

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO JESUÍTA
APRENDIZAGEM INTEGRAL, SUJEITO E CONTEMPORANEIDADE**

TAIRINE MATZENBACHER

**ENTRELACES DA LIDERANÇA INACIANA NA EDUCAÇÃO INFANTIL
DO COLÉGIO ANCHIETA**

Porto Alegre

2023

TAIRINE MATZENBACHER

**ENTRELACES DA LIDERANÇA INACIANA NA EDUCAÇÃO INFANTIL
DO COLÉGIO ANCHIETA**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Educação Jesuítica pelo Curso de Especialização em Educação Jesuíta: Aprendizagem Integral, Sujeito e Contemporaneidade da Universidade do Vale do Rio do Sinos (UNISINOS).

Orientador(a): Profa. Esp. Me. Christiane Miranda Sisson

Porto Alegre

2023

ENTRELACES DA LIDERANÇA INACIANA NA EDUCAÇÃO INFANTIL DO COLÉGIO ANCHIETA

Tairine Matzenbacher¹

Christiane Miranda Sisson²

Resumo: Ao intitular “Entrelaces da liderança inaciana na Educação Infantil do Colégio Anchieta”, o presente artigo carrega como objetivo uma reflexão acerca do conceito de liderança inaciana dentro da Educação Infantil do Colégio Anchieta. Para isso, a busca de referências teóricas que dialoguem também sobre o significado de gestão e de líder em uma perspectiva educacional, assim como a pesquisa realizada com alguns colaboradores, abordando suas experiências e percepções sobre a temática, tecem essa rede de ideias. Entrelaçando, assim, teoria e prática e possibilitando costuras cheias de sentido e significado, instigando o leitor a observar a presença dos ensinamentos de Santo Inácio de Loyola em seu modo de ser, proceder e liderar.

Palavras-chave: liderança inaciana; gestão; líder; educação.

1 INTRODUÇÃO

No Colégio Anchieta, é no entrelace dos dedos e no encaixe das palmas das nossas mãos com outras mãos que vamos unindo forças, ideias, percepções, perspectivas, trilhando juntos o percurso inspirado em Santo Inácio de Loyola. Com alegria, me tornei parte desta rede de colaboradores em 2015, desde então atuando como professora da Educação Infantil com as crianças do Infantil C (5 anos). De 2018 até 2022, somando também a função de professora representante. Sou mais um nó e trago comigo a formação em Pedagogia, a especialização em Educação Infantil e o amor cultivado pela arte de criar laços desde 2007 no convívio com crianças, famílias e profissionais da Educação Infantil e do Ensino Fundamental em ambientes escolares.

¹ Pedagoga, formada pela UFRGS em 2014, especialista em Educação Infantil pela Unisinos, lecionando atualmente como professora do Infantil C, na Educação Infantil do Colégio Anchieta. E-mail: tairinem@colegioanchieta.g12.br.

² Mestre em Gestão Educacional Profissional, possui graduação em Letras pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1990). Especialista em Educação Infantil e Gestão Educacional: supervisão e orientação escolar.

Cotidianamente em nossa vida, construímos laços, nas relações pessoais e profissionais, em diferentes ambientes e espaços, atamos e desatamos nós, estamos em uma constante e intensa missão de tecer a rede das nossas vidas. No contexto educativo, sobretudo com as crianças da Educação Infantil, os laços têm uma importância ainda mais significativa, é por meio do vínculo criado entre os educadores e entre as crianças que o sentimento de segurança e de confiança se solidifica para que as aprendizagens aconteçam e outras tantas conexões sejam criadas, especialmente na perspectiva da Pedagogia Inaciana.

Busco, neste artigo, refletir sobre a presença da liderança inaciana na Educação Infantil. Engana-se quem pensa que, por carregar a palavra liderança, a presente escrita pretende flutuar sobre a função dos serviços ou administrativa. Ao falar em líderes, busco inspiração na gestão que cada colaborador faz, dos diferentes tempos, espaços, posicionamentos e decisões. A gestão do fazer diário e cotidiano junto às famílias e às crianças da Educação Infantil, realizada com acolhimento e afeto únicos. Penso que a gestão, dentro de uma escola, encontra na palavra *gestar* mais do que uma similaridade semântica. Digo isso não apenas por ter cursado a Especialização em Educação Jesuítica, carregando em mim o pulsar de mais uma vida, mas por acreditar que, em ambos os casos, a beleza e a intensidade estão de mãos dadas. Nem sempre sabemos o que está por vir, alegrias, anseios, mas buscamos todos os dias a nossa melhor versão para que as vidas que pulsam dentro e fora do ventre se desenvolvam da melhor forma.

A gestão, por si só, no sentido de pensar o conceito da palavra, de acordo com Ferreira (1986), se define pelo ato ou efeito de gerir, administrar, gerenciar, e alguns autores acreditam que esteja centrada no ato de tomar decisões. Pensando assim, acredito que a gestão esteja também dentro de cada colaborador, no seu fazer diário e cotidiano, nas mais diversas decisões tomadas ao longo da jornada de trabalho, estando unidos pelo modo de ser e proceder, visando ao bem comum das crianças e ao funcionamento da instituição.

Na perspectiva de que a gestão está em diferentes espaços e a liderança se faz presente dentro de nós, Lowney (2015, p.25) relata que a ideia de liderança deixada pelos jesuítas “descarta modelos de ‘comando e controle’ que dependem de uma pessoa mais importante liderando as demais. Descobre oportunidades de liderança não apenas no trabalho, mas também nas atividades comuns do dia a dia”.

E, ainda, traz consigo a perspectiva de que somos todos líderes, de que a liderança surge de dentro, é um modo de viver e um processo contínuo.

Nessa premissa, convido-te para refletirmos juntos sobre como, onde e por que a liderança inaciana pode se manifestar em nosso fazer cotidiano e como isso acontece na gestão da Educação Infantil do Colégio Anchieta. Para isso, busco dar vez e voz para alguns daqueles que possibilitam que os laços sejam criados e fortalecidos dia após dia, ouvindo a percepção de diferentes colaboradores sobre o que caracteriza a liderança inaciana, por meio de reflexões acerca dos seguintes questionamentos: o que os colaboradores do Colégio Anchieta entendem por liderança? Qual é a diferença em ser um líder e ser um líder inaciano? Quais atitudes permitem identificar um líder inaciano?

Espero que possamos nos reconhecer e nos inspirar em Santo Inácio de Loyola, identificando na prática diária sua presença em nosso modo de ser, proceder e criar laços.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Alguns conceitos básicos são discutidos neste artigo e para isso escolho dialogar com diferentes autores. O conceito de gestão escolar é fundamentado de forma especial a partir do olhar de Heloísa Luck e José Carlos Libâneo, que trazem consigo uma perspectiva contextual e ao mesmo tempo atual do tema principal desta escrita. Ao refletir sobre liderança Inaciana, seus princípios e premissas encontro nas ideias de Chris Lowney, considerações que se aproximam muito do que acredito ser inspiração para o nosso fazer diário e cotidiano. No livro “Liderança Heroica” a abordagem sobre o caminho trilhado pelos jesuítas, possibilita um olhar histórico e atemporal da liderança como um modo de vida. Ainda, para falar sobre Educação Jesuítica e Pedagogia Inaciana Margarida Miranda e Luiz Fernando Klein são as principais referências, dentre outros tantos nomes contribuíram para o tecer desta rede de ideias e pensamentos, possibilitando reflexões e aprendizagens acerca de uma gestão em rede na perspectiva da liderança inaciana.

2.1 Entrelaces do tempo: laços contextuais e conceituais

Três conceitos fundamentais para esta escrita serão abordados a seguir: gestão escolar, líder e liderança inaciana. Cada um traz consigo referências contextuais e históricas que refletem nas concepções que temos hoje de tais termos. A caracterização e a busca por sentido para os conceitos abordados visam à busca por maior clareza e passam longe de alusões a juízo de valores, envolvendo polarizações de certo ou errado, bom ou mau, melhor ou pior, pois partem do pressuposto de que os conceitos se interligam e se relacionam contextualmente e são entrelaçados com o tempo, agregando, um ao outro, sentido e significado.

2.1.1 Gestão escolar

Para pensarmos sobre a liderança inaciana dentro da gestão da Educação Infantil do Colégio Anchieta, se faz necessário uma pausa, momento de reflexão e contemplação sobre os entrelaces do conceito de gestão com termos como administração e organização. No significado dessas palavras, há semelhanças e diferenças e, ao refletirmos especificamente sobre a gestão escolar, pode-se dizer que não encontramos nem sinônimos e tampouco antônimos, mas visões e percepções complementares que preenchem o sentido e a complexidade da gestão dentro do contexto educativo.

Para Libâneo (2015, p.88), “Gestão é a atividade pela qual são disponibilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos”.

Assim sendo, cabe analisar, ainda que brevemente, as contribuições deixadas com o tempo para a construção da ideia de gestão escolar que se tem hoje. O conceito de gestão escolar perpassa, como um fio, o contexto histórico e social, unindo aspectos e perspectivas da educação e transformando-se ao longo do tempo.

A gestão esteve por muito tempo centrada na figura do/a diretor/a. Para ele/ela, por sua vez, cabia o cumprimento de normas, partindo de uma perspectiva mais ampla de que a escola é do governo e a educação é dever exclusivo do Estado. Em instituições privadas, a mesma relação se observava com suas mantenedoras fazendo as vezes dos órgãos centrais do sistema, garantindo o controle. Tal forma de condução da organização escolar, com o passar do tempo, se tornou pouco flexível,

diante das necessidades apresentadas, alimentando um funcionamento burocrático e colocando o diretor como um gerente de operações ditadas. Nesse sentido, Luck (2010, p.35) afirma que:

Nesse contexto, o trabalho do diretor escolar constituía-se, sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior.

Contudo a volatilidade do tempo presente, suas exigências e constantes mudanças provocaram também novas formas de ver e pensar o contexto educativo, deixando de ser responsabilidade somente do governo e passando a ter o olhar atento e cuidadoso da sociedade como um todo. Essa transformação possibilitou maior autonomia das instituições de ensino e modos mais participativos e interativos na condução de processos e nas tomadas de decisões. De acordo com Luck (2010, p.30):

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais pelos quais dirigentes, funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca de superação de problemas enfrentados e alargamento de horizontes e novos estágios de desenvolvimento.

Embora ainda hoje, em muitas instituições, a tarefa de realizar a gestão seja responsabilidade máxima do diretor ou diretora, a gestão escolar se torna mais significativa quando há uma participação ativa de toda a comunidade escolar, em um processo colaborativo, defendido por muitos autores acadêmicos da Educação e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), denominado gestão democrática e participativa.

Nesse modelo, o diretor atua como um mediador dos interesses e das opiniões dos membros da comunidade escolar, além de ser um administrador, planejador, avaliador e tomador de decisões, e a gestão acontece de modo colaborativo.

O Projeto Educativo Comum (PEC) nos traz subsídios para pensar a presença de uma gestão participativa nas escolas da Rede Jesuíta de Educação (RJE) e, sendo assim, também no Colégio Anchieta:

Assim, não nos é diferente este ou aquele estilo de gestão; pelo contrário, afirmamos um modelo de gestão em que **poder é serviço**, e **a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade**, tendo como foco o cumprimento da missão. A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder; é um **compromisso de**

corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados (Rede Jesuíta de Educação, 2016, p.43, grifo nosso).

A participação da comunidade educativa na gestão da instituição favorece, inclusive, a formação dos alunos, uma vez que um espaço democrático de tomada de decisões também contribui para a constituição de cidadãos participativos na sociedade em que vivem, experimentando formas não autoritárias de exercício do poder, lidando com a autonomia e a corresponsabilidade.

Assim, redes são tecidas por muitas mãos para garantir que a escola seja um espaço de educação integral e global, que dialogue com o tempo presente e que atenda não somente às necessidades, mas que provoque transformações por meio do engajamento de funcionários, pais, alunos, trazendo sentido para o dinamismo que pulsa em um ambiente educativo. Sobre isso, Luck (2010, p.38) aponta:

Cabe destacar que os sistemas de ensino como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos e como tal devem ser entendidos. Ao serem vistos como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização.

Neste contexto e a partir desses conceitos, transcendemos a figura do diretor como centro da gestão e passamos a nos responsabilizar como comunidade educativa e como sociedade pela educação de crianças e jovens, possibilitando que todos atuem de forma colaborativa, exercendo o papel de liderança, que é fundamental para o desenvolvimento de práticas e alcance dos objetivos, mas que não é um atributo exclusivo de diretores e coordenadores.

2.1.2 Ser líder

A definição do conceito da palavra *líder* na língua portuguesa é bastante recente, mas embora o termo tenha sido estudado tardiamente, figuras de liderança ocupam papel de destaque a perder de vista historicamente, no contexto militar, político e religioso. Tendo sua origem na palavra inglesa *leader*, carrega em si o significado de qualidade ou função de líder, governança, segundo o dicionário de Ferreira (1986). O conceito vem passando por transformações ao longo dos anos, com a ampliação de espaços corporativos de trabalho e configurações de atividades grupais e coletivas, a figura do líder ganhou força e presença cada vez mais ativa nos diferentes contextos. Sendo assim, atualmente, encontramos um vasto material

bibliográfico e muitos manuais que prometem revelar características importantes para um bom líder, ou mesmo ensinar sobre ser um bom líder, tamanha a exigência social e corporativa para a existência de pessoas que assumam o controle dos grupos e garantam sucesso e prosperidade aos negócios.

Parreira (2010) reflete sobre a figura do líder e relata influências renascentistas da obra *O Príncipe*, de Maquiavel, no que atualmente compreendemos como líder.

Esse retrato do príncipe impôs-se até a atualidade (primeiro praticado, mas não assumido, em nome da pura eficácia, mas atualmente explicitamente verbalizado) E o que é notável é a atualidade de alguns de seus conceitos, independentemente das conclusões típicas do tempo em que Maquiavel o elaborou: a busca de autonomia e liberdade intelectual; a inteligência emocional da ação; a clareza dos objetivos; o significado do poder como instrumento; a eficácia como meta; o senso da grandeza (Parreira, 2010, p.26).

Trazendo essa referência, busco dialogar com o contexto histórico do que entendemos hoje como líder. Ao citar Maquiavel, preocupo-me em cair em um pensamento polarizado envolvendo o bem e o mal, o certo e o errado, mas concordo com o autor que algumas dessas influências seguem presentes, ainda que de forma sutil, em muitas figuras de liderança.

Ser líder envolve poder e, por sua vez, o poder é diferente de autoritarismo. Nesse sentido, Rego e Cunha (2015, p.126) afirmam que:

O poder é uma palavra feia e suja. Muitos preferem afirmar que não anseiam poder, devido às conotações negativas que o mesmo comporta. Mas o poder não é, por si, sujo. O que conspurca não é poder e a coragem política, mas o uso indevido dos mesmos. Se o leitor pretende mudar o mundo em seu redor, precisa de poder – não necessariamente o coercivo e ameaçador, mas o que resulta da capacidade de fazer as coisas com a ajuda dos outros.

O sociólogo Max Weber (1947) (apud Parreira, 2010, p. 26) por sua vez, definiu três tipos ideais de líderes, o tradicional, o racional-legal e o carismático. Uma vez que os dois primeiros envolvem uma escolha externa ou herança, o terceiro se caracteriza por possuir uma virtude de carisma, sendo esta uma característica pessoal que torna o indivíduo mais atraente para gerir um grupo e se aproxima do que entendemos hoje necessário para a designação de um líder.

Há, ainda, a teoria de traços de liderança, pelo viés da psicologia, que aborda um conjunto de características apresentadas por Ghiselli (1971) e Stogdill (1974) (in apud Parreira, 2010, p. 27), referindo-se à liderança como algo inato ao indivíduo e que ao longo da vida é manifestado, são elas: inteligência, adaptabilidade, extroversão, ascendência, autoconfiança, sociabilidade, equilíbrio emocional, fluência

verbal, entre outros mais ou menos definidores da personalidade. Contudo, Bass (1983) (apud Parreira, 2010, p. 28), destaca que, nessa teoria, o foco individualizado na figura do líder, desconsiderando a importância da interação, tornou-a frágil e passível de questionamentos por investigações realizadas após 1950, período em que autores analisaram a liderança como relação, uma vez que o convívio em grupos é experienciado na dimensão pessoal e social desde muito cedo em nossas vidas e tem influência direta sobre o papel de liderança que iremos desenvolver.

Ser líder envolve muitas perspectivas e singularidades, é mudança e transformação constante dentro do contexto presente, e ainda assim carrega resquícios de história e marcas do tempo. Sendo algo que vem de dentro ou que se dá nas relações interpessoais em uma vida em sociedade, figuras de liderança são presença ativa e efetiva. No contexto educativo, sendo ele um recorte da sociedade, não é tão diferente. Dentro de uma escola, há lideranças por toda parte, sejam administrativas ou pedagógicas, estando elas nos adultos ou nas crianças, dentro e fora da sala de aula. Nesse sentido, compreender o conceito de liderança e suas facetas moldadas com o tempo nos possibilita maior clareza e significado para pensá-la dentro do contexto educativo.

2.1.3 Ser liderança inaciana

Ser um líder, na perspectiva da liderança inaciana vai além dos conceitos já abordados. Guibert (2017, p.28) nos auxilia nesse conceito ao referir:

O adjetivo “inaciano” acrescenta à liderança uma insistência no autoconhecimento, com honestidade, sinceridade e lealdade, com verdade e sem autoengano. Propõe uma gestão adequada de sentimentos e emoções, o que significa que sabe como identificá-los e compreendê-los. Com o objetivo de ser dono de si mesmo, sem medo de reconhecer fraquezas, cultivando o positivo em si, vivendo de emoções positivas, examinando-se e concentrando-se com liberdade interior nas coisas boas. Finalmente, procurando viver de forma integrada, dando sentido para a vida (não apenas trabalho) e compreensão da vida (e liderança) não como uma busca pelo sucesso, mas como um serviço.

As palavras do autor entrelaçam os termos liderança e inaciana, trazendo sustentação a valores importantes, não somente para o trabalho, mas também para a vida, em uma perspectiva inaciana. Talvez ele nos faça lembrar, de forma bastante profunda, da nossa integralidade enquanto sujeitos, sem distinguir o lado pessoal e

profissional, mas exercitando na vida valores que reafirmam o compromisso humano consigo mesmo.

Tendo sido explorado o conceito de líder, partimos a refletir sobre a liderança inaciana. O termo que carrega em si o adjetivo “inaciano” traz consigo uma história cheia de sentido e significado, bem como um convite para entrar em um caminho pessoal de conversão, de iluminação e de compromisso com a realidade que o rodeia, relacionando liderança aos valores inacianos. Segundo o PEC:

O vocábulo “liderança” remete à habilidade de colocar-se a serviço dos outros na condição de quem contribui e articula harmonicamente ações em contextos coletivos. Sendo uma habilidade, esta não é inata, e sim consequência de trabalho formativo amplo e integral (Rede Jesuíta de Educação, 2016, p. 23).

Um líder buscando o modelo e os valores de Santo Inácio de Loyola, inspirado nos Exercícios Espirituais, precisa estar atento ao contexto e à pluralidade para que possa articular os valores com a o tempo presente, visando à coletividade, pois assim acontece a liderança inaciana. Analisando, ainda que metaforicamente, o laço é visto como algo fácil de desatar, mas geralmente dentro dele habita um nó. O nó, por sua vez, dá sustentação para o laço, o deixa mais firme e não desata assim tão facilmente. Os laços e os entrelaces criados nesta escrita também partem de um nó. O nó dado por Santo Inácio de Loyola contribui para que possamos nos inspirar em seu modo de ser e proceder.

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. A força do trabalho de sua comunidade no serviço do Reino é maior que a de um só indivíduo ou a de um grupo de indivíduos (Klein, 2015, p. 78).

Inácio foi e continua sendo um líder, o líder pioneiro dos jesuítas, mas nunca esteve sozinho. A perspectiva do trabalho coletivo e colaborativo realizado por ele dá força ao nó, tecendo, a partir desse modelo, a ideia de liderança inaciana praticada de forma efetiva e afetiva na Educação Infantil do Colégio Anchieta, em uma perspectiva e contexto educacional, carregando em seu conceito a habilidade de motivar, influenciar e inspirar um grupo de pessoas a fim de um objetivo comum.

Para Lowney (2015), autor do livro *Liderança Heroica*, um líder na perspectiva inaciana tem sua prática pautada em quatro pilares principais: o exercício do autoconhecimento, a inventividade, o impulso heroico e o amor. Cada um desses

pilares carrega em si sentido e significado do que é estar a serviço de algo ou alguém. Sendo assim, partimos do pressuposto de que a liderança não é algo externo, presente em um cargo, por exemplo, e possível de ser deixada de lado em alguns momentos da vida. O autor ainda cita: “Ser líder não é um emprego, não é um papel que se desempenha no trabalho, posto de lado na volta para casa, quando se relaxa e se aproveita a vida real. Pelo contrário: a liderança é a verdadeira vida real do líder” e complementa dizendo que “toda liderança, é antes de tudo autoliderança”, (Lowney 2015 p. 30), nos motivando a pensar qual legado de liderança queremos deixar enquanto sujeitos.

Ter os valores inicianos integrados à liderança possibilita, sobretudo dentro da gestão de uma instituição, uma perspectiva integral e humana, nos provocando enquanto sujeitos na busca constante do *Magis*, em ser mais para e com os demais, carregando a espiritualidade e o amor em sua essência.

3 ENTRELACES DO FAZER DIÁRIO E COTIDIANO

Nas costuras do dia a dia é possível encontrar a presença da liderança inicianiana em diferentes momentos, espaços e pessoas. Buscando entrelaçar a teoria e a prática, se faz necessário adentrar a Educação Infantil do Colégio Anchieta, olhar para as funções de cada colaborador que compõe essa rede, bem como as propostas que são desenvolvidas.

Uma obra educativa da Companhia de Jesus tem como um dos seus objetivos a formação de líderes que tenham, na justiça e no serviço, seus principais compromissos. Nas unidades da RJE, líderes entendem a própria autoridade como serviço que transforma a si mesmo, as pessoas e, por meio das pessoas, a sociedade; uma liderança que ajuda a comunidade a crescer em Cristo, segundo o Pe. Adolfo Nicolás, S.J., na Conferência sobre a Liderança Inicianiana, em Valladolid, 2013 (Rede Jesuíta de Educação, 2019, p.43).

Desse modo, para que possamos formar líderes, precisamos encontrar em nós o espírito de liderança como colaboradores do Colégio Anchieta e identificar em cada função um modo de ser e proceder que seja inspiração para os demais. O Quadro 1, a seguir, descreve sucintamente, com base no documento de orientação aos colaboradores, o grupo que compõe atualmente a Educação Infantil e suas respectivas funções:

Quadro 1 – Colaboradores e funções

Coordenadora de Unidade	Promove a cooperação entre os Serviços Acadêmicos, de maneira a viabilizar a ação coletiva/conjunta , o respeito e a ação de cada um em sua especificidade.
Serviço de Orientação Educacional (SOE)	Atua como assessoria acadêmica e participa da elaboração e dos encaminhamentos do Projeto Político-Pedagógico. Apoia e acompanha o processo de aprendizagem nas dimensões do aluno e do professor.
Serviço de Orientação de Convivência Escolar (SOCE)	Atua com a Coordenação de Unidade de Ensino e demais serviços, em ação articulada com seus pares em todo Colégio, no cuidado com o ambiente escolar, com o clima institucional e com a disciplina para a construção pessoal e coletiva do conhecimento.
Serviço de Orientação Pedagógica (SOP)	Atua em conjunto com a Direção Acadêmica e Coordenação de Unidade no planejamento do Projeto Político-Pedagógico. Também atua junto com os demais serviços na intervenção específica com professores e planos de aula de cada infantil.
Serviço de Orientação Religiosa e de Pastoral (SOREP)	Atua enquanto assessoria à Direção Acadêmica e à Direção Geral no trato com a cultura religiosa. É também responsável por planejar e executar as atividades da formação religiosa.
Serviço de Apoio Pedagógico Especializado	Colabora com os demais serviços acadêmicos, articulando o diálogo entre a teoria e a prática, dos dispositivos legais e das diferentes abordagens pedagógicas que dão suporte à educação dos estudantes.
Professores	Desenvolvem, acompanham e orientam o processo educativo dos educandos.
Professor Representante	Atua como assessoria permanente ao Serviço de Orientação Pedagógica e aos professores.
Assistentes Educacionais	Acompanham as atividades realizadas por alunos no espaço escolar.
Auxiliar de Professora	Acompanha as atividades realizadas por alunos no espaço escolar.

Fonte: Colégio Anchieta (2023).

As palavras destacadas no Quadro 1 evidenciam a presença do trabalho coletivo e colaborativo na Educação Infantil do Colégio Anchieta. Mesmo com funções distintas, é possível observar o espírito de liderança presente em cada uma delas. No fazer diário, as funções se complementam e a imagem do professor ou colaborador solitário e detentor de poder e das decisões não conversa com a realidade vivida. Há colaboração em tempo integral, assim como engajamento das diferentes funções para

atender às demandas diárias. Há também uma disposição hierárquica com a finalidade de organizar o ambiente e as demandas que surgem, contudo, ao invés de uma imagem vertical e rígida, observamos, nas relações entre as pessoas e as funções, a horizontalidade e o espaço de participação e de escuta constantemente presentes.

A ideia de horizontalidade e interligação entre as funções pode ser ilustrada por meio do organograma representado na Figura 1, buscando intencionalmente a figura circular e deixando no centro da imagem nosso objetivo comum: as famílias e as crianças.

Figura 1 – Organograma de colaboradores da Educação Infantil



Cotidianamente, entrelaçamos nossas mãos com outras mãos para garantir às crianças o pleno desenvolvimento da infância, de suas habilidades e uma educação de excelência humana e acadêmica por meio de diferentes momentos, sendo eles planejados previamente com a intenção de uma participação colaborativa, mas também nos episódios inesperados que surgem nas manhãs e nas tardes em que as trocas não somente são possíveis, mas são necessárias e essenciais para o discernimento da melhor tomada de decisões.

Discernimento, intencionalidade, trocas e colaboração são palavras que costuram nosso modo de ser e proceder, tecendo, entre muitos laços, a busca constante do *Magis*. Algumas ações e projetos já previstos também carregam a

essência do trabalho coletivo e colaborativo, assim como da liderança iniciada, tais como:

- Planejamento: o planejamento interdisciplinar é elaborado de modo coletivo e colaborativo pelos/as professores/as e deve ser seguido considerando-se as prioridades compatibilizadas e combinadas na reunião de cada infantil.
- Estratégias: as estratégias são elaboradas em conjunto pelos professores e apreciadas pelos orientadores (SOP/SOE/SOREP).
- Conselhos de Classe: com frequência semestral e intercalados por outros dois momentos de pré-conselho, as professoras se reúnem com os serviços com o propósito de dialogar sobre o desenvolvimento das crianças, suas potencialidades e objetivos do trabalho que será desenvolvido com cada uma delas. Há também o olhar para o grupo como um todo e a partilha de percepções do coletivo.
- Reuniões com as famílias: podem acontecer em momentos sistemáticos, previstas em calendário escolar ou conforme a necessidade, a professora pode dialogar com a família juntamente com o SOE e demais serviços se assim for necessário.
- Acompanhamento docente: por meio de uma metodologia de observação-*feedback*, o SOP contribui para a retroalimentação da prática pedagógica e a qualificação do processo de ensino e aprendizagem.
- Reunião com professoras representantes: encontro entre professoras representantes e SOP para alinhamento de estratégias, encaminhamentos coletivos e diálogos visando ao planejamento e às demandas do grupo como um todo.
- Parada Pedagógica: realizada entre professores, SOE e SOP, após o término do semestre. Trata-se de um momento de pausa e análise de dados, percepções e vivências, avaliando o percurso trilhado e estabelecendo propósitos e discernindo coletivamente sobre a tomada de algumas decisões.

Conforme já mencionado, esses são apenas alguns dos momentos vividos de forma coletiva e colaborativa e que fomentam nos colaboradores a liderança inaciana cotidianamente, estando ela em diferentes ações, sujeitos, momentos e espaços.

4 METODOLOGIA E ANÁLISE DE PESQUISA

Além das referências bibliográficas já apresentadas, como metodologia para a escrita deste artigo, foi realizado um questionário com alguns dos colaboradores da Educação Infantil do Colégio Anchieta, por meio de questionamentos que possibilitaram respostas descritivas, levando em conta suas experiências e perspectivas sobre a liderança inaciana dentro da instituição.

Neste sentido, foram escolhidos 10 colaboradores, entre eles professores, orientadores, coordenação e auxiliares, mas somente 8 responderam aos questionamentos enviados. Estas pessoas foram escolhidas de modo a representar cada segmento, pensando também em tempo de permanência na escola e apropriação com a pedagogia inaciana.

Buscando dar vez e voz para aqueles que possibilitam que os laços sejam criados e fortalecidos dia após dia, também com o intuito de dar ênfase à presença da liderança inaciana em cada um deles, as perguntas foram respondidas por colaboradores que ocupam diferentes funções na Educação Infantil. De forma descritiva, coordenadores, professores, orientadores, assistentes administrativos e auxiliares responderam aos seguintes questionamentos:

- a) O que entendes por liderança?
- b) O que é ser um líder?
- c) O que difere um líder de uma liderança inaciana?
- d) Dentro do Colégio Anchieta, percebes a liderança inaciana presente em teu modo de ser e proceder? Se sim, em quais momentos?

4.1 O que dizem os nós que compõem essa rede?

- a) O que entendes por liderança?
 - *“É um grande responsável pela condução de equipas”* (1).
 - *“Capacidade de inspirar e orientar grupos de pessoas para atingir uma meta”* (2).

- *“Entendo que é uma função de coordenar, motivar, incentivar, organizar e acolher pessoas” (3).*
- *“Liderança é um caminho a ser percorrido e conquistado, se constrói com sabedoria e nas oportunidades de se relacionar com o outro. Nem todo líder exerce a liderança. A liderança não acontece só nos momentos extraordinários, de tensão, mas também nas atividades do dia a dia. Liderança é a habilidade de motivar, influenciar, inspirar e comandar um grupo de pessoas a fim de atingir objetivos” (4).*
- *“Entendo que a Liderança consiste em uma habilidade de incentivar, comandar, inspirar, influenciar e auxiliar pessoas e seus fazeres em prol de objetivos coletivos” (5).*
- *“Acredito que a liderança se caracteriza pela ação de motivar, inspirar e envolver as pessoas em prol de objetivos comuns, de uma forma ética, positiva, com entusiasmo, responsabilidade e comprometimento” (6).*
- *“É desenvolvida por um líder. É a habilidade de motivar, influenciar pessoas” (7).*
- *“Para mim Liderança é a capacidade de estar em grupo e, com olhar atento e cuidadoso, buscar a resolução das questões com o grupo, considerando as opiniões dos integrantes, dando-lhes autonomia no fazer. É trabalhar com e na corresponsabilidade. É inspirar os outros e se deixar inspirar pelo grupo para atingirem os objetivos propostos” (8).*

Ao refletir sobre as respostas dadas pelos entrevistados, é possível destacar dois aspectos importantes: para muitos, a liderança é vista como uma habilidade e está relacionada diretamente com a coletividade, com o convívio em grupos e com a relação entre as pessoas. Sendo ela uma habilidade, não precisa ser inata e pode se desenvolver ao longo da vida, logo, pode ser ensinada e aprendida.

Inspiração e motivação são conceitos fortemente presentes na definição de liderança pelos entrevistados e John Kotter, professor da Harvard Business School, e por mais de 30 anos um dos principais analistas das práticas de gerenciamento corporativo, cita que motivar e inspirar são deveres de um líder. “Energizar as pessoas para que ultrapassem sem grandes barreiras as mudanças – barreiras políticas, burocráticas e de recurso –, satisfazendo necessidades humanas básicas que muitas vezes não são atendidas” (Kotter, apud Lowney, 2015, p.23).

O autor ainda afirma que passamos por um grande *déficit* de liderança, relatando que a maioria das organizações de hoje não possui a liderança de que precisa. Nesse sentido, analisa a liderança vista pelo prisma dos jesuítas, que se dá de forma bastante diferente dos manuais que prometem fazer de qualquer pessoa um líder. Para os jesuítas, a liderança surge de dentro, tem a ver com “quem sou”, tanto quanto com “o que faço” e não é um ato em si, mas um modo de viver.

b) O que é ser um líder?

- *“Um líder é ser motivador, inspiração, guiar uma equipe em prol dos mesmos objetivos” (1).*
- *“Um líder tem a missão de influenciar de forma positiva e enérgica um grupo. Compartilhar seus conhecimentos e ajudar de forma colaborativa o alcance de objetivos” (2).*
- *“Ser líder é saber conduzir um grupo de pessoas, ser proativo, observador, ser motivado e motivador, inspirar” (3).*
- *“Ser inspirador, incentivador, trabalhar em equipe, cuidar das pessoas, fomentar a unidade, a coesão e a solidariedade, reconhecer as atitudes, os esforços e os resultados” (4).*
- *“É ser um incentivador, alguém que olha e escuta a todos de sua equipe. Olha porque enxerga seus potenciais e suas fragilidades, atuando lado a lado em dificuldades. Escuta porque ouve com todos os seus sentidos e consegue rever, mudar, melhorar e engajar a todos” (5).*
- *“Ser um líder é conduzir um grupo, é apontar caminhos e possibilidades, é dialogar de modo democrático, incentivando a reflexão e a participação de todos propiciando, assim, que expressem seus pontos de vista com espontaneidade, respeito e cordialidade. Muitas vezes, implica também a tomada de decisão considerando o contexto e suas possíveis reverberações na/para a vida da comunidade envolvida” (6).*
- *“É ter a capacidade de conduzir um grupo de pessoas, formar uma equipe com um objetivo em comum” (7).*
- *“Penso que um líder é aquele que busca em grupo, com escuta empática, a resolução das situações propostas olhando para o contexto” (8).*

As respostas acima referem-se a características de uma pessoa, um modelo a ser seguido. Entretanto, de acordo com a perspectiva dos jesuítas, somos todos

líderes e lideramos o tempo todo, bem ou mal. Ser líder, nesse sentido, tem a ver com o modo de ser e proceder de cada indivíduo, a autoconsciência e a preocupação com o legado de liderança que quer deixar para as próximas gerações. Lowney (2015, p.42) nos convoca a uma reflexão importante sobre ser líder, ele diz:

Os líderes encaram o mundo com uma noção saudável, confiantes de si mesmos, como imbuído de talentos, dignidade e potencial de liderança. Descobrem exatamente estes mesmos atributos nos outros e se comprometem com paixão a honrar e destravar o potencial que encontraram nos outros e em si mesmos. Criam ambientes unidos e energizados pela lealdade, pelo afeto e pelo apoio mútuo.

Ou seja, ser líder na perspectiva da liderança inaciana não necessariamente diz respeito a objetivos atingidos, metas, prazos e resultados, mas com os valores e o amor que habitam em cada ser.

c) O que difere um líder de uma liderança inaciana?

- *“Preocupação com as pessoas como um todo e não apenas com as tarefas a serem executadas no ambiente de trabalho” (1).*
- *“A liderança Inaciana aborda seus profissionais através do diálogo, da escuta, da troca de conhecimentos para alcançar seus objetivos. Trabalha com amor, respeito e ética. Compartilha suas ideias, busca estar sempre atualizado de acordo com a realidade e tem discernimento para posicionar-se com clareza e coerência” (2).*
- *“Penso que existem muitas semelhanças, o que difere é a formação que a liderança inaciana traz fundamentada principalmente em uma pedagogia e prática inaciana e que está alicerçada nos Exercícios Espirituais. Penso que a vivência e a experiência dos Exercícios Espirituais formam lideranças com um propósito bem sólido de missão e de vida” (3).*
- *“Um líder inaciano tem como princípio dotar as pessoas de instrumentos para discernir, por si mesmas, o que devem fazer nas circunstâncias habituais da vida. Nesse sentido, ser líder não é privilégio reservado a poucos, mas um dom presente em todos e todas e que se expressa no serviço e no desejo de trabalhar por uma causa comum” (4).*
- *“Sabendo que um dos elementos importantes da liderança inaciana é o amor, ousou dizer que este é um dos seus muitos diferenciais. Amor ao próximo, ao seu fazer, a sua vida e a criação” (5).*

- *“Um líder pode ser simplesmente alguém que ‘decide, manda, dá ordens’. Acredito que a liderança inaciana está profundamente imbricada com a dimensão humanista e com o modo de ser e proceder de quem se nutre cotidianamente dos preceitos da Pedagogia Inaciana. Ser reflexivo, ser contemplativo na ação, avaliar continuamente as decisões tomadas buscando o Magis, investir (e insistir) na formação integral do sujeito de modo consciente, competente, compassivo, comprometido e criativo exige que a liderança inaciana seja exemplo vivo e encarnado desse modo de ser e viver. Para mim, a liderança inaciana se destaca pela sua atitude ética, coerente, responsável, entusiasmada, criativa e comprometida frente à complexidade e aos desafios da contemporaneidade” (6).*
- *“Os valores com os quais o líder irá conduzir a equipe” (7).*
- *“Liderança Inaciana é amor e generosidade. O que difere um líder de uma liderança Inaciana é a vivência no propósito do Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI) e busca o MAGIS. A liderança Inaciana é aquela que impulsiona e inspira pelo seu exemplo de amor e entrega” (8).*

Talvez a distinção entre os dois termos possa começar com a classificação gramatical: líder é um substantivo, nome que se dá a algo ou alguém, um título atribuído a partir de algo ou alguém. Por outro lado, liderança inaciana é adjetivo, é característica, qualidade. Inspirados nos ensinamentos de Santo Inácio de Loyola, os entrevistados evidenciam a presença dos valores humanos na liderança inaciana. Também relatam, em suas falas, que a liderança inaciana, diferentemente do líder que pode vir de fora para dentro, vem de dentro, do âmago, do modo de ser e viver e está em todos. A fim de ilustrar essa forma de pensar, destaco o pensamento de um dos entrevistados, quando diz: “[...] *ser líder não é privilégio reservado a poucos, mas um dom presente em todos e todas e que se expressa no serviço e no desejo de trabalhar por uma causa comum*”.

Ainda, de uma outra pergunta, trago o recorte da resposta de outro colaborador que diz: *“Nem todo líder exerce a liderança”* e complemento, e nem toda liderança é exercida inspirada nos ensinamentos de Santo Inácio de Loyola. Esse apontamento se faz importante, pois nos ajuda a ter a dimensão da nossa importância e responsabilidade como liderança inaciana em uma perspectiva integral e global, que

vai muito além da Educação Infantil do Colégio Anchieta e que inspira pessoas em um alcance difícil de mensurar.

d) Dentro do Colégio Anchieta percebes a liderança inaciana presente em teu modo de ser e proceder? Se sim, em quais momentos?

- *“Sim! Sendo empáticos, fraternos e solidários nas situações que surgem em nossa vida” (1).*

- *“Sim, percebo a liderança Inaciana. Nos momentos de maiores desafios em sala de aula. Nas conversas e trocas de conhecimento com coordenadores e colegas. Na cooperação de grupo” (2).*

- *“Sim, consigo colocar em prática, a pedagogia inaciana nos diferentes momentos e de modo especial nos momentos de formação e reflexão coletiva. Trazer presente elementos dos Exercícios Espirituais para estes momentos, ajuda na práxis inaciana, indo ao encontro da formação pessoal do professor e também na formação enquanto grupo e equipe. Ao oportunizar momentos de espiritualidade e reflexões, estamos oportunizando encontros consigo mesmo e com o outro, percebendo a missão que vai ao encontro da maior vontade de Deus e também instiga cada educador dar o seu melhor, encontrar o seu Magis” (3).*

- *“Sim. Dentro da sala de aula, com as crianças e também com meus colegas de trabalho. Tento sempre inspirar, ouvir, ajudar a discernir, incluir as pessoas na mudança, estimular a reflexão e a busca constante de melhorias, buscando juntos as respostas e soluções. Acho que também na busca por ser sempre mais e melhor para mim e para os demais, ajudando e procurando sempre amar, servir e cuidar das pessoas” (4).*

- *“Como uma educadora inaciana, busco a cada dia o Magis, ou seja, a melhor versão de mim mesma. Algumas das características de uma liderança inaciana, busco e já identifico em meu modo de ser e proceder diário, como o protagonismo e a responsabilidade, no trabalho coletivo e colaborativo, escutando e inspirando aos demais. A humildade em minhas ações e ideias, que buscam sempre compreender a perspectiva do próximo, em busca de aprendizagem. A gratidão, que move e inspira a busca pelo significado das minúcias do cotidiano. E o amor, pois ‘fazer o que se ama e amar o que se faz é o ideal’ (MATURATA)” (5).*

- *“Com toda a certeza a liderança inaciana está sempre presente no horizonte de meu modo de ser e proceder, este é o meu ideal, o meu farol. Nesse sentido destaco a importância das leituras e dos momentos de reflexão e de formação acerca da Educação Jesuítica e da Pedagogia Inaciana. Acredito que é preciso saber/conhecer para poder ser! As publicações da Companhia de Jesus, as falas do Papa Francisco, os textos do Pe. Luiz Fernando Klein, os ensinamentos de Jesus Cristo são inspiração! Contudo, enquanto pessoa, sei de minhas limitações e falhas, assim o exame de consciência é ponto fulcral para continuamente (e cada dia mais!) ser presença afetiva e efetiva junto aos colaboradores do Colégio Anchieta, especialmente na Educação Infantil, nesses últimos anos. Procuro ser acolhedora e compreensiva nos diálogos com os(as) professores(as) e colegas da equipe; sempre incentivar o fazer docente entusiasmando as práticas criativas e exitosas; contribuir com ideias e propostas quando as estratégias de aprendizagem necessitam de algum ajuste; propiciar o diálogo franco e a participação de todos nas tomadas de decisão explicitando as necessidades de tais ajustes; apostar no trabalho coletivo e colaborativo como potência e diferencial do nosso modo de ser e proceder” (6).*
- *“Sim, nos momentos de planejamento nas reuniões, nos diálogos, trocas e partilhas com os colegas, de forma motivadora, respeitosa e em prol da missão inaciana” (7).*
- *“Busco a liderança inaciana em cada fazer dentro do colégio. Desde a chegada, quando olho para um colega e dou um bom dia, olhando aquela pessoa como obra de Deus e parte da criação, até a hora que vou embora e, com gratidão, agradeço cada momento vivido dentro do colégio naquele dia. Penso que a liderança inaciana acontece no dia a dia, em cada gesto que temos, em cada olhar para o outro, na oferta de uma ajuda, no pedido de um auxílio. Enfim, penso que a liderança inaciana acontece em nosso viver como irmãos, buscando o nosso melhor para a maior glória de Deus” (8).*

Cabe salientar aqui que as pessoas escolhidas para responder ao questionário já ocupam seus lugares como colaboradores há algum tempo, portanto, essa escolha não se deu por acaso, pois acredito que, para podermos falar sobre liderança inaciana,

é necessário, antes de tudo, vivenciar. Contudo um dado importante coletado a partir deste questionamento é de que todos os colaboradores percebem a liderança inaciana em seu modo de ser e proceder, independentemente da função que ocupam na instituição. Tal constatação reforça a ideia já apresentada de que a liderança inaciana está dentro de nós e não atribuída e relacionada a um cargo ou papel desempenhado por este ou aquele funcionário, uma vez que as perguntas foram respondidas, intencionalmente, por indivíduos que ocupam funções acadêmicas, administrativas e de gestão.

A humildade, vista de forma implícita e explícita nas escritas dos colaboradores, é uma característica importante para a liderança inaciana. Nesse sentido, os autores Rego e Cunha (2015, p.127), em uma reflexão sobre a figura de liderança do Papa Francisco, destacam que:

Líderes humildes compreendem as suas forças e fraquezas, e são capazes de reconhecer as forças e qualidades dos outros. Não fazem alarde dos seus sucessos. Reconhecem os seus erros e aprendem com os mesmos. Escutam os outros e valorizam os respectivos contributos. E atribuem conhecimento aos sucessos e às qualidades dos outros. Em suma: não se consideram o centro do universo. A humildade é, por conseguinte, uma virtude totalmente compatível com o vigor, a ambição, a perseverança e a determinação.

Sendo assim e a partir das respostas coletadas, sobretudo para essa pergunta, muito embora a presente pesquisa tenha sido realizada com uma parcela pequena de colaboradores devido à metodologia escolhida e o tempo disponível para as análises, resta-me afirmar que a Educação Infantil do Colégio Anchieta é composta por pessoas que carregam em sua essência a liderança inaciana, que, inspiradas nos ensinamentos de Santo Inácio de Loyola, trazem no seu modo de ser e proceder, entre tantos valores, o amor, a sensibilidade e a busca pelo *Magis* não somente dentro da instituição, mas na vida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Laço apertado; enredo; vínculo; enlace; saliência física ou figurativa na garganta; dificuldade de engolir.
Nó de adão. Nó na garganta.
Ponto de convergência entre estradas ou linhas ferroviárias. Nó rodoviário.
Milha náutica por hora. 1 nó.
Nós. Pronome pessoal usado na primeira pessoa do plural.
Tensão muscular. Nó no estômago.
Em espanhol, nosotros. Nós e os outros?
Em guaraní, o vocábulo ñe'ê"raity, que une "nó" e "garganta", poderia ser traduzido como "ninho de palavras".

Em inglês, we ou us, quando nós estamos juntos?

(Dal'Igna, 2023, p.37)

A autora Maria Cláudia Dal'Igna em seu livro *Nós da docência*, publicado recentemente, faz uso das definições acima citadas para apresentar sua escrita ao referir-se que “Este livro é sobre nós.” Nessa perspectiva poética e inspiradora, percebo que este artigo também é sobre nós. Sobre os nós que tecemos nas relações com os outros, sobre o nosso modo de ser, sobre ser nó e ser nós, costurando ideias, opiniões, jeitos, entrelaçando os dedos das mãos com outras mãos e formando um grande nós.

Mas aonde se quer chegar com esse emaranhado de nós? Em momento algum, nesta escrita, se pensou em chegar em algum lugar, em concluir algo, em encerrar a rede que começou a ser tecida. Há tanto tempo, há tantas mãos, há tantos nós que foram sendo criados ao longo dos anos, formando e transformando nosso ser, nossa força, nossa liderança inaciana, que seria, no mínimo, presunçoso encerrar aqui e tirar conclusões. O que quero com isso tudo é dizer que a liderança inaciana está em nós e que os ensinamentos de Santo Inácio de Loyola são nós que costuram, tecem, se enrolam ou se enosam em nosso modo de pensar, ser e agir integralmente.

Em contrapartida, alguns nós permaneceram na garganta, instigaram novos questionamentos e reflexões. O material é vasto e há espaço para maior exploração de conceitos, ideias, autores, costuras. Contudo, por se tratar de um artigo, para este momento foram necessárias algumas escolhas que auxiliassem a manter o foco do que me propunha. Ainda que pudesse explorar com maior profundidade essas mesmas escolhas, também me questiono de como a liderança inaciana é vista pelos educadores que ingressam no Colégio Anchieta, aqueles que adentram nossas portas e vão pouco a pouco se apropriando dos ensinamentos de Santo Inácio de Loyola. Além disso, pensar sobre como esse nosso modo de ser e proceder reflete nas crianças, quais legados estamos deixando para a humanidade. A curiosidade pelo tema não tem fim, alguns nós não foram desatados, ficaram na garganta, na mente, no coração e seguirão me impulsionando a pensar e estudar mais sobre o assunto.

Que privilégio ter a oportunidade de viver e refletir sobre a liderança inaciana, evidenciar de forma escrita a potência e a força de um legado deixado por Santo Inácio e vivenciado por nós de forma tão intensa e profunda tanto tempo depois de sua existência. Entrelaçar ideias, percepções, histórias e perspectivas, tecendo este

artigo, foi uma oportunidade de aprender mais, discernir e unir pontos de vista, assim como unimos as mãos no fazer diário e cotidiano da Educação Infantil do Colégio Anchieta.

Considero que o propósito de refletir sobre a presença da liderança inaciana na Educação Infantil foi contemplado, espero que a leitura seja tão reflexiva e profunda quanto a escrita e inspire-nos a reconhecer dentro de nós a presença de Santo Inácio de Loyola.

REFERÊNCIAS

CARACTERÍSTICAS da Educação da Companhia de Jesus. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

COLÉGIO ANCHIETA. **Manual dos colaboradores**. Porto Alegre: Colégio Anchieta, 2023.

DAL'IGNA, Maria Cláudia. **Nós da docência**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2023.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GUIBERT, José Maria. **El Liderazgo ignaciano: una senda de transformacion y sostenibilidad**. España: Editora Sal Terrae, 2017.

KLEIN, Luiz Fernando. **Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LOWNEY, Chris. **Liderança Heroica: as melhores práticas de uma companhia que há mais de 450 anos vem mudando o mundo**. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MIRANDA, Margarida. **Ratio Studiorum da Companhia de Jesus: Regime Escolar e Plano de Estudos**. Braga: Axioma - Publicação as Faculdade de Filosofia, 2018.

PARREIRA, M. **Liderança: a fórmula Multiplex**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

PEDAGOGIA Inaciana: Uma proposta prática. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **PEC: Projeto Educativo Comum**. São Paulo: Loyola, 2016.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. **Papa Francisco: as lições de liderança**. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e. **Paradoxos da liderança: gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional**. Lisboa: Edições Sílabo, 2020.

SUBSÍDIOS para a Pedagogia Inaciana. São Paulo: Edições Loyola, 1997.