essa dialógica pode transformar o paradigma burocrático de gestão em um espaço de líderes de serviço enraizado na excelência, generosidade e sabedoria. Dessa forma, reflete o compromisso contínuo da

gestão educacional jesuíta, com seu legado inspirador marcado por uma herança tanto iluminadora quanto catalisadora, de movimentos dinâmicos que expressam uma abordagem visionária e adaptativa em um mundo em constante evolução e com horizontes comuns, caracterizados por um modo próprio de viver o espírito da missão que inspira a gestão educacional jesuíta na contemporaneidade.

A ação da gestão educacional jesuíta no contexto do século XXI, nesta tese, entende-se a partir do discernimento inaciano que permite perceber os desafios e quais as oportunidades. Os gestores jesuítas e leigos/leigas dos colégios, identificados e interpelados com a missão, conscientes da afirmação de Padre Arrupe (1980), que entendia o colégio como um instrumento privilegiado de apostolado da Companhia, buscam um equilíbrio sábio entre a apreciação do legado histórico e a adaptação às demandas contemporâneas. Neste estudo, encontramos no passado uma valorização cuidadosa da tradição como base sólida para a sua atualização. Diante do futuro, há uma visão esperançosa e estratégica nos documentos do apostolado educacional da Companhia, aqui analisados, que podem servir de guia para o planejamento e o desenvolvimento a longo prazo. No tempo presente, vemos uma atenção plena e deliberada ao todo do cenário educacional que se interliga à missão das unidades da RJE, buscando enfrentar os desafios atuais com eficácia e discernimento. Essa tese reflete sobre espiritualidade e educação na perspectiva da gestão, fazendo uma transposição ao paradigma do compromisso da gestão educacional jesuíta com a excelência, a co-responsabilidade e o serviço à missão da Companhia, adaptando ao tempo presente sem perder de vista sua herança, conexão com a realidade e sua visão de futuro. O diálogo entre tradição e atualização da gestão educacional jesuíta será determinante porque é o que permite aprender do passado, viver com paixão o presente e olhar o horizonte de futuro com esperança. Essa tese ajuda a pensar a experiência da gestão jesuíta alargada, a descobrir as “moções” do espírito, a releitura, a escuta e a síntese dos desafios e oportunidades comuns dos colégios na contemporaneidade. Portanto, ao situar a narrativa histórica, possibilitou-se uma releitura das diversas circunstâncias de pessoas, tempos e lugares, e,

assim perceber o sentido e significada de viver a missão na gestão da educação jesuíta hoje.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como objetivo analisar, com base nos documentos orientadores da educação jesuíta, publicados entre 1980 e 2019, as concepções de liderança dos gestores educacionais, tanto religiosos jesuítas quanto leigos/leigas, para o desenvolvimento de suas atribuições e funções, e como estas relacionam tradição e atualização em sua atuação contemporânea.

Como resultados, pode-se afirmar que aprofundar a pedagogia e a liderança inacianas permitiu uma análise minuciosa do perfil e das características esperadas das lideranças das equipes diretivas dos colégios da RJE. A liderança de gestores jesuítas e leigos/leigas nas instituições educativas vai além do técnico; requer uma síntese habilidosa entre competências humanas e técnicas. O perfil ideal incorpora habilidades acadêmicas e uma sólida formação humana e espiritual. A pergunta que acompanhou este trabalho é: como os gestores, jesuítas ou leigos/leigas, podem equilibrar a tradição que fundamenta essa educação com a necessidade contínua de atualização num mundo em constante mudança? É um convite à reflexão sobre a aplicação prática do perfil e características da liderança inaciana contemporânea.

A missão da Companhia e a herança do legado de sua tradição educativa continuam sendo faróis inspiradores para aprofundar a compreensão da liderança e de seu papel como gestores na atualização das práticas, tanto para os gestores jesuítas quanto para os leigos/leigas que desempenham funções estratégicas em processos administrativo-pedagógicos das unidades educativas. A pergunta instigante que emerge é: como os gestores, imbuídos desses princípios da educação jesuíta, podem alinhar a riqueza da tradição com as demandas contemporâneas, promovendo uma liderança eficaz que ressoe nas complexidades do mundo atual? É um convite à reflexão sobre a aplicação dinâmica destes princípios e valores inacianos no contexto de gestão educacional atual.

Ao seguir os passos de Santo Inácio e dos Primeiros Companheiros, que buscavam a unidade na diversidade através do pensar, do sentir e do agir, mediante o discernimento, emergem competências pessoais fundamentais enraizadas na rica experiência dos Exercícios Espirituais e da estrutura organizacional do apostolado educacional. Estas competências se desdobram

em habilidades sociais, essenciais para liderar processos de mudança, para colaborar de maneira contínua e para discernir em meio aos desafios da gestão educacional os avançar e novos rumos à educação em cada época. Neste contexto, a pergunta que se apresenta é: como os gestores jesuítas e leigos/leigas podem atualizar estas competências, alinhando a tradição inaciana com as demandas contemporâneas, promovendo uma gestão educacional eficaz e centrada nos princípios e nos valores da Companhia? É um convite à reflexão sobre a aplicação prática desses princípios da educação jesuíta na complexidade do cenário educacional atual.

A pedagogia e a liderança inacianas representam um ideal de vida e missão e são fundamentadas em objetivos claros de evangelização, de ensino e de ação social. A abordagem não é estática; ela se adapta à cultura, aos tempos e à realidade contemporânea. A aplicação dos princípios e dos valores da Companhia ao contexto atual destaca a importância da colaboração, do trabalho em rede e da comunicação. Diante disso, uma questão que ecoa é: como os gestores jesuítas e leigos/leigas podem efetivamente aplicar e atualizar estes princípios, promovendo uma educação que dialogue com os desafios e as oportunidades do mundo contemporâneo? A pergunta ressoa como convite à reflexão sobre a relevância contínua da tradição inaciana na dinâmica de atualização da educação atual.

Na prática da liderança inaciana, a formação de equipes para a missão e a constante atualização da proposta educativa, com abordagem horizontal e matricial, fundamentam-se nos princípios humanísticos, éticos e colaborativos da educação jesuíta. Desde sua origem, a liderança é entendida como um serviço e um espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade.

A síntese e releitura, propostas nesta pesquisa, ganham raízes sólidas com o objetivo de mergulhar no período crucial de 1540 a 1599, marcado como a definição da Pedagogia da Companhia. O recorte temporal, fundamentado na experiência de Inácio e dos Primeiros Companheiros, revela-se essencial para compreender a gênese e a consolidação dos princípios educacionais inacianos ao longo dos quase cinco séculos de missão na educação. O diálogo sistemático, as conversas espirituais registradas nos Exercícios Espirituais, as Constituições da Companhia que delineiam a missão, a busca por inspiração na experiência da Sorbone/Paris e a formulação da *Ratio Studiorum* - todos estes elementos

contribuem para uma releitura e uma construção de uma visão histórica que transcende os séculos. Os colégios contemporâneos, em seus diversos contextos, continuam sendo guiados por estes princípios, refletindo um "modo de ser" jesuíta que se expressa na identidade, no pertencimento e na incorporação dos valores inacianos, como espiritualidade, compaixão e busca pela justiça, como seus identificadores básicos. A tese se encerra destacando a perenidade e a relevância destes fundamentos no cenário educacional atual.

Para elucidar o "modo de proceder", a presente pesquisa concentrou-se nos anos de 1980 a 1993, delineando a liderança visionária e a abordagem inaugurada pelos Superiores Gerais Pe. Arrupe, SJ, e Pe. Kolvenbach, SJ. A liderança e condução deles como Superiores Gerais proporcionou uma lógica de análise inspiradora e uma orientação clara nos documentos que publicaram, direcionados tanto aos jesuítas quanto aos leigos/leigas envolvidos no apostolado educativo. Termos inacianos como pedagogia inaciana, liderança centrada no discernimento e a busca do *magis* foram explicitados, constituindo características fundamentais da qualidade de ser Comunidade Educativa e orientando seu modo de proceder na missão. Ao focalizar esse período, a intenção foi fundamentar a esperança intrínseca à educação jesuíta, tornando-se expressão dessa ligação com o legado educativo jesuíta, enfrentando os desafios contemporâneos e explorando, através dos documentos orientadores, como estes provocaram movimentos de reflexão sobre o Paradigma Pedagógico Inaciano, projetando-se para o futuro e mantendo viva a tradição educativa da Companhia. Nossa tese conclui destacando a importância dessas dinâmicas para o presente e o futuro da educação jesuíta.

O binômio tradição e atualização, convergindo no "modo de examinar", destaca a importância da avaliação contínua e da flexibilidade, promovendo uma cultura de constante adaptação para assegurar a excelência e a qualidade, a eficácia e a eficiência da gestão e das práticas educacionais inovadoras. Os três aspectos - modo de ser, modo de proceder e modo de examinar - estão entrelaçados com as transformações sociais, culturais e tecnológicas que impactam a missão do apostolado educacional da Companhia, especialmente a gestão educacional contemporânea. Pe. Nicolás, SJ, e Pe. Arturo Sosa, SJ, destacam-se por incentivar a liderança e promover a gestão colaborativa, o trabalho em equipe e a integração do trabalho educativo num ambiente

tecnocomunicativo. Nesse contexto, a gestão do Colégio pode ser guiada por uma síntese dinâmica entre a tradição inaciana e a atualização estratégica, permitindo enfrentar os desafios contemporâneos e vislumbrar novos horizontes para a missão educativa da RJE. Essa abordagem flexível e adaptativa é crucial para garantir processos estratégicos e os avanços da educação jesuíta no cenário contemporâneo e futuro.

A educação jesuíta, enraizada nas dimensões da tradição e da atualização, fundamenta-se em pressupostos e em conceitos que oferecem contribuições significativas para a concepção de gestão educacional no presente. Ao unir a riqueza da tradição inaciana com a flexibilidade necessária para se adaptar aos desafios atuais, a Educação Jesuíta apresenta uma abordagem única e dinâmica. A síntese analítica de valores, de princípios humanísticos e éticos, aliada a uma constante reflexão e avaliação, oferecem uma base sólida para a gestão educacional em sintonia com as demandas da sociedade contemporânea. A busca incessante pelo "magis", a excelência e a formação integral fundamentam uma prática educacional que preserva a herança valiosa da tradição e aprimora continuamente sua relevância e sua eficácia na formação de indivíduos para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo. A Educação Jesuíta emerge como um modelo inspirador para a gestão educacional, que busca equilibrar tradição e atualização, valores atemporais e respostas dinâmicas aos tempos intemporais. O intemporal desta análise documental e fundamento desta tese na perspectiva da tradição e atualização, aqui, denota uma qualidade de permanência e atemporalidade que transcende as mudanças temporais.

Alguns elementos-chave como discernimento, colaboração, trabalho em rede e comunicação, destacam a riqueza da Pedagogia Inaciana como fonte essencial para orientar os processos institucionais à gestão educacional responsável e ética. Fundamentada nos princípios de Santo Inácio de Loyola, esta visão da Pedagogia Inaciana e suas possibilidades de transposição didática oferece uma abordagem única que vai além da mera transmissão de conhecimento. O discernimento espiritual, como pilar fundamental, impulsiona a reflexão crítica e a tomada de decisões conscientes e responsáveis. A busca pela excelência acadêmica, humana e cristã expressa o compromisso com o desenvolvimento integral dos estudantes e caracteriza a missão educativa

jesuíta. O trabalho em rede e a formação de líderes orientados para a justiça e o serviço aos outros destacam a contribuição singular desta pedagogia para a formação de cidadãos responsáveis e comprometidos com o bem comum. A comunicação, em sua exponencial evolução tecnológica, tem desafiado e transformado radicalmente a forma como interagimos, compartilhamos informações e construímos conexões no mundo contemporâneo, situação em que permanece o desafio de aplicar esses princípios na gestão educacional. A tradição inaciana não apenas preserva sua essência, mas também ilumina o caminho para uma educação significativa e relevante diante dos desafios contemporâneos. A Pedagogia Inaciana, pela sua inspiração e narrativa histórica, oferece um guia sólido para a construção de comunidades educacionais vibrantes e éticas.

A essência da missão educativa jesuíta se manifesta nas dimensões da *Cura Personalis* e da Cura Apostólica, refletindo uma gestão inaciana que abraça o cuidado integral da sua comunidade educativa e dos seus docentes, colaboradores e estudantes. A tradição jesuíta, ao promover a *Cura Personalis*, reconhece a importância de atender às necessidades individuais em todas as suas complexidades, incluindo aspectos físicos, emocionais, espirituais e intelectuais. Essa abordagem é intrinsecamente adaptativa, permitindo que os princípios fundamentais se expressem de maneira significativa em diversos contextos culturais e educacionais. A Educação Jesuíta, enraizada nos valores cristãos e inacianos, visa à formação acadêmica e à construção de líderes éticos e socialmente conscientes, capacitados para enfrentar os desafios globais. Este legado inaciano fomenta a colaboração, o diálogo e o compromisso com a comunidade educacional, promovendo uma abordagem participativa e colaborativa na gestão. A busca incessante pela excelência, na perspectiva da ignição da excelência, reflete o compromisso contínuo de jesuítas e de leigos/leigas com a qualidade acadêmica, os valores éticos e a formação integral dos indivíduos, destacando-se como pilares essenciais para a gestão educacional na contemporaneidade.

Na perspectiva da Educação Jesuíta, a expressão ignição da excelência implica acender o compromisso e o zelo pela busca constante da excelência em todos os aspectos da formação educacional. Os jesuítas têm uma tradição educacional marcada por padrões elevados de ensino, de aprendizado e de

desenvolvimento humano. Ignição nesse contexto reflete a ativação, a inspiração e o fomento do compromisso com a excelência. A ignição da excelência significa iniciar, inspirar ou motivar um padrão elevado de desempenho e de realização no ambiente educacional. Envolve alcançar bons resultados acadêmicos, cultivar a inovação, a ética, a responsabilidade e o compromisso com o desenvolvimento integral dos estudantes. Responde ao compromisso de formar "homens e mulheres para os outros". A ignição da excelência na educação jesuíta significa inspirar e motivar gestores, educadores e estudantes a se esforçarem pela busca da excelência em todas as dimensões da vida acadêmica, pessoal e profissional.

Os pressupostos e os fundamentos conceituais da Educação Jesuíta erguem-se como pilares robustos para a gestão educacional contemporânea, oferecendo uma visão holística e centrada no estudante, momento em que cada indivíduo é reconhecido em suas dimensões físicas, emocionais, espirituais e intelectuais. A tradição jesuíta traz consigo um compromisso sólido com valores humanistas e espirituais, destacando a importância da formação integral. O equilíbrio entre a atenção individualizada e a dedicação aos princípios fundamentais da tradição culminam numa gestão que se adapta aos desafios contemporâneos e avança com profundidade e fidelidade na missão de proporcionar uma educação que transcende o meramente acadêmico, buscando a formação de líderes éticos e comprometidos com o bem-estar global.

O conceito "refundador", conforme apresentado na alocução de Pe. Arrupe, SJ, em 1980, ressalta a urgência do discernimento e da mobilização dos jesuítas e dos leigos/leigas nas comunidades educativas. Notabiliza fazer emergir a compreensão de que as unidades educativas são efetivamente instrumentos apostólicos vitais e expressão ativa da identidade jesuíta, marcada pela inacianidade e pela capacidade de reinterpretar a tradição, adaptando-se aos desafios contemporâneos. A Congregação Geral 36ª, de 2016, introduz a ideia de "renovação contínua" na Companhia, destacando a importância da reflexão e da renovação constante da vida e da missão, reafirmando o discernimento apostólico como essencial para buscar respostas aos sinais dos tempos. A interligação dos conceitos delinea uma perspectiva dinâmica e adaptativa que permeia a essência da tradição jesuíta e sua contínua renovação.

O documento *Características da Educação da Companhia de Jesus*, de 1989, delinea os traços identitários da educação jesuíta, fundamentados nos

pressupostos e nos alicerces da tradição inaciana. A análise ressalta o compromisso com a busca pela excelência, a formação integral e a espiritualidade inaciana como pilares fundamentais. Ao explorar o documento "Educação Jesuíta: uma tradição viva", de 2019, emerge a perspectiva da tradição e da atualização como elementos característicos à identidade jesuíta. Destaca-se o legado de uma tradição viva que requer adaptação à contemporaneidade, preservando os valores centrais inacianos. A ênfase na identidade está intrinsecamente ligada à formação contínua, que se configura como um caminho para jesuítas e para leigos/leigas trabalharem em equipe, caminharem como rede e servirem numa missão universal. A interconexão entre identidade, formação contínua e serviço configura-se como uma abordagem dinâmica e evolutiva para a gestão educacional jesuíta na contemporaneidade.

O documento *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*, de 1993, emerge como um terceiro ponto comum nas análises, delineando uma prática educacional ancorada nos princípios inacianos. Como nos EE, a Pedagogia Inaciana reforça a integração entre contemplação e ação, visando a uma educação centrada na pessoa. A ênfase na pessoa estende-se ao compromisso com o desenvolvimento contínuo dos gestores jesuítas e leigos/leigas. Isso se traduz em iniciativas que abrangem desde o aprimoramento de propostas até a formação integral, passando pelo aprofundamento da Pedagogia Inaciana. O documento preconiza uma leitura atenta da cultura da realidade específica da comunidade educativa, fomentando espaços para a prática da reflexão e do discernimento. Nesse contexto, o PPI, que traz os Princípios e Fundamentos da Educação Jesuíta, emerge como metodologia e didática essenciais, guiando o processo de aprofundamento e direcionando a prática educacional para uma abordagem mais reflexiva e contextualizada. O enfoque dinâmico e participativo reforça a contemporaneidade da gestão educacional jesuíta.

A centralidade da renovação, evidenciada nos decretos da 36ª Congregação Geral de 2016, permeia os documentos analisados, conferindo uma dinâmica essencial à Companhia. Ao abordar a renovação, os decretos analisados situam o corpo apostólico no cerne dos desafios contemporâneos, convocando-o à audácia de enfrentar as demandas do presente. O enfoque reitera a importância do discernimento e da capacidade de adaptação como elementos-chave no percurso do apostolado educacional da Companhia. Da

mesma forma, o documento *Tradição Viva* ressalta a necessidade de avançar na compreensão de uma tradição que pulsa, destacando sua natureza não estática, mas evolutiva e adaptativa. Essa visão flexível mantém as raízes da tradição, preservando a autenticidade e a atemporalidade da missão jesuíta. A renovação, portanto, emerge como uma força vital que impulsiona a Companhia em direção ao futuro, enraizada em sua tradição, mas capaz de se reinventar para responder aos desafios contemporâneos.

Algumas pistas à pergunta que vem me acompanhando em todo este processo de pesquisa: há alternativas para o futuro da educação jesuíta? A resposta, sob o viés do diálogo entre tradição e atualização, traz consigo aspectos históricos, perspectivas de aprofundamento da gestão, da concepção e da estruturação da Pedagogia Inaciana, das práticas educativas relevantes para jesuítas e para leigos/leigas na constituição da RJE no contexto contemporâneo e as perspectivas de futuro da educação jesuíta.

Os documentos analisados nesta tese convergem de maneira notável ao ressaltar a necessidade de refundar e de adaptar a educação jesuíta. Este chamado à renovação não implica uma diluição da identidade, ao contrário, enfatiza a importância de incorporar os princípios e práticas inacianas da liderança e da gestão educacional. O compromisso com a identidade é o elemento unificador, guiando a missão educativa para além das mudanças temporais. A prática emerge como a manifestação convergente e tangível dessa identidade, servindo como uma sinfonia para a atualização, consciente e constante, a fim de manter viva a tradição. A interconexão entre refundação, identidade, prática e renovação proporciona uma base sólida para enfrentar os desafios contemporâneos, ao mesmo tempo em que se mantém fiel aos valores e à visão que têm sustentado a missão educativa da Companhia ao longo dos séculos.

Um dos pilares da gestão educacional de um colégio da Companhia é a integração entre história e atualidade. A educação jesuíta, baseada no legado de Santo Inácio, estrutura-se e se adapta às necessidades de pessoas e de lugares ao longo dos tempos, com o que gestores jesuítas e leigos/leigas, possam colaborar, otimizando os melhores meios, recursos e trabalho em equipe, movidos pelo discernimento espiritual, político, econômico e social. Ao longo desta narrativa analítica histórica da educação jesuíta, transparece,

claramente, um horizonte de corpo apostólico em uma missão comum e universal. Vários processos e passos estratégicos de atualização e de trabalho, cada vez mais integrado e autoral da RJE, iniciados em 2014, estão em desenvolvimento e ganhando notoriedade. A missão da RJE de maneira efetiva dá mostras de processos que se consolidam e retroalimentam as práticas. Ao mesmo tempo, abre-se para novos processos e ações, com espírito colaborativo e autoridade partilhada, buscando avançar, numa perspectiva de profundidade, naquilo que está sendo definido como estratégico para a gestão das unidades educativas e suas demandas do presente, projetando os próximos anos.

Destacam-se processos estruturantes e estruturados a partir do Escritório Central da REJ em sintonia com as Equipes Diretivas das unidades, de apropriação que não nomearemos aqui, e, a partir de agora, espera-se um caminhar e um atuar cada vez mais estratégico, com foco na gestão integrada sem deixar de dar atenção redobrada ao cotidiano local de cada uma. As unidades educativas da RJE podem ser consideradas instituições de vanguarda em educação, em virtude de seu *ethos* educativo *continuum* e de seu *modus operandi*, advindos da missão e da inspiração da Pedagogia Inaciana. Ela propõe a incorporação de metodologias ativas e interativas e de práticas pedagógicas que visam à formação integral, fazendo uso dos recursos das novas tecnologias educacionais e de comunicação e à implementação de estratégias de gestão, alinhadas às tendências contemporâneas.

As unidades da RJE, por meio das ações em curso do Planejamento Estratégico, para o desenvolvimento de culturas educacionais capazes de consolidar projetos no horizonte da cidadania global, estão integrando sustentabilidade, identidade e atualização, que impactam a gestão e, estruturalmente, com práticas pedagógicas que alcem a um patamar de destaque educativo cada vez maior na sociedade local. As estruturas organizacionais – pessoas, tempos e recursos - precisam ser alimentadas, gradualmente mais, com sólidos projetos, também, no âmbito pedagógico. Com horizonte comum, buscam a excelência humana, acadêmica e cristã, desenvolvidas desde a perspectiva da formação integral e da cidadania global, são destaques temáticos relacionados com o mapa das aprendizagens esperadas dos educadores e estudantes.

Na presente tese, ao enfatizar a compreensão e o aprofundamento do papel dos gestores educacionais, jesuítas e leigos/leigas das equipes diretivas das unidades da RJE, transparece uma estreita relação com a inspiração histórica da educação jesuíta e a releitura desde a sua realidade local, em articulação e colaboração como rede global em uma missão universal. Localmente, os gestores têm a responsabilidade de implementar a missão, a visão e a qualidade educativa inaciana, de liderar processos de transformação, de assegurar a gestão integrada e de gerenciar recursos e parcerias estratégicas.

Na perspectiva dos dez anos de caminhada da RJE (2014/2024), é possível afirmar que vêm ocorrendo significativos processo de desenvolvimento da inteligência interna na gestão dos recursos humanos, no trato com dados econômico-financeiros por meio da utilização de sistemas de gestão integrados e avanços em metodologias e práticas acadêmico-pedagógicas inovadoras. No horizonte do apostolado educativo da RJE, o percurso de dez anos possibilitou criar espaços para avaliar e retroalimentar processos de atualização. O comprometimento com as ações em nível de RJE e da Província, somando-se com a realidade local de cada unidade educativa, como Rede, apontam para novas frentes de missão. Percebe-se uma clara política de investimento na formação continuada de lideranças para a gestão educacional, com um projeto de renovação de quadros com um olhar prospectivo para, ao menos, uma década. Há uma clara provocação à RJE e à Província sobre atualizações no âmbito do regramento do “negócio educacional”, com ênfase formativa em gestão, economia, finanças, administração e articulação de políticas educacionais com redes e instituições públicas. Dito de outro modo, incentiva à profissionalização, na perspectiva da busca pela sustentabilidade humana, relacional e financeira das unidades educativas.

Destaca-se a intenção da RJE participar da elaboração de políticas públicas educacionais no contexto brasileiro, marcando presença e articulando atuação neste cenário, a fim de mapear necessidades e aprofundar tendências. Há maturidade e autoridade para colaborar em projetos interinstitucionais. É possível constatar que a gestão educacional tem buscado atuar de forma contextualizada, crítica e criativa, inerente à educação jesuíta e não se limitando a um modelo de gestão pedagógica pré-determinado *ad-intra*, mas procurando

adaptar-se às realidades *ad-extra*, aos desafios de pessoas, de tempos e de lugares específicos. A gestão educacional das equipes diretivas se dá na prática do diálogo, da escuta e da leitura da realidade, identificando macrotendências, valorizando as especificidades regionais, culturais e socioeconômicas. Gestores jesuítas e leigos/leigas atuam conjunta e colaborativamente nas equipes diretivas, desempenhando papéis institucionais e sociais comuns. A prática da gestão integrada com as esferas educacionais e sociais visa fortalecer e potencializar a promoção de uma gestão educacional mais eficaz e alinhada com os princípios da educação jesuíta.

Neste estudo, buscamos explorar e analisar os documentos orientadores e seu entrelaçamento de atualização dos processos de gestão e de práticas, no intuito de contribuir para o aprimoramento e a profissionalização dos gestores, bem como para alcançar um melhor desenvolvimento da gestão das unidades educativas da Companhia e a sustentabilidade de sua missão. Historicamente, como observado no contexto das lideranças da Companhia, bem como na RJE, a diversidade de experiências de gestores jesuítas e leigos/leigas tem contribuído para ampliar e aprofundar a concepção de gestão educacional no cenário contemporâneo. Essa diversidade é marcada por pontos de vista convergentes e complementares sobre saberes e práticas, bem como por divergências construtivas, enriquecendo o processo de liderança e gestão educacional. A participação dos gestores no processo de implementação das mudanças e da constituição da RJE, mediante o testemunho, o desempenho esperado e o papel de colocar em prática e definição das diretrizes e dos propósitos na gestão das unidades educativas, têm sua inspiração e iluminação nas quatro dimensões do Projeto Educativo Comum (PEC).

Nessa evolução temporal e histórica da educação jesuíta observada em períodos específicos nesta tese: 1540 até 1599 e, mais recentemente, entre 1980 e 1993, especialmente no período da organização da gestão em rede de 2014 a 2023, emerge uma resposta prática e impactante para jesuítas e leigos/leigas das unidades da RJE. Este cenário da RJE revela a sincronia entre o compromisso dos gestores, inspirados pelas quatro dimensões do Projeto Educativo Comum (PEC), e as transformações globais na educação jesuíta. Essa conjunção fortalece uma decisão clara: ampliar significativamente a participação, a colaboração e a responsabilidade entre gestores jesuítas e

leigos/leigas na gestão e na liderança das unidades e da RJE; consolidando, assim, uma visão integrativa.

Hoje, muitos leigos e leigas ocupam cargos de direção, coordenam projetos estratégicos e atuam em funções-chave. Isto demonstra a confiança neles depositada pelos Superiores Jesuítas e o reconhecimento de sua fidedigna condução da educação da RJE no Brasil e com reflexos em Colégios pelo mundo.

A relação entre gestores jesuítas e leigos/leigas é percebida como necessária, dinâmica, salutar e em constante evolução e aperfeiçoamento. Eventuais necessárias mudanças de rumo e/ou correção de falhas são assumidas como aprendizagens institucionais. As práticas de gestão e as interações cotidianas entre os membros das equipes são influenciadas pelas circunstâncias locais, pelos valores compartilhados e pelas características individuais de grupo gestor e cultura institucional. O vínculo com a missão e o exercício da gestão exige autoavaliação dos gestores e avaliação institucional; neste caso, assumida pela RJE com a metodologia do Sistema de Qualidade e Gestão Escolar para, de tempos em tempos, conferir se continuam fidedignos à finalidade do apostolado da Companhia, às premissas da gestão educacional e aos objetivos da aprendizagem integral dos seus estudantes.

Diante do cenário atual, é mister lembrar que muitos gestores jesuítas e leigos/leigas enfrentam o desafio de equilibrar tempo estratégico e presença efetiva e afetiva na operação cotidiana das unidades educativas. Como na análise dos documentos, compreender a tradição e focar na atualização são processos concomitantes e paralelos à contemporaneidade com um olhar para o futuro. A tradição e a atualização da gestão educativa jesuíta são elementos centrais de resposta. Ao enfatizar o horizonte da missão da Companhia, a capacidade humana e técnica de conduzir processos de mudança, a clareza da busca pela excelência, a consciência da promoção da justiça social e o cuidado com a pessoa toda para toda a vida, supõe articulação de ações coordenadas com as equipes diretivas enquanto experiência de RJE. O diálogo entre tradição e atualização permite aos gestores a inovação e a adaptação às mudanças necessárias em educação para que a Companhia, por meio da RJE, possa continuar cumprindo com seus elevados fins à missão educativa. A opção da gestão integrada permite a promoção de uma educação de qualidade, que seja

significativa e preparatória para dar conta dos desafios do mundo contemporâneo, pois o passado pode ser um prólogo diante da esperança do futuro. Na educação, assim como na vida, a tradição é a base sólida que nos permite viver o presente e avançar com confiança rumo ao futuro, sempre abertos à atualização e à inovação.

## REFERÊNCIAS

ACODESI. El P. Peter-Hans Kolvenbach, S.J. y la educación 1983-2007. [s.l.]: [s. n.], 2009. p. 256.

AGUALUSA, José Eduardo. **O Livro dos Camaleões**. Lisboa: Quetzal Editores, 2015.

ANDRADE, Carlos Drummond de. **Corpo**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

ANELE, Clara Rimolo. **A implantação de uma nova estrutura organizacional em Colégios Maristas**: equilíbrios e tensões entre a tradição e a modernidade. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020.

ANTONIAZZI, Alberto. Por que o panorama religioso no Brasil mudou tanto?. **HORIZONTE** - Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião, v. 3, n. 5, p. 13-39, 30 nov. 2004.

ARRUPE, Pedro. **Homens e Mulheres para os Outros**. 1973. Valência, Espanha. Discurso proferido a um grupo de ex-alunos jesuítas do ensino médio. Disponível em: <<https://ignatiansolidarity.net/men-and-women-for-others-fr-pedro-arrupe-s-j/>>. Acesso em: 17 out. 2023.

ARRUPE, Pedro. **Nossos Colégios Hoje e Amanhã**. São Paulo: Edições Loyola, 1980.

ARRUPE, Pedro. **Homens e mulheres para os outros**. Coleção Ignatiana nº 16. São Paulo: Edições Loyola, 1981. p. 29.

AUSJAL. **Ausjal**. 1985. Disponível em: <<https://www.ausjal.org/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

AUTOBIOGRAFIA de **Santo Inácio de Loyola**. São Paulo: Edições Loyola, 1991.

BARCELOS, Artur. H. F. Ainda sobre o Tesouro dos Jesuítas. In: MAURER, Rodrigo F.; COLVERO, Ronaldo B. (Org.). **Missões em Mosaico**. Da interpretação à prática: um conjunto de experiências. São Borja: Faith, 2011. v. 01, p. 195-204.

\_\_\_\_\_. **O Mergulho no Seculum**: exploração, conquista e organização espacial jesuítica na América espanhola colonial. Porto Alegre: Ed. Animal, 2013. v. 1., 694p.

BECK, Ulrich. **A metamorfose do mundo**: novos conceitos para uma nova realidade. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BOLÍVAR, Antonio. A Liderança Educacional e a Direcção Escolar em Espanha: Entre a Necessidade e a (Im)possibilidade. **Administração Educacional** (Revista del Forum Português de Administração Educacional), n. 6, p. 76-93, 2006.

\_\_\_\_\_. **Facultad de Ciencias de la Educación Universidad de Granada, Espanha**. Disponível em: <[http://www.fpae.pt/wp/wp-content/uploads/2006/11/Administracao\\_Educacional\\_2006.pdf#page=79](http://www.fpae.pt/wp/wp-content/uploads/2006/11/Administracao_Educacional_2006.pdf#page=79)>. Acesso em: 15 mar. 2022.

BOSTON. **Declaração final do Colóquio Internacional de Educação Secundária**. La Educación Jesuita. Nuestro Compromiso de Trabajo en la redglobal. 2012. Disponível em: <<https://www.educatemagis.org/wp-content/uploads/2015/02/ICJSE-Declaraci%C3%B3n-Final.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2023.

BRITO, A. X. de; LEONARDOS; A. C. A identidade das pesquisas qualitativas: construção de um quadro analítico. **Cadernos de Pesquisa**, Campinas, n. 113, p. 7-38, jul. 2001.

CABRAL, Mozanilde Santos Nunes; SOUSA, Mônica Teresa Costa; NASCIMENTO, Alberico Francisco do. **Estilos de Liderança no Contexto da Gestão Escolar Democrática**: Algumas Apreciações. 2015. Disponível em: <<http://www.univates.com.br/revistas/index.php/signos/article/view/800>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

CAMURÇA, Marcelo Ayres. O Brasil religioso que emerge do censo 2010: consolidações, tendências e perplexidades In: TEIXEIRA, Faustino; MENEZES, Renata (orgs.). **Religiões em movimento**: o censo de 2010. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 63-87.

CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS. **Características da Educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. v.1 São Paulo: Paz e Terra, 2016.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em Rede**. Edição Revista e Atualizada. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

CEGLIE, Giovanna; DINI, Marco. **SME cluster and network in developing countries**: the experience of UNIDO. Vienna: UNIDO, 1999.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CG 35. **Decretos da 35ª Congregação Geral**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

CG 36. **Decretos da 36ª Congregação Geral**. São Paulo: Edições Loyola, 2016.

CHARLOT, B. Relação com o saber e com a escola entre estudantes de periferia. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 97, p. 47-63, maio 1996.

COLÉGIO ANCHIETA. **Regimento Escolar 2017**. Porto Alegre: [s.n.], 2017.

COLÉGIO ANCHIETA. **Regimento Escolar**. Porto Alegre: [s. n.], 2023.

COLÉGIOS JESUÍTAS. **Uma tradição viva no Século XXI**. Um contínuo exercício de discernimento. ICAJE. São Paulo: Edições Loyola, 2019.

COMPANHIA DE JESUS. **Características da educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Edições Loyola, 1986.

\_\_\_\_\_. **Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola**. São Paulo: Edições Loyola, 1990.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia Inaciana: uma proposta prática**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

\_\_\_\_\_. **Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

\_\_\_\_\_. **Decretos da 36ª Congregação Geral (2016)**. 17ª desde a restauração da Companhia de Jesus. Remando Mar adentro, 2016. São Paulo: Edições Loyola, 2017.

\_\_\_\_\_. **JESEDU, Rio, 2017**. Disponível em: <<http://www.redejesuitadeeducacao.com.br/wp-content/uploads/2019/12/JESEDU-Rio-2017-Acordos-Finais-POR.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

COSTA, Jorge Adelino. **Imagens organizacionais da escola**. Porto: ASA, 1997.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. **A Liderança na Gestão das Escolas**: Contributos de Análise Organizacional. 2015. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/58912>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

CPAL. **A Companhia de Jesus e o Direito Universal a uma Educação de Qualidade**. Conferência de Provinciais da América Latina e Caribe (CPAL, Lima/Perú). São Paulo: Edições Loyola, 2019.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'ALMEIDA, Mariângela Risério. **Inovação educacional disruptiva**: a experiência da Catalunha como um caminho possível. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.

\_\_\_\_\_; JACOBUS, Artur Eugênio. **Compromissos da Rede Jesuíta com a educação básica, Os** - Vol. 1; Gestão educacional: formação, práticas e proposições. v. 1. São Leopoldo: Editora Unisinos, São Leopoldo, 2020.

DICIONÁRIO. **Dicionário de Espiritualidade Ignaciana**. España, Madrid: Mensajero - Sal Terrae, 2007.

DUMORTIER, François-Xavier *et al.* **Tradição Jesuítica**. Pedagogia, Espiritualidade e Missão. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

EDUCATE MAGIS. **Jesuit Schools at the Service of our Universal Mission: An Integrated Perspective**. Disponível em: <<https://www.educatemagis.org/infographic-integrated-perspective/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

FLACSI. **Encontro Mundial de Boston**. 2012. Disponível em: <<https://www.flacsi.net/red-de-homologos/coloquio-internacional-de-la-educacion-secundaria-jesuista-icjse/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Federação Latino-Americana dos Colégios da Companhia de Jesus**. Disponível em: <<https://www.flacsi.net/>>. Acesso em: 15 mar. 2022a.

\_\_\_\_\_. **Sistema de Gestão de Qualidade Educacional** - Federação Latino-Americana dos Colégios da Companhia de Jesus (SGQE/FLACSI). Disponível em: <<https://www.flacsi.net/>>. Acesso em: 15 mar. 2022b.

FLECK, Eliane Cristina Deckmann. **Entre a caridade e a ciência**: a prática missionária e científica da Companhia de Jesus (América platina, séculos XVII e XVIII). São Leopoldo, RS: Editora Oikos, 2014. v. 300. 560p.

FLECK, Eliane Cristina Deckmann; AMANTINO, Márcia Sueli (Org.); ENGEMANN, Carlos (Org.). **A Companhia de Jesus na América por seus colégios e fazendas**. Aproximações entre Brasil e Argentina (séc. XVIII). Rio de Janeiro, RJ: Garamond Universitária, 2015. v. 300. 500p.

FLECK, Eliane Cristina Deckmann; RODRIGUES, Luiz Fernando Medeiros; MARTINS, Maria Cristina Bohn. **Enlaçar Mundos** - Três jesuítas e suas trajetórias no Novo Mundo. São Leopoldo, RS: Oikos Editora, 2014. v. 01. 288p.

FLECK, Eliane Cristina Deckmann; ROGGE, J. H. (Org.). **A ação global da Companhia de Jesus**: embaixada política e mediação cultural em um cenário mundial. São Leopoldo, RS: Oikos, 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artemed e Bookman, 2009.

FRANCA, Leonel. **O método pedagógico dos jesuítas**: o "*ratio studiorum*". Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1952.

FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**. 50. ed. São Leopoldo: Sinodal, 2020.

FUNDAÇÃO PROJETO PESCAR. **Relatório 2020**. Disponível em: <[https://www.projetopesca.org.br/wp-content/uploads/2021/04/relatorio\\_de\\_atividades\\_2020oficiallinks.pdf](https://www.projetopesca.org.br/wp-content/uploads/2021/04/relatorio_de_atividades_2020oficiallinks.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2022.

GARCÍA-VILLOSLADA, R. **Santo Inácio de Loyola**: uma nova biografia. São Paulo: Edições Loyola, 1991.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo [organização]. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GUIDINI *et al.* **Os compromissos da Rede Jesuíta com a Educação Básica**. v. 1. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2020.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade Paliativa**. A dor hoje. São Paulo: Editora Vozes, 2021.

HARGREAVES, Andy. **Os Professores em Tempos de Mudança**. Alfragide: McGraw-Hill, 1994.

HORGAN, John. **O fim da ciência**: uma discussão sobre os limites do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. 363p.

HUNTER, C. James. **O monge e o executivo**. Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ICAJE. Companhia de Jesus. Secretariado para a Educação Secundária e Pré-Secundária. **Colégios Jesuítas**. Uma tradição viva no século XXI. Roma: Cúria Geral dos Jesuítas, 2019.

IDÍGORAS, José Ignacio Tellechea. **Inácio de Loyola**. A aventura de um cristão. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

INFOSJ. **X Congreso de la Unión Mundial de Antiguos Alumnos de la Compañía de Jesús**. 2022. Disponível em: <<https://infosj.es/noticias/19146-finaliza-el-x-congreso-de-la-union-mundial-de-antiguos-alumnos-jesuitas>>. Acesso em: 20 out. 2023.

JESEDU. **II COLÓQUIO MUNDIAL**. Discernindo para um futuro de esperança. 2021. Disponível em: <<https://jesedu-global2021.educatemagis.org/>>. Acesso em: 20 out. 2023.

JESUÍTAS. Conferência dos Provinciais da América Latina (CPAL). **A Companhia de Jesus e o Direito Universal a uma Educação de Qualidade**. Lima, Peru: [s.n.] 2019.

JOÃO PAULO VI. Decretos da 32ª Congregação Geral. São Paulo: Edições Loyola, 1975.

KLEIN, Luís Fernando, SJ. **A atualidade da Pedagogia Inaciana**. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

\_\_\_\_\_. (Org.) **Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

\_\_\_\_\_. **Pedagogía Ignaciana**: de Pedro Arrupe a Arturo Sosa. KLEIN, apresenta as orientações dos últimos Padres Gerais sobre o apostolado educativo jesuíta. In: Centro Virtual de Pedagogía Ignaciana, 2019.

\_\_\_\_\_. **Trajetória da educação jesuítica no Brasil**, 2016. Disponível em: <PEDAGOGIA INACIANA NET - [file:///C:/Users/darios/Downloads/Klein,%20L.F.2016TrajetoriaEducJesuisticaBrasil%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/darios/Downloads/Klein,%20L.F.2016TrajetoriaEducJesuisticaBrasil%20(1).pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2022.

KOLVENBACH, Peter-Hans. **Características da Educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

KOLVENBACH. **Pedagogia Inaciana**: Uma proposta prática. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

KRENAK, Ailton. **Ideias para adiar o fim do mundo**. 2.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa de Lara. **Investigação Qualitativa em Educação**. v.2. 2015. Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252/248>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LATOURE, Bruno. **Onde aterrar?** Como se orientar politicamente no antropoceno. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2020.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**. São Paulo: Boitempo, 2019.

LEITHWOOD, K. **¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación**. Santiago: Salesianos Impresores, 2009.

LEONARDOS, Angela Xavier de; BRITO, Ana Cristina. **A Identidade das Pesquisas Qualitativas**: Construção de um Quadro Analítico. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/hR49zmS83L6KXLYqVfpLvjt/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LIBÂNEO, J.C. **A organização e a gestão escolar**. Teoria e Prática. 2004. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/342208816/LIBANEO-Jose-Carlos-Organizacao-e-Gestao-da-Escola-Teoria-e-Pratica-pdf>>. Acesso em: 26 out. 2023.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiania: MF Livros, 2008.

LIBÂNIO, Pe João Batista, SJ. **A arte de formar-se**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

LIRA, Rosemere Impéres. **Gestão escolar e participação das famílias**: contribuições para a prática da direção geral de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.

LOPES, José M. Martins. *et al.* **Educação em tempos incertos**. Braga, Portugal: Editora Axioma, 2020.

LOPES, José M. Martins, SJ. (Org.) **A Pedagogia da Companhia de Jesus**. Contributos para um diálogo. Braga: Edições Axioma, 2018.

LOPES, José M. Martins, SJ.; GONÇALVES; Miguel, MORAIS; Carlos Bizarro (Orgs.). **Repensar a Escola Hoje**. O contributo dos Jesuítas. Braga: Faculdade de Filosofia da Universidade Católica Portuguesa, 2007.

LOWNEY, Chris. **Liderança heróica**. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.

LOYOLA, Santo Inácio de. **Exercícios Espirituais**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

LOYOLA. **REVISTA COMEMORATIVA – 75 anos Colégio Loyola**. Formação Integral Inaciana e Currículo Ampliado. Belo Horizonte, MG, p. 55-60, 2018. Disponível em: <<https://www.loyola.g12.br/revista-comemorativa-dos-75-anos-do-colegio-loyola/>>. Acesso em: 20 out. 2023.

LÜCK. Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1994.

MARIUCCI, Sérgio Eduardo. **A Formação dos Gestores e a Qualidade da Educação nas Escolas Católicas da Arquidiocese de Porto Alegre**. PUCRS, 2014. Disponível em: <<https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/3813/1/458797.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2023.

MARTIN, James. **A sabedoria dos jesuítas para (quase) tudo**. Espiritualidade para a vida cotidiana. Sextante, Botafogo, Rio de Janeiro, 2010.

MERZA, Gellért. **SIPEI Seminario – Manresa**. Encuentros Globales. 2014. Disponível em: <<https://www.educatemagis.org/es/collections/sipei-seminario/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

METTES, Ralph, E., SJ. **Inácio sabia**. Instruções Pedagógicas. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MINAYO, M.C de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

MIRANDA, Margarida. **O Código Pedagógico dos Jesuítas**. Ratio Studiorum da Companhia de Jesus. Edição bilíngue latim/português. Lisboa: Esfera do Caos, 2009.

\_\_\_\_\_. **Ratio Studiorum da Companhia de Jesus**. Regime Escolar e Plano de Estudos. Versão Português. Lisboa: Esfera do Caos, 2019.

MONDADA, L. **A entrevista como acontecimento interacional: abordagem lingüística e interacional**. RUA, n. 3, 1997.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MORIN, E. **O método 5: a humanidade da humanidade**. 5. ed. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2012.

\_\_\_\_\_. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. 5. ed. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MURAD, Afonso. **Gestão e Espiritualidade**. Uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2007.

NAÇÕES UNIDAS. **Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos**. In: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponível em: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>>. Acesso em: 26 out. 2023.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **4º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS), do programa Agenda 2030, da UNESCO**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 20 out. 2023.

NICOLAS, Adolfo SJ. **Discurso em el 43º Congreso Internacional de la Federación Internacional de Fe Y Alegria**. Cochabamba, Bolívia, nov. 2012.

NICOLAS, Adolfo SJ. **Liderança Inaciana: Padre Adolfo Nicolás sj**. 2017a. Disponível em: <<https://www.imissio.net/v2/cronicas/lideran%c3%a7a-inaciana-padre-adolfo-nicolas-sj:2080/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Francisco e a renúncia, segundo Adolfo Nicolás, ex-superior geral da Companhia de Jesus**. 2017b. Disponível em: <<https://www.ihu.unisinos.br/espiritualidade/186-noticias/noticias-2017/566439-francisco-e-a-renuncia>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, A. (Coord.). **As Organizações Escolares em Análise**. Lisboa: Pub. Dom Quixote, p. 13-43, 1992.

O'MALLEY, John W. **Os Primeiros Jesuítas**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGGJLpJZqpJdC/?format=html&lang=pt>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

OLIVEIRA, P. de S. Caminhos de construção da pesquisa em ciências humanas. IN Oliveira, P. de S. (ORG.) **Metodologia das ciências humanas**. São Paulo: Hucitec/Unesp, 1998.

ORTEGA; GASSET, J. **Meditação da Técnica**. Rio de Janeiro: Livro Ibero-americana, 1963.

PAPA Francisco, **Laudato Sí (Louvado Seja)**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

PEDAGOGIA INACIANA. **Pedagogia Inaciana**: uma proposta prática. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

PERRENOUD, Philippe. **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PESSOA, Fernando. **Mensagem**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

PINTO, Vinícius Soares. **Magis inaciano e discernimento**: fortalezas para gestão. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021.

PLANO APOSTÓLICO. **Província do Brasil Meridional da Companhia de Jesus**. Porto Alegre, RS: Editoração Eletrônica e Fotolitos: Livraria e Editora Pe. Reus. Impressão: Gráfica Metrópole, 1993.

PORTILLO, J. **Relações entre a educação personalizadora, o construtivismo e o paradigma pedagógico inaciano**. Colóquio com padres reitores e vice-reitores. Trad. Andrea Cecília Ramal, Bogotá. 1997. 03p. mimeografado.

PROVÍNCIA DOS JESUÍTAS DO BRASIL. Plano Apostólico. (Documento de trabalho) 2017

RAMÍREZ, Noguera, **O Governo Pedagógico**: da sociedade do ensino para a sociedade da aprendizagem. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum**. São Paulo: Edições Loyola, 2016.

\_\_\_\_\_. **Projeto Educativo Comum**. Edição Atualizada. São Paulo: Edições Loyola, 2021.

REMOLINA, Gerardo; BARREIRO, Álvaro. **Sobre a tradição educativa e a espiritualidade jesuítas**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

**REVISTA HISTEDBR On-line**, Campinas, n.42, p. 71-93, jun. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/issue/view/674>>. Acesso em: 20 out. 2023.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

RIO. **Congresso Internacional dos Delegados de Educação da Companhia de Jesus Rio de Janeiro**, 20 de outubro de 2017. Acordos Finais. Disponível em: <<https://www.redejesuitadeeducacao.com.br/wp-content/uploads/2019/12/JESEDU-Rio-2017-Acordos-Finais-POR.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

ROCHA, Maria Aparecida Marques da; GHISLENI, Ana Cristina (Organizadoras). **Os Compromissos da Rede Jesuíta de Educação Básica**. v. 2. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2022.

RODRIGUES, L. *et al.* **A Experiência da Missão Jesuítica na Primeira Modernidade**. São Leopoldo: Oikos, 2019. v. 1. 288p.

RODRIGUES, Luiz. Fernando M. O restabelecimento da Companhia, a partir das missões populares dos jesuítas espanhóis, no extremo sul do Brasil (1842-1845). In: MARTÍNEZ, Jorge Enrique Salcedo. (Org.). **Los jesuítas expulsados, extinguidos y restaurados**. Memorias del Primer Encuentro Internacional sobre la historia de la Compañía de Jesús. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2014a, v. 1, p. 277-298.

RODRIGUES, Luiz. Fernando M. Algumas fontes documentales acerca de la llegada y misión de los primeros jesuitas de la Compañía Restaurada en el Sur de Brasil. In: MATABUENA, María Tereza; ALCOCER, María Eugenia Ponce; MARTÍNEZ, Jorge Enrique Salcedo. (Org.). **La restauración de la Compañía de Jesús en la América Hispanolusitana**. Una antología de las fuentes documentales. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana; Pontificia Universidad Javeriana, 2014b, v.1, p. 219-260.

\_\_\_\_\_. A escolástica barroca jesuítica no ensino da Filosofia no Brasil Colonial. In: MELEAN, Jorge Cristian Troisi; AMANTINO, Márcia. (Org.). **Jesuitas en Argentina y Brasil: presencia a través del tiempo**. La Plata: Jorge Cristian Troisi Melean, 2018, v.1, p. 211-244.

RODRIGUES, Marilucia Menezes; SANTOS, Cleide de Oliveira Falbo. **Gestão Educacional: Inovações, Limites e Possibilidades**. 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3033/303326603013.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SAMMONS, Pam. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, Nigel; SOARES, Francisco. (orgs.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.pp. 335-382

SANDER, Benno. **A Produção do Conhecimento em Políticas e Gestão da Educação**. 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1935/193520514004.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2023.

SANTANA, Sérgio Silveira de. **A Gestão Humanizada em uma Instituição da Rede Jesuíta de Educação: Um caminho possível para o alcance de resultados**. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020.

SAVATER, F. **Pour l'éducation** (trad. H. Gisbert). Paris: Payot, 1998. 51p.

SCHMITZ, Egídio. **Os Jesuítas e a Educação**. A Filosofia Educacional da Companhia de Jesus. São Leopoldo: Unisinos, 1994.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. A arte e prática da organização que aprende. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIPEI. **Seminário** – Manresa. In: Educate Magis. 2016. Disponível em: <<https://www.educatemagis.org/es/collections/sipei-seminario/>>. Acesso em: 20 out. 2023.

SIQUEIRA, SJ. **Pensamentos Ecológicos do Papa Francisco**. Extraídos da Carta Encíclica Laudato Sí (Louvado Seja). Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2015.

SOFIATI, Flávio Munhoz; MOREIRA Alberto da Silva Moreira. Catolicismo brasileiro: um painel da literatura contemporânea. **Religião e Sociedade**, [s.l.], v. 38, n. 2, May-Aug, 2018.

SOSA, Arturo. SJ. **A educação jesuíta hoje**. In: Centro Virtual de Pedagogía Ignaciana, Colégio San Calixto La Paz, Bolivia 18 jul. 2018a.

SOSA, Arturo. SJ. **A Universidade fonte de vida reconciliada**. Alocução ao Encontro Mundial de Universidades confiadas à Companhia de Jesus, em Loyola (Espanha). Dia 10 jul. 2018b.

SOSA, Arturo. SJ. **A Caminho com Inácio**. São Paulo: Edições Loyola, 2021.

SOUZA, Anderson Rafael da Silva. **Planos de Melhoria do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar**: Experiência de um Colégio da Rede Jesuíta de Educação. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021.

STORCK, João Batista. Do *Modus Parisiensis* ao *Ratio Studiorum*: Os Jesuítas e a Educação Humanista no Início da Idade Moderna. **Hist. Educ. [Online]**, Porto Alegre, v. 20 n. 48, p. 139-158, jan./abr., 2016.

SÜNDERMANN, Pe. Mário (Remetente). **Carta Nomeação 2015/04** - Colégio Anchieta POA: Diretor Acadêmico. Destinatário: SCHNEIDER, Dário. Rio de Janeiro, 03 set. 2015a.

SÜNDERMANN, Pe. Mário. **Relatório Visita Anual**. Delegado para a Educação Básica. Porto Alegre: Colégio Anchieta, 2015b.

THURLER, Monica G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bockman, 2015.

TOLEDO, César de Alencar Arnaut de; SKALINSKI JUNIOR, Oriomar. Modernidade, espiritualidade e educação: a Companhia de Jesus dos Exercícios Espirituais à Ratio Studiorum. Universidade Estadual de Maringá – UEM, **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 42, p. 71-93, jun. 2011.

VELHO, G. **Subjetividade e sociedade**: uma experiência de geração. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

VENTURA, Zeunir. O Renascimento da Ética. **Revista do Povão**, n. 04, 1999.

VILLOSLADA, R. **Santo Inácio de Loyola**: Nova Biografia. São Paulo: Loyola, 1991.

WERLE, Flávia O. Corrêa. **Novos tempos, novas designações e demandas**. Diretor, Administrador ou Gestor Escolar. São Paulo: Editora Atena, 2001.

ZAGO, Nadir. A entrevista e seu processo de construção: reflexões com base na experiência prática da pesquisa. In: ZAGO, Nadir *et al.* **Perspectivas qualitativas em sociologia da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.