

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO**

PEDRO DE CARVALHO E SILVA RISAFFI

**GOVERNANÇA E GESTÃO DE REDES EDUCACIONAIS: O IMPACTO DA REDE
JESUÍTA DE EDUCAÇÃO BÁSICA DO BRASIL**

São Leopoldo

2024

PEDRO DE CARVALHO E SILVA RISAFFI

**GOVERNANÇA E GESTÃO DE REDES EDUCACIONAIS: O IMPACTO DA REDE
JESUÍTA DE EDUCAÇÃO BÁSICA DO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus

São Leopoldo

2024

R595g

Risaffi, Pedro de Carvalho e Silva.

Governança e gestão de redes educacionais : o impacto da Rede Jesuíta de educação básica do Brasil / Pedro de Carvalho e Silva Risaffi. – 2024.

126 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, 2024.

“Orientador: Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus”.

1. Redes educacionais. 2. Governança de redes. 3. Gestão de redes. 4. Gestão educacional. 5. Educação privada e confessional. I. Título.

CDU 37:271.5

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

PEDRO DE CARVALHO E SILVA RISAFFI

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 14/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus (UNISINOS)

Profa. Dra. Caroline Medeiros Martins de Almeida (UNISINOS)

Profa. Dra. Sandra Regina da Rocha Pinto (PUC-Rio)

AGRADECIMENTOS

A todos os empenhados na educação jesuíta, que nos últimos 30 anos têm conduzido e alicerçado a minha formação acadêmica e humana. Ao P. Mário Sündermann por me abrir as portas da RJE, ao Ir. Raimundo Barros pelo incentivo à participação neste mestrado e ao Prof. Fernando Guidini pelo apoio ao longo dessa trajetória e pela inspiração à profunda intelectual.

Às Prof.as. Caroline Medeiros Martins de Almeida e Sandra Regina da Rocha Pinto pelas valiosas contribuições para o desenvolvimento deste estudo. E um especial agradecimento ao Prof. Artur Eugênio Jacobus pela generosidade, disponibilidade e atenção meticulosa na orientação, que garantiram uma estimulante jornada de pesquisa e construção de conhecimento.

RESUMO

As últimas décadas testemunharam intensas transformações tecnológicas, sociais e econômicas que fizeram emergir novos modelos de relacionamento entre pessoas e instituições, o que tem caracterizado a chamada Sociedade em Rede. Nesse contexto, o surgimento de redes interorganizacionais torna-se um meio de ampliar a ação coletiva das instituições, de forma a responder a um ambiente altamente competitivo e em constante mudança. Seguindo essa tendência e em sintonia com movimentos globais da Companhia de Jesus, foi constituída em 2014 a Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil (RJE), com o intuito de promover um trabalho articulado, a partir de uma mesma identidade e carisma educativo inaciano. Este estudo objetiva analisar qual o impacto das práticas de governança e gestão da Rede Jesuíta de Educação Básica nas unidades educativas, a fim de propor ações para potencializar a sua incidência positiva nessas instituições. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, desenvolvido por meio de análise documental, dados quantitativos de um diagnóstico interno, entrevistas semiestruturadas com profissionais das unidades e observação participante de momentos estratégicos da governança e gestão da RJE. Optou-se pela triangulação de dados como método de análise, a fim de identificar convergências e divergências entre as diferentes fontes. Evidenciou-se uma rede não centralizada, com mecanismos de governança e gestão bem estabelecidos, que tem fortalecido a identidade institucional e preservado bom nível de autonomia das unidades. Entre os desafios, destacam-se a alta rotatividade de lideranças, os fluxos administrativo-financeiros e os serviços compartilhados de tecnologia. Por fim, identificam-se oportunidades para potencializar a partilha de boas práticas e as ações em vista da inovação pedagógica. Diante desses resultados, o estudo apresenta recomendações para qualificar a governança e gestão da RJE. Esta pesquisa procurou estabelecer evidências sobre os avanços conquistados nessa primeira década da RJE, demarcando as principais lições apreendidas, de modo a inspirar outras redes e instituições imbuídas de uma mesma aspiração de transformar a sociedade por meio da educação.

Palavras-chave: Redes Educacionais. Governança de Redes. Gestão de Redes. Gestão Educacional. Educação Privada e Confessional.

ABSTRACT

The last few decades have witnessed massive technological, social and economic transformations that have led to the emergence of new relationship models between people and institutions, which characterize the so-called Network Society. In this context, the development of inter-organizational networks has become a means of expanding the cooperation between institutions in order to respond to a highly competitive and constantly dynamic environment. Following this trend and in line with the global initiatives of the Society of Jesus, the Jesuit Education Network of Brazil (RJE) was established in 2014 to promote articulated work based on Ignatian educational identity and charisma. This study aims to analyse how the RJE's governance and management practices have impacted Jesuit schools and propose actions to improve the Network positive incidence. The methodology used was a case study, which was developed through documental analysis, quantitative data from an internal diagnosis, semi-structured interviews with school staff and participant observation of strategic moments in RJE's governance and management. Triangulation of data was chosen as the method of analysis in order to identify convergences and divergences between these different data sources. The findings revealed a non-centralized network with well-established governance and management mechanisms, which has strengthened the institutional identity and preserved a good level of the school autonomy. Among the challenges are high leadership turnover, administrative and financial flows and shared technology services. Finally, the study demonstrates the need to enhance sharing of good practices and develop actions towards pedagogical innovation. Based on these results, the study makes recommendations for improving the governance and management of the RJE. This research sought to establish evidence of the progress made in the first decade of the Jesuit Education Network, highlighting the main lessons learned, in order to inspire other networks and institutions with the same aspiration to transform society through education.

Keywords: Educational networks. Network Governance. Network Management. Educational Management. Private and Confessional Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional da RJE	31
Figura 2 – Mapa com as Unidades da RJE no Brasil	32
Figura 3 – Representação visual do Direcionamento Estratégico 2018	39
Figura 4 – Síntese dos Direcionadores Estratégicos da RJE 2022-2025	42
Figura 5 – Redes Centralizadas, Descentralizadas e Distribuídas.....	52
Figura 6 – Modelos de Governança de Redes	58
Figura 7 – Ciclo de Vida de Redes Interorganizacionais.....	62
Figura 8 – O Modelo de Aprendizagem em Rede	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de unidades educativas da RJE.....	31
Quadro 2 – Síntese cronológica da constituição e consolidação da RJE.....	43
Quadro 3 – A quarta via para a mundaça educacional	49
Quadro 4 – Redes versus organizações hierárquicas.....	55
Quadro 5 – Pilares de sustentação das redes.....	60
Quadro 6 – Resultados Diagnóstico Interno por Eixos Estratégicos	78
Quadro 7 – Afirmações com maior grau de concordância entre profissionais.....	78
Quadro 8 – Afirmações com maior grau concordância entre EE.DD.	79
Quadro 9 – Afirmações com menor grau de concordância entre profissionais	80
Quadro 10 – Afirmações com menor grau de concordância entre EE.DD.	80
Quadro 11 – Afirmações que tematizam a governança, gestão e impacto da RJE...	81
Quadro 12 – Avaliação do XI Fórum de Equipes Diretivas	86

LISTA DE SIGLAS

ANEAS	Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social
ANI	Associação Nacional de Instrução
ASAV	Associação Antônio Vieira
BRA	Província dos Jesuítas do Brasil
EE.DD.	Equipes Diretivas
FLACSI	Federação Latino-Americana dos Colégios Jesuítas
GT	Grupo de Trabalho
ICAJE	International Commission on the Apostolate for Jesuit Education
ICJSE	Colóquio Internacional da Educação Secundária Jesuíta
JASBEAM	Jesuit Association of Secondary and Basic Education in Africa and Madagascar
JCAP	Jesuit Conference of Asia Pacific
JECSE	Jesuit European Committee for Primary and Secondary Education
JESEDU	Jesuit Education
JESEDU-Rio2017	1º Congresso Internacional dos Delegados de Educação da Companhia de Jesus
JRS	Serviço Jesuíta a Refugiados
JSN	Jesuit Schools Network in North America
OAR	Organização Administrativa da Rede
P.E.	Plano Estratégico
PEC	Projeto Educativo Comum
PPI	Paradigma Pedagógico Inaciano
RJE	Rede Jesuíta de Educação Básica
SIPEI	Seminário Internacional de Pedagogia e Espiritualidade Inaciana
SJ	Societas Iesus – Companhia de Jesus
T.I./T.E.	Tecnologia da Informação e Tecnologia Educacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL	12
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 ESTADO DO CONHECIMENTO	17
1.4 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.5 OBJETIVO GERAL	18
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.7 PRODUTOS	19
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 APRESENTAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO	21
2.1 A COMPANHIA DE JESUS E SUA VOCAÇÃO EDUCATIVA.....	21
2.2 A RENOVAÇÃO DO APOSTOLADO EDUCATIVO MUNDIAL E A CONSTITUIÇÃO DA REDE GLOBAL DE COLÉGIOS JESUÍTAS	25
2.3 O PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO BÁSICA DO BRASIL.....	28
2.3.1 Governança, gestão e composição da RJE	29
2.3.2 O Projeto Educativo Comum e Sistema de Qualidade na Gestão Escolar	33
2.3.3 Principais projetos do primeiro triênio.....	35
2.3.4 Programa Sinergia.....	36
2.3.5 Planejamento Estratégico e consolidação da RJE.....	37
2.3.6 Atualização do PEC e segundo ciclo do planejamento estratégico	41
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	44
3.1 GESTÃO EDUCACIONAL EM VISTA DA MUDANÇA	44
3.2 ORGANIZAÇÕES EM REDE	51
3.2.1 Redes: conceituação, características e análise	51
3.2.2 Redes interorganizacionais	53
3.2.3 Governança e gestão de redes interorganizacionais.....	57
3.2.4 Ciclo de vida das redes.....	61
3.2.5 Redes educacionais	63
4 METODOLOGIA	68

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: ABORDAGEM, MÉTODO E ESTRATÉGIA	68
4.2 COLETA DE DADOS	70
4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	73
4.4 ANÁLISE DE DADOS.....	74
4.5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	75
5 RESULTADOS DA PESQUISA	77
5.1 ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO INTERNO.....	77
5.2 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DO FÓRUM DE EQUIPES DIRETIVAS	83
5.3 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DA VISITA DO DIRETOR DA RJE A UMA UNIDADE EDUCATIVA	87
5.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	90
5.5 SÍNTESE INTEGRATIVA	102
5.6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA DIREÇÃO RJE	120
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	121
APÊNDICE C – OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE FÓRUM EQUIPES DIRETIVAS	122
APÊNDICE D – OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DA VISITA ÀS UNIDADES	123
APÊNDICE E – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	124
APÊNDICE F – RESULTADO GLOBAL DO DIAGNÓSTICO INTERNO DA RJE.	125

1 INTRODUÇÃO¹

Neste capítulo introdutório narro alguns marcos da minha trajetória profissional e acadêmica que justificam o interesse pela temática escolhida e me qualificam para desenvolver esta pesquisa. Na sequência, faço o levantamento de produções acadêmicas correlatas à temática proposta, contextualizo e delimito o problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos que norteiam o estudo. Por fim, enumero os produtos que entrego como resultado e descrevo a estrutura do trabalho.

1.1 TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL

Não é exagero dizer que boa parte do que sou hoje, em termos acadêmicos, profissionais e pessoais, é fruto da Educação Jesuíta. Cursei toda minha educação básica no Colégio Santo Inácio, no Rio de Janeiro, e me graduei em Comunicação Social pela PUC-Rio, ambas instituições de inspiração inaciana.

Meu primeiro vínculo profissional com a Companhia de Jesus foi a partir do ano de 2012, quando os jesuítas do Brasil, na época ainda distribuídos em três províncias regionais, se preparavam para sediar o evento internacional MAGIS, comumente realizado junto à Jornada Mundial da Juventude, que em 2013 aconteceria no Rio de Janeiro. Participaram do evento 1.600 jovens de 50 países, além dos mais de 500 voluntários que atuaram em Salvador, no Rio de Janeiro e nas 71 experiências de imersão sociocultural espalhadas pelo Brasil. O MAGIS foi um projeto organizado pela Companhia de Jesus de proporções *sui generis* e logística desafiadora.

Em parte motivado pela recente experiência de gestão no MAGIS, mas também pela anterior participação na Empresa Junior PUC-Rio, no final da faculdade, minha trajetória profissional foi migrando da Comunicação Social para a Administração, o que me levou, entre os anos de 2013 e 2015, a realizar o MBA em Gerenciamento de Projetos, na Fundação Getúlio Vargas.

Em dezembro de 2014, fui convidado pelo então Delegado para Educação da recém-constituída Província dos Jesuítas do Brasil, P. Mário Sündermann, para

¹ Este capítulo, ao contrário dos demais, está redigido em primeira pessoa já que, em parte, trata do próprio autor.

ocupar o cargo de Secretário Executivo da igualmente recém-criada Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil (RJE). Até então, nunca havia imaginado trabalhar diretamente com educação.

Como Secretário Executivo, tive a oportunidade de participar de todo o processo de criação e consolidação da RJE, desde as primeiras reuniões para a elaboração do Projeto Educativo Comum (PEC), em 2015, aos movimentos mais recentes, como o segundo ciclo do planejamento estratégico. Acompanhei de perto cada avanço conquistado e cada desafio enfrentado nesses últimos anos, e testemunhei momentos de riqueza singulares, seja em partilhas com estudantes em uma das edições do Encontro de Formação Integral, seja em projeções sobre o futuro da RJE nos fóruns de equipes diretivas.

Além dos projetos e processos internos da RJE, foi igualmente enriquecedor participar de etapas importantes do processo de renovação do Apostolado Educativo Internacional da Companhia de Jesus. Fiz parte da equipe organizadora do I Congresso Internacional de Delegados de Educação Secundária da SJ (JESEDU Rio 2017), ocorrido no Rio de Janeiro, em 2017, e do grupo de trabalho internacional que elaborou o documento *Global Citizenship: An Ignatian Perspective*, que refletiu a respeito do modelo de cidadão global que a Educação Jesuíta deseja formar. Em 2021, junto aos demais membros daquele grupo de trabalho, fui convidado para motivar as reflexões sobre educação para a cidadania global no II Colóquio Internacional de Educação Jesuíta, que deu mais um importante passo no desenvolvimento da proposta da Educação Jesuíta para o século XXI.

Ao final do primeiro triênio de trabalho junto à RJE, cursei, entre 2017 e 2019, a Especialização em Educação Jesuíta: aprendizagem integral, sujeito e contemporaneidade, na UNISINOS, que foi a minha primeira experiência acadêmica formal no campo da educação básica. A especialização me ofereceu um embasamento teórico mais sólido para refletir sobre os desafios educacionais contemporâneos e para aprofundar minha compreensão sobre a proposta educativa da Companhia de Jesus.

Chegando ao tempo presente, no mestrado em Gestão Educacional, estou tendo a oportunidade de convergir referências da Comunicação Social, do Gerenciamento de Projetos e da Educação Jesuíta, além de consolidar minhas experiências e aprendizagens como Secretário Executivo da RJE nos últimos anos.

Meu desejo era que esta dissertação pudesse ser, como defende Larrosa (2002, p. 24), um momento de:

parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço.

Mas, ao mesmo tempo, assim como na Jornada do Herói, está feito o chamado para deixar o mundo comum e iniciar uma aventura de desbravamento, esperando que, ao final, possa regressar com algo de novo para compartilhar.

Lança-se a sombra do problema sobre Nossa Tribo. Sentimos o chamado (...). Um vulto emerge, visto através da fumaça da fogueira. É um dos anciãos de Nossa Tribo e ele aponta para você. Isso mesmo: você foi escolhido como Buscador, Aquele que Sai em Busca, e foi chamado para começar uma nova procura. (VOGLER, 2006, p. 108).

Busco não apenas “contemplar e levar aos outros o contemplado”, como versa a máxima dominicana que tanto influenciou Inácio de Loyola, mas dar o passo além, proposto pelo próprio Inácio: contemplar em vista de uma ação encarnada na minha realidade.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Um dos principais teóricos sociais contemporâneos, Anthony Giddens, definiu que a globalização se fundamenta na “intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal forma que acontecimentos locais são moldados por eventos que ocorrem a muitos quilômetros de distância e vice-versa”. (GIDDENS, 1991, p. 76). Hoje vivemos, segundo o Fórum Econômico Mundial, a chamada Globalização 4.0, marcada pelo surgimento de tecnologias disruptivas como inteligência artificial, *blockchain*, internet das coisas, nanotecnologia, biotecnologia, entre outras, que desafiam a forma como as economias e sociedades se organizam. Além da disrupção tecnológica, há outras três importantes transformações que caracterizam a Globalização 4.0: os urgentes desafios ecológicos, incluindo o

aquecimento global; o descontentamento social em relação à desigualdade; e a crescente multipolaridade das relações internacionais e plurilateralização da economia mundial. (WEF, 2019).

Em cada uma dessas quatro fases da globalização, seja motivada pelo estabelecimento de novos acordos comerciais ou pelo surgimento de novas tecnologias de comunicação, o marco comum foi sempre a ampliação das interconexões, com um crescente fluxo de pessoas, bens, serviços e informações entre países e regiões do mundo. Dentro desse contexto, especialmente o da Globalização 3.0, ocorrida a partir da década de 80 com a revolução digital, surge o conceito da sociedade em rede, cunhado pelo sociólogo Manuel Castells. O autor argumenta que a sociedade em rede é caracterizada pela horizontalidade das relações sociais e pela flexibilidade das formas de organização; é uma nova forma de estrutura social, de cultura e de subjetividade, que emerge da conexão em rede dos indivíduos e grupos sociais. (CASTELLS, 2003).

Nessa sociedade em rede, globalmente conectada, o surgimento e a evolução de redes entre organizações (interorganizacionais) têm se tornado cada vez mais relevantes. Esse desejo de cooperação está associado à necessidade de potencializar as organizações a responderem de forma mais eficiente e estratégica ao ambiente em constante transformação. Pode-se observar um amplo conjunto de manifestações desse tipo de relação: distritos industriais, cadeia de suprimentos, alianças estratégicas, *joint-ventures*, consórcios, inovação aberta, associações, entre outras. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

No âmbito educacional não poderia ser diferente. As redes escolares tornam-se um meio de ampliar a capacidade de ação coletiva, bem como para facilitar o acesso de cada escola aos conhecimentos compartilhados em nível de rede. (REIMERS, 2021). “O objetivo das redes é disseminar a inovação, estimular o aprendizado, aumentar a motivação profissional e reduzir as iniquidades. É ver a diversidade gerenciada como uma força integradora e não como uma fraqueza dissipadora.”² (HARGREAVES; SHIRLEY, 2009, p. 101).

Seguindo essa tendência e em sintonia com movimentos globais da Companhia de Jesus, que serão apresentados na seção 2.1, foi constituída, em novembro de 2014, a Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil (RJE), composta pelas 17

² Tradução nossa.

unidades jesuítas de educação básica formal, espalhadas de norte a sul do país. A RJE surgiu com o intuito de promover um trabalho articulado entre essas escolas e colégios, a partir de uma mesma identidade e carisma educativo inaciano.

Pode-se constatar a relevância das redes na sociedade contemporânea e as oportunidades de colaboração que podem ser exploradas no âmbito educacional. Castells (2004, p. 224) enfatiza que

as redes importam porque são a estrutura subjacente de nossas vidas. E sem entender sua lógica, não podemos mudar seus programas para aproveitar sua flexibilidade às nossas esperanças, em vez de nos adaptarmos implacavelmente às instruções recebidas de seus códigos invisíveis. As redes são a Matrix³.

No entanto, ao contrário da Matrix apresentada no filme de 1999, que aprisiona a humanidade numa simulação projetada por máquinas, as redes de colaboração globalmente conectadas são a melhor alternativa para confrontar os desafios mundiais. (WEF, 2019).

A RJE se apresenta como um *case* de rede jovem, apesar de ser constituída por unidades centenárias, orientadas por uma tradição educativa de mais de 450 anos. Apesar desse aspecto em comum, cada unidade possui inúmeras particularidades: contexto cultural e legislativo regional, localização nas cidades, perfil das famílias atendidas, estrutura e espaço físico, quantidade de alunos e profissionais, identidade visual, grade curricular, calendário letivo etc. Em outras palavras, o desafio que vale ser enfatizado dessa rede é que, seja na periferia de Teresina, educando gratuitamente crianças com perfil de inclusão social, seja oferecendo ensino técnico em Santa Rita do Sapucaí, seja atendendo às famílias de classe média-alta na zona sul de Porto Alegre ou recebendo diariamente a mais de 3500 crianças, jovens e adultos no morro e no asfalto da capital carioca, todas são unidades da Rede Jesuíta de Educação Básica.

A RJE completa em 2024 uma década de existência, tendo trilhado um caminho de consolidação com significativas aprendizagens e importantes conquistas. Desde 2016, tem investido significativamente na formação continuada de seu quadro de profissionais. Este estudo é um dos 25 que estão em desenvolvimento na 5ª turma da RJE, no Mestrado Profissional em Gestão Educacional da UNISINOS. Antes dele,

³ Tradução nossa.

outros 100 projetos de pesquisa valeram-se da RJE como campo empírico, abordando os mais diversos temas. Entretanto, nenhum outro lançou um olhar amplificado sobre a governança e gestão da Rede e a sua incidência nas unidades. Esta é a lacuna de conhecimento que a pesquisa pretende elucidar, apresentando evidências e identificando oportunidades para potencializar o impacto positivo da Rede em suas unidades.

1.3 ESTADO DO CONHECIMENTO

Para verificar as produções acadêmicas já realizadas sobre a temática deste estudo, optou-se por pesquisar no Portal de Periódicos da CAPES. Buscou-se pelo descritor "Rede AND "Educação Básica" AND Governança OR Gestão NOT Pública NOT Estadual NOT Municipal". Em 14 de julho de 2023, foram encontrados 63.682 resultados. Na sequência, filtram-se as produções publicadas nos últimos 10 anos, em língua portuguesa, cuja área do conhecimento fosse educação. Feito isso, chegou-se a uma lista de 45 resultados, sendo 36 artigos e 9 dissertações.

Ao analisar esse conjunto de produções, apenas uma tratava de fato sobre aspectos da governança ou gestão de redes privadas de educação básica, a dissertação de Piassini (2015), "As relações entre a implementação de mudanças organizacionais da Rede Marista e a motivação dos professores", do Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, da PUC-RS.

A dissertação analisa as relações entre a implementação das mudanças organizacionais propostas pela Província Marista do Rio Grande do Sul e a motivação dos professores. Os resultados da pesquisa revelaram a existência de conexões entre as mudanças organizacionais e a motivação dos professores, podendo afetar a qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes. Ao final, o autor apresenta recomendações para favorecer a implementação de mudanças organizacionais nas escolas: comunicação transparente e clara, envolvimento ativo dos docentes no processo de mudança e a promoção de formações e capacitações das novas práticas e metodologias. A dissertação se conecta com esta pesquisa por analisar o impacto de mudanças propostas em nível de rede em unidades educacionais da Província Marista.

O levantamento realizado neste Estado do Conhecimento comprova que o estudo da governança e gestão em redes educacionais privadas é um campo pouco explorado no ambiente acadêmico brasileiro, reforçando a relevância desta pesquisa na área da Gestão Educacional.

1.4 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o impacto das práticas de governança e gestão da Rede Jesuíta de Educação Básica nas unidades educativas que a compõem?

1.5 OBJETIVO GERAL

Analisar qual o impacto das práticas de governança e gestão da Rede Jesuíta de Educação Básica nas unidades educativas, a fim de propor ações para potencializar a sua incidência positiva nessas instituições.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar o processo de criação e consolidação da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil;
- b) Avaliar as principais práticas de governança e gestão que têm sido desenvolvidas em nível de rede;
- c) Analisar em que medida o pertencimento à Rede Jesuíta de Educação Básica impacta o trabalho de diretores e demais profissionais em diferentes unidades educativas;
- d) Propor ações de governança e gestão para potencializar o impacto positivo do trabalho em rede nas unidades.

1.7 PRODUTOS

Nesta seção, enumero os produtos elaborados como resultado deste estudo, tendo em vista o atingimento dos objetivos específicos traçados.

- a) Descrição do processo de consolidação da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil;
- b) Avaliação das principais práticas de governança e gestão que têm sido desenvolvidas em nível de rede, a partir da percepção de diferentes grupos de profissionais da RJE e da observação participante;
- c) Análise sobre o impacto do pertencimento à RJE em unidades educativas;
- d) Apresentação de um conjunto de recomendações, no âmbito da governança e gestão, para potencializar o impacto positivo do trabalho em rede nas unidades.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após este capítulo introdutório, apresento, no subsequente, o campo empírico da pesquisa. Início com um breve relato sobre o surgimento da Companhia de Jesus e o desenvolvimento de sua vocação e identidade educativas. Em seguida, descrevo o movimento de renovação do seu Apostolado Educativo, que culminou na criação da Rede Global de Colégios Jesuítas, em fins de 2021. Ao final, analiso o processo de criação e consolidação da Rede Jesuíta de Educação Básica, entre os anos de 2014 e 2022, que aconteceu em paralelo e influenciado pelo movimento global de renovação.

No capítulo 3, exploro o referencial teórico que fundamentou tanto a elaboração da pesquisa, como a posterior análise dos dados coletados, tendo em vista o atingimento dos objetivos traçados no capítulo 1. Na primeira seção do capítulo, conceituo as organizações e destaco as particularidades da gestão de organizações educacionais, apresentando possibilidades de desenvolver uma gestão educacional que vise à mudança. Na segunda seção, discuto os conceitos teóricos sobre redes, caracterizo as redes interorganizacionais, destacando modelos e práticas de governança e gestão, analiso o ciclo de vida de uma rede e, por fim, as peculiaridades das redes educacionais.

No capítulo 4, apresento a metodologia utilizada na pesquisa, tendo como base os objetivos demarcados, o campo empírico apresentado e o referencial teórico explorado. Descrevo a abordagem, a estratégia e o método que foram adotados, as técnicas para coleta e análise de dados e, por fim, os critérios estabelecidos para a proposta de intervenção.

No capítulo 5, realizo as análises dos dados coletados, das quatro diferentes fontes descritas na metodologia, e, na sequência, desenvolvo uma síntese integrativa para garantir a conjunção de análises anteriores. Por fim, na quinta seção do capítulo 5, apresento a proposta de intervenção, sob a forma de um conjunto de sugestões no âmbito da governança e gestão para potencializar o impacto positivo da Rede nas unidades.

Finalmente, no capítulo 6, expresso as considerações finais do estudo.

2 APRESENTAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

Este capítulo visa apresentar o processo de criação e consolidação da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil. Com esse intuito, inicia-se com um breve relato histórico sobre o surgimento da Companhia de Jesus no século XVI e destacam-se alguns marcos de sua trajetória no âmbito educacional. Em seguida, são apresentados os movimentos mais recentes de renovação do Apostolado Educativo da Companhia de Jesus, entre 2012 e 2021, que culminou em novembro de 2021 na constituição da Rede Global de Colégios Jesuítas. Por fim, analisa-se a criação e consolidação da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil, entre os anos de 2014 e 2022.

2.1 A COMPANHIA DE JESUS E SUA VOCAÇÃO EDUCATIVA

O mundo vivia um período de intensa transformação econômica, social e cultural no início do século XVI. As grandes navegações, lideradas por Espanha e Portugal, ampliavam os domínios europeus, novas rotas e relações comerciais conectavam povos e culturas até então isolados. Segundo Hobsbawm (2008), as grandes navegações deram início à primeira fase de globalização da história, ao estabelecerem um sistema comercial que ligava as diversas partes do mundo. Segundo o autor,

a globalização começou no século XVI, quando os navios de Vasco da Gama e de Magalhães abriram rotas diretas do Atlântico ao Pacífico, e de lá até as Índias Orientais, e os portugueses estabeleceram uma cadeia comercial que ligava a China à Europa. Naquela época, pela primeira vez na história, o mundo começou a se integrar de forma sistemática e regular. (HOBBSAWM, 2008, p. 306).

Em paralelo, a imprensa de Gutenberg massificava a produção de livros, as duras críticas de reformistas como Martinho Lutero e João Calvino colocavam em xeque a supremacia da Igreja Católica de Roma e criavam novas vertentes dentro do Cristianismo Ocidental. (GRANT et al., 2017).

É nesse contexto turbulento que nascia, no bairro de Montmartre, em 1534, a Companhia de Jesus, cujos membros seriam posteriormente nominados jesuítas. A

SJ foi fundada por colegas da Universidade de Paris, inspirados pelo basco Íñigo de Loyola, que viria a adotar o nome Inácio.

A fundação da Societas Iesus ocorreu quase 20 anos depois de Martinho Lutero (1483-1556) afixar suas 95 teses na Catedral de Wittemberg, dividindo a cristandade romana. Os jesuítas se esforçaram ao máximo para defender uma Igreja acuada. E, assim, correram o mundo. Na Europa, procuravam reforçar o catolicismo por meio do ensino. Nas conquistas ultramarinas ibéricas, procuravam expandi-lo pela catequese. Desde cedo, afirmaram a vocação da Companhia e, não por acaso, seriam chamados de 'soldados de Cristo'. (VAINFAS, 2012, p. 14).

Apesar de não ter sido o plano inicial da Companhia, logo se percebeu que a "educação era, não só um meio apto para o desenvolvimento humano e espiritual, mas também um instrumento eficaz para a defesa da fé atacada pelos reformadores". (ICAJE, 1986, p. 93). Desse modo, até 1556, ano de sua morte, Inácio já havia inaugurado 40 colégios para educar pessoas dentro e fora da Ordem.

No final de sua vida, Inácio dedicou-se inteiramente à redação das Constituições da SJ, que orientariam o modo de ser e de proceder da nova Ordem. Tomando como base as primeiras experiências pedagógicas de jesuítas e os estatutos das principais universidades europeias da época, Inácio formulou uma série extensa de indicações que visavam inicialmente capacitar os jesuítas educadores para o trabalho docente dos candidatos à Companhia. (KLEIN, 1997). Nas Constituições, Inácio associa a criação de instituições educativas à finalidade apostólica fundante da Ordem:

o fim que a Companhia tem diretamente em vista é ajudar as almas próprias e as do próximo a atingir o fim último para o qual foram criadas. Este fim exige uma vida exemplar, doutrina necessária, e maneira de a apresentar. [...] Para isso, funda colégios e também universidades, onde os que deram boa conta de si nas casas e foram recebidos sem os conhecimentos e doutrinas necessários, possam instruir-se neles e nos outros meios de ajudar as almas. (COMPANHIA, 2004, p. 115).

Esses princípios inicialmente formulados por Inácio foram experimentados, discutidos e finalmente organizados em 1599 no plano de estudos jesuíticos, o *Ratio Studiorum*. O *Ratio* foi o primeiro ordenamento ou sistematização dos estudos que se fez no mundo. Segundo Klein (2010, p. 286), "o documento não pretendeu ser um tratado pedagógico, [...] foi mais um manual de administração, de funções, de

procedimentos, de extrema validade que dava corpo ao espírito de uma educação humanista e personalizadora”.

Ao longo dos mais de 400 anos posteriores à publicação do *Ratio*, período que inclui os anos de supressão da Companhia de Jesus, de 1773 a 1814, houve uma série de discussões e iniciativas tendo em vista a atualização da proposta educativa jesuítica aos novos contextos de sociedade. Entretanto, merece atenção especial o movimento de renovação iniciado pelo Superior Geral da Companhia, entre 1967 e 1983, P. Pedro Arrupe. (GUIDINI, 2017, p. 57-59; KLEIN, 1997, p. 4-8).

Em sua alocução de 1980, *Nossos Colégios Hoje e Amanhã*, Arrupe definiu que o colégio jesuíta:

[...] é um campo e instrumento de trabalho apostólico onde serão recebidos alunos ricos e pobres. O aluno é o elemento central do colégio, a quem será oferecida uma formação integral para ser o homem para os demais. Urge buscar a renovação pedagógica das escolas, mediante o apreço, mas o desapego da *Ratio Studiorum*, e a pesquisa de métodos consentâneos com o mundo moderno. Os professores ajudarão os alunos quanto mais estiverem abertos aos sinais dos tempos, conhecerem seu contexto de vida e testemunharem os valores pretendidos. O colégio é uma comunidade educativa composta por diversos segmentos, concordes na visão inaciana e coparticipantes na busca de sua excelência. Cabe aos jesuítas assegurarem a inspiração apostólica da obra, integrar os leigos no trabalho, delegando-lhes funções até de direção. O horizonte do colégio não se restringe à sua vida interna, mas se amplia mediante a integração com as instâncias educativas da Igreja e da sociedade. Procurando distinguir-se pela excelência e pela inacianidade, os colégios devem ter a ousadia de melhorar sempre, para sobreviver num mundo em constantes mudanças. (KLEIN, 1997, p. 65).

No mesmo ano de 1980, o então Secretário para Educação da Companhia, P. James Sauv , constituiu a Comissão Internacional para o Apostolado da Educa o Jesuíta (ICAJE, sigla em inglês), que teve um papel fundamental na elabora o dos documentos “*Características da Educa o da Companhia de Jesus*” e “*Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*”, promulgados pelo sucessor de Arrupe, o P. Peter-Hans Kolvenbach, respectivamente em 1986 e 1993, e que até hoje são essenciais na proposta pedagógica inaciana.

A publica o de *Características* pôde “dar-nos a todos uma visão comum e um comum sentido de nossa finalidade [...] e um instrumento para progredir na renova o”. (ICAJE, 1986, p. 5). O *Pedagogia Inaciana*, por sua vez, apresenta o Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI), método que colocava em prática a proposta educativa apresentada em *Características*.

O PPI em sua estrutura contexto-experiência-reflexão-ação-avaliação estabelece que alunos e professores sejam sujeitos do processo educativo. É, portanto, uma pedagogia ativa; carrega consigo um modelo de ser humano, relacionando-o a uma educação humanista [...]; é aberto ao contexto sócio-histórico e às diversas experiências culturais, possibilitando a inter-relação de conhecimento e de experiências educativas. (GUIDINI, 2017, p. 63).

Embora a Educação Jesuíta e as suas numerosas instituições educacionais sejam mundialmente reconhecidas, a Companhia de Jesus se faz presente em outras importantes áreas de atuação, chamadas frentes apostólicas⁴ ou apostolados, onde concentra as suas principais obras⁵, por exemplo, Justiça Socioambiental, Fé e Espiritualidade, Juventude e Vocações, entre outras. Em fevereiro de 2019, o atual P. Geral, Arturo Sosa, promulgou as Preferências Apostólicas Universais da SJ, que “guiarão todos os trabalhos da Companhia pelos próximos dez anos”. (ICAJE, 2019, p. 25). São elas:

1. Mostrar o caminho para Deus mediante os Exercícios Espirituais e o discernimento;
2. Caminhar junto aos pobres, os descartados do mundo, os vulneráveis em sua dignidade, numa missão de reconciliação e justiça;
3. Acompanhar os jovens na criação de um futuro cheio de esperança;
4. Colaborar no cuidado da Casa Comum. (ICAJE, 2019, p. 25).

Vale ressaltar que essas preferências não são setoriais, mas norteiam conjuntamente todos os apostolados da SJ e, portanto, são basilares para o serviço ofertado hoje em escolas, colégios e universidades.

Segundo dados de setembro de 2022 da Plataforma *Educate MAGIS*⁶, compõem o Apostolado Educativo⁷ da Companhia de Jesus 874 colégios, que atendem a mais de 870 mil estudantes divididos em seis redes regionais: *Jesuit Educational Association of South Asia* (JEASA), fundada em 1961; *Jesuit Conference of Asia Pacific* (JCAP), fundada em 1967; *Jesuit Schools Network in North America* (JSN), fundada em 1970; *Jesuit Association of Secondary and Basic Education in*

⁴ Frente apostólica é o conjunto de obras que têm ações apostólicas comuns. (BRA, 2022).

⁵ Obras apostólicas são instituições próprias ou parceiras da Companhia de Jesus “que possuem certa unidade e estabilidade como organizações para o fim apostólico, como o são as universidades, colégios, Casas de Exercícios, editoras e outras entidades deste gênero”. (BRA, 2022, p. 46).

⁶ Educate Magis é uma comunidade *on-line* que conecta educadores de unidades jesuítas e inicianas de todo o mundo. Disponibiliza formações, materiais pedagógicos, fóruns de debate, além de motivar campanhas e projetos globais comuns. <https://www.educatemagis.org/printable-map/>

⁷ Apostolado Educativo é o “conjunto de ações, instituições, pessoas e serviços orientados a promover o Reino de Deus tendo como principal ferramenta a educação”. (BRA, 2022, p. 43).

Africa and Madagascar (JASBEAM), fundada em 1971; *Jesuit European Committee for Primary and Secondary Education* (JECSE), fundada em 1986; e a *Latin American Federation of Jesuit Schools* (FLACSI), fundada em 2001. Além disso, a Fundação Fé e Alegria, movimento internacional de educação popular e promoção social ligada à Companhia de Jesus, mantém 1.592 escolas e 255 projetos educacionais, nos quais atende cerca de 835 mil estudantes. Soma-se também a esse apostolado o Serviço Jesuíta a Refugiados (JRS), que promove educação formal e informal a mais de 169 mil jovens e adultos beneficiários, em 20 países. Já no âmbito da Educação Superior, a Companhia de Jesus administra 180 universidades, que somam mais de 779 mil estudantes.

2.2 A RENOVAÇÃO DO APOSTOLADO EDUCATIVO MUNDIAL E A CONSTITUIÇÃO DA REDE GLOBAL DE COLÉGIOS JESUÍTAS

O Apostolado Educativo da Companhia de Jesus tem empreendido na última década um movimento de reflexão e renovação de sua missão educativa no mundo. O processo foi inicialmente marcado pelo Colóquio Internacional da Educação Secundária Jesuíta (ICJSE), ocorrido em 2012, em Boston, EUA, que reuniu, pela primeira vez na história, diretores de colégios jesuítas de todo o mundo para discutir oportunidades e desafios da proposta educativa jesuíta. Em 2014, um grupo menor de especialistas foi convidado para o Seminário Internacional sobre Pedagogia e Espiritualidade Inacianas (SIPEI), ocorrido em Manresa, Espanha, onde se aprofundaram as definições sobre o que significa formar uma pessoa consciente, competente, compassiva e comprometida. (REDE, 2021).

Para concluir esse ciclo de encontros internacionais, intitulado *Descobrendo o nosso potencial apostólico*, foi organizado em 2017, no Rio de Janeiro, o 1º Congresso Internacional dos Delegados de Educação da Companhia de Jesus (JESEDU Rio 2017), que elaborou uma agenda global com 13 ações estratégicas comuns, tendo em vista a consolidação de um trabalho em rede. (ICAJE, 2019). A partir de 2017, se consolidou a sigla JESEDU (*jesuit education*) para nomear todos os encontros globais da educação secundária.

Fruto desse primeiro ciclo de encontros (Colóquio - Seminário - Congresso), foi lançado, em 2019, o documento *Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI*, apresentando dez identificadores globais dos colégios jesuítas. São eles:

1. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos em ser católicos e em oferecer uma profunda formação na fé em diálogo com outras religiões e visões de mundo;
2. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos em criar um ambiente seguro e sadio para todos;
3. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos com a Cidadania Global;
4. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos com o cuidado de toda a Criação;
5. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos com a justiça;
6. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos em ser acessíveis a todos;
7. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos com a Interculturalidade;
8. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos em ser uma Rede Global a serviço da Missão;
9. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos com a Excelência Humana;
10. Os Colégios Jesuítas estão comprometidos com a aprendizagem para toda a vida. (ICAJE, 2019, p. 4).

O *Tradição Viva* soma-se ao conjunto de documentos basilares da Educação Jesuíta, tais como *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1986) e *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993), apresentados na seção anterior. Além disso, ele marca o início do segundo ciclo de encontros mundiais, intitulado *Caminhando como uma Rede Global a Serviço da Missão*, ao servir de subsídio às discussões do II Colóquio JESEDU, realizado virtualmente em junho de 2021.

Em novembro de 2021, o Padre Geral Arturo Sosa constituiu formalmente a Rede Global de Colégios Jesuítas, que engloba a rede de colégios, a Fundação Fé e Alegria e o JRS, enfatizando o descritivo de missão educativa que havia sido formulado pouco meses antes no II Colóquio JESEDU: “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.”⁸ (SECRETARIADO, 2021, p. 1).

Para Villanueva (2012), a Companhia de Jesus está inserida nesse processo de articulação e formalização de redes especialmente nos últimos quarenta anos. Em

⁸ A Perspectiva Integral da Educação Jesuíta é a síntese dos documentos recentes mais importantes que moldam a educação jesuíta hoje: Excelência Humana (2015), Declaração final do JESEDU-Rio (2017), Preferências Apostólicas Universais da Companhia de Jesus (2019 – 2029) e o Tradição Viva (2019). O infográfico síntese desses documentos está disponível em: <https://www.educatemagis.org/infographic-integrated-perspective/>

2008, a Congregação Geral⁹ 35 foi um momento de redescoberta da vocação da Companhia à universalidade e, desde então, tem-se testemunhado uma dinâmica crescente de trabalho em redes internacionais nas frentes apostólicas, processo claramente ligado ao uso e efeito das tecnologias de informação e comunicação. A Congregação 35 recomendou “ao governo da Companhia, em todos os níveis, que identifique os meios que possibilitem a existência de um trabalho em rede mais efetivo entre todas as obras associadas com a Companhia de Jesus”. (COMPANHIA, 2008, p. 222).

Oito anos depois, a 36^a Congregação Geral deu uma nova ênfase à temática, destacando que

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. Frequentemente mencionado por nossas recentes Congregações Gerais, o trabalho em rede se constrói quando se comunga com uma visão compartilhada e requer uma cultura de generosidade, abertura à colaboração com outros e desejo de celebrar os êxitos. As redes também dependem de pessoas capazes de contribuir com visão e liderança a uma missão em colaboração. Quando está bem concebido, o trabalho em rede estabelece um sadio equilíbrio entre autoridade e iniciativa local. Fortalece a capacidade local e fomenta a subsidiariedade, garantindo um sentido unitário da missão a partir de uma autoridade central. Os pontos de vista de cada lugar são mais pronta e rapidamente ouvidos. (COMPANHIA, 2016, p. 53-54).

Villanueva (2012) destaca seis lições que a Companhia de Jesus pode tirar da sua experiência sobre como as tecnologias de informação contribuem ao trabalho em rede em escala global: (1) fortalece a missão e identidade corporativa, (2) ajuda a globalizar aspectos comuns da atividade, (3) possibilita diálogos e a apropriação de narrativas comuns, (4) permite a aprendizagem entre profissionais e os convida à participação, (5) ajuda a expandir o escopo de trabalho, possibilitando abordagens intersetoriais e, finalmente, (6) possibilita uma ação globalmente orquestrada.

Ao constituir a Rede Global de Colégio Jesuítas, em 2021, o Padre Geral destacou que os desafios atuais nos campos ecológico, social e tecnológico exigem um trabalho colaborativo além do nível local e regional. A rede de colégios deve se

⁹ A Congregação Geral, o órgão máximo da Companhia de Jesus, é convocada para eleger um novo Superior Geral, no caso de falecimento ou renúncia do atual ou para discutir assuntos de especial importância. Participam da congregação os superiores provinciais e/ou delegados eleitos por cada província. (BRA, 2022).

inspirar pelo desejo de caminhar juntos, criando uma nova cultura de colaboração internacional. (SOSA, 2021).

2.3 O PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO BÁSICA DO BRASIL

Até novembro de 2014, a Companhia de Jesus no Brasil era organizada em três Províncias Jesuítas: Brasil Centro-Leste (BRC), Brasil Nordeste (BNE) e Brasil Meridional (BRM), cada qual com seu Superior Provincial e suas estruturas de governo e gestão próprias. Havia ainda a Região Dependente Brasil Amazônia (BAM), vinculada à BNE. O processo de unificação dessas instâncias, que culminaria com a criação da Província dos Jesuítas do Brasil (BRA), se principiou em 2009 (BRA, 2015), atendendo ao pedido da Congregação Geral 35, para que se "inicie um processo de reflexão sobre as províncias e as estruturas provinciais, que leve a propostas práticas para adaptar esse aspecto do nosso governo às realidades de hoje". (COMPANHIA, 2008, p. 185).

Em meio ao processo de construção da BRA, a Província viu-se diante do desafio de articular, em nível nacional, frentes de trabalho que tinham sua atuação circunscrita ao âmbito local ou regional. Não à toa, os Planos Apostólicos da BRA de 2015 e 2022 destacam o trabalho em redes e entre redes como uma das características fundamentais de sua ação apostólica, já que este "possibilita a cocriação, o enfrentamento de desafios complexos, a partilha de experiências e a ampliação da incidência das obras, ao mesmo tempo que fortalece e respalda a sua atuação local". (BRA, 2022, p. 33).

Percebendo os desafios para a constituição de uma área da educação básica nacional, o então Provincial do Brasil, P. Carlos Palácio, responsável pela construção da província única, comunicou em carta de 11 de dezembro de 2011 que esse processo de preparar a transição aconteceria "no período compreendido entre 2012 e 2014; tempo necessário para realizar um mapeamento completo da área e chegar a um diagnóstico". (PALACIO, 2011, p.1). Para conduzir esse mapeamento e processo de transição, foi nomeada em 19 de março de 2012 a Professora Sônia Magalhães, Coordenadora da área da educação básica da Companhia de Jesus, no período entre 2012 e 2014. (PALACIO, 2012).

Dando continuidade ao processo, em novembro de 2013, foi nomeado “um Delegado para Educação Básica da BRA, com responsabilidades de governo e gestão em nossa rede de colégios, em nome do Provincial do Brasil”. (PALACIO, 2013, p. 1). Esse é o primeiro ofício que se refere à área de educação básica como “rede”. Para a função de Delegado para Educação Básica, foi nomeado o P. Mário Sündermann, incumbido, como tarefa prioritária, de elaborar um projeto educativo comum para a incipiente rede de colégios. Nesse mesmo comunicado, o P. Palacio informa que os colégios passariam para a jurisdição da BRA no final de 2013. Não há um registro oficial sobre a fundação da Rede Jesuíta de Educação Básica, entretanto pode ser considerada como marco fundacional a aprovação do primeiro estatuto da RJE, assinado em 11 de dezembro de 2014, pelo recém-nomeado Superior Provincial da BRA, P. João Renato Eidt, e pelo Delegado para Educação Básica, P. Mário Sündermann. (REDE, 2014).

2.3.1 Governança, gestão e composição da RJE

A Rede Jesuíta de Educação Básica não se constitui como pessoa jurídica. Sua representação legal é estabelecida através das mantenedoras, que, regionalmente, incorporam os colégios e outras obras da Companhia de Jesus. As mantenedoras regionais são herança da organização dos jesuítas em diferentes províncias no Brasil, como relatado na seção anterior. Em novembro de 2014, os colégios e escolas da RJE estavam divididos nas seguintes mantenedoras: Associação Antônio Vieira (ASAV), na região Sul do Brasil; Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social (ANEAS), na região Sudeste; e Associação Nacional de Instrução (ANI), na região Nordeste. (SUNDERMANN, 2016a). Nos últimos anos, a administração da Província tem trabalhado na reestruturação das mantenedoras e de seus fluxos de gestão, estabelecendo a criação de centros de serviços compartilhados. O processo será detalhado na subseção 2.3.4.

Por não ter personalidade jurídica, as normas de governo e gestão da RJE têm caráter regimental e não estatutário. Não obstante, seguindo prática institucional da SJ, foi elaborado um primeiro estatuto para a Rede em dezembro de 2014, documento que já sofreu duas atualizações, uma em 2017 e, a mais recente, aprovada em maio de 2022.

Segundo o Estatuto de 2022, a RJE está constituída para ser:

§ 1º. Lugar desde o qual se ofereça um conjunto de serviços educativos, formativos e de gestão de qualidade às Unidades para ajudá-las em sua missão educativa.

§ 2º. Lugar de socialização das aprendizagens e melhores práticas nas quatro dimensões do processo educativo: Curricular; Organização, Estrutura e Recursos; Clima Institucional; e Relação com a Família e a Comunidade Local.

§ 3º. Espaço para a união de esforços econômicos, acadêmicos e de gestão, de modo a favorecer a formação e a capacitação dos profissionais que atuam nas Unidades.

§ 4º. Instância para partilha de saberes, recursos financeiros e de infraestruturas.

§ 5º. Instância de favorecimento e organização de experiências, de cooperação e intercâmbio entre estudantes, professores, gestores e famílias para estimular a consciência e a corresponsabilidade social.

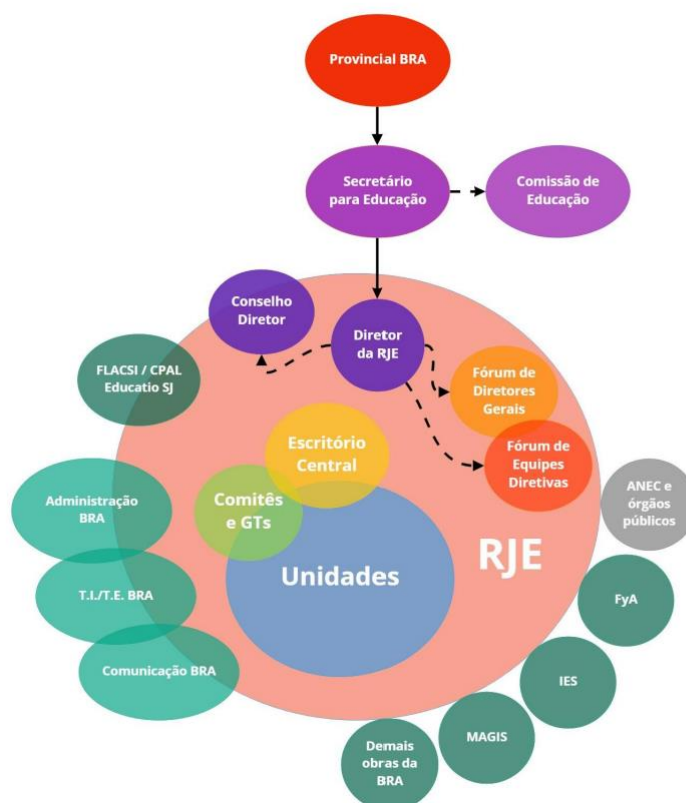
§ 6º. Promotora de reflexão sobre a missão da Companhia de Jesus com impacto no trabalho educativo nas Unidades, à luz dos desafios que se apresentam em cada região do país.

§ 7º. Agente colaborativo de organizações empenhadas na melhoria da qualidade educativa, sejam religiosas, do governo e da sociedade, em âmbito nacional e internacional. (REDE, 2022a, p. 7).

O Provincial dos Jesuítas do Brasil é a autoridade máxima da RJE, contando com seu Secretário para a Educação para articular as três redes de educação da Província: Educação Popular (Fundação Fé e Alegria), Educação Básica (RJE) e Ensino Superior. A RJE é liderada, desde 2022, por um Diretor com atribuições de governo e de gestão sobre as 17 unidades que a compõem (REDE, 2022a). Vale esclarecer que o cargo de liderança da RJE mudou de titulação ao longo dos anos. Inicialmente havia um Delegado para Educação (2013-2017), em seguida, nomeou-se um Diretor-Presidente (2018-2022) e, recentemente, um Diretor da RJE (a partir de 2022).

A Figura 1 apresenta a atual estrutura organizacional da Rede. Além da hierarquia descrita no parágrafo anterior, o Diretor da RJE conta com o apoio de instâncias que dinamizam os aspectos estratégico, tático e operacional do funcionamento da RJE. São eles: “Conselho Diretor, Fórum das Direções Gerais, Fórum das Equipes Diretivas, Comitês Permanentes, Secretário Executivo e a Equipe do Escritório Central”. (REDE, 2022a, p.10). Na RJE, a equipe diretiva de uma unidade é composta pelos profissionais “nos cargos de Direção Geral, Direção Acadêmica, Direção Administrativa e Coordenação de Formação de Cristã e Pastoral, ou função homóloga a esses cargos”. (REDE, 2022a, p. 13).

Figura 1 – Estrutura Organizacional da RJE



Fonte: Rede (2022a, p.10).

Além dessas instâncias exclusivas, há outras também importantes para a gestão da Rede, mas que colaboram com as demais redes e obras da BRA. É o caso da equipe de Tecnologia da Informação e Tecnologia Educacional (T.I./T.E.), da Comunicação e da Administração Provincial, esta última gerenciando os processos em que as mantenedoras prestam suporte às unidades da RJE: assistência social, controladoria, RH, entre outros. A Administração Provincial apoia o Padre Provincial na gestão de todos os bens e obras da Província, o que inclui, além dos colégios, as casas de retiro, paróquias, universidades, casas de juventude, comunidades jesuítas, investimentos etc. (BRA, 2021). Isso significa que os colégios não apenas prestam contas regularmente para a instância de gestão da Rede como também para a Administração Provincial, e, eventualmente, para outras instâncias da Província.

No Quadro 1, estão listados os colégios e escolas que atualmente compõem a RJE, cuja distribuição geográfica se apresenta na Figura 2.

Quadro 1 – Lista de unidades educativas da RJE

1	Centro Educativo Padre Agostinho Castejon	Rio de Janeiro - RJ
2	Colégio Anchieta	Nova Friburgo - RJ
3	Colégio Anchieta	Porto Alegre - RS
4	Colégio Antônio Vieira	Salvador - BA
5	Colégio Catarinense	Florianópolis - SC
6	Colégio Diocesano	Teresina - PI
7	Colégio dos Jesuítas	Juiz de Fora - MG
8	Colégio Loyola	Belo Horizonte - MG
9	Colégio Nossa Senhora Medianeira	Curitiba - PR
10	Colégio Santo Inácio	Fortaleza - CE
11	Colégio Santo Inácio	Rio de Janeiro - RJ
12	Colégio São Francisco Xavier	São Paulo - SP
13	Colégio São Luís	São Paulo - SP
14	Escola Nhá Chica	Montes Claros - MG
15	Escola Padre Arrupe	Teresina - PI
16	Escola Santo Afonso Rodriguez	Teresina - PI
17	Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa	Santa Rita do Sapucaí - MG

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2 – Mapa com as unidades da RJE no Brasil



Fonte: Página da RJE no Facebook¹⁰.

Segundo dados fornecidos pelo Escritório Central da RJE, em julho de 2022, a Rede possuía 4.680 profissionais e atendia a 26.500 estudantes, dos quais 4.460 eram bolsistas.

¹⁰ Disponível em: <https://www.facebook.com/RedeJesuitadeEducacao/photos/2229057774018876>. Acesso em 14 de ago. 2022.

As unidades da RJE são entidades beneficentes, sem fins lucrativos, isentas de contribuição fiscal. Para a manutenção de seu Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), seguem-se as exigências da Lei Complementar nº 187/2021, que estabelece, no seu artigo 20, a oferta de bolsas de estudos integrais na proporção de 1 (uma) para cada 5 (cinco) alunos pagantes. Em alguns casos, as bolsas são oferecidas na própria unidade, seja no turno regular, ou nos turnos vespertino ou noturno dedicados exclusivamente aos alunos bolsistas. Em outros casos, as bolsas são realizadas em uma das unidades de atendimento gratuito, já que a contabilização das bolsas ocorre por mantenedora e não por escola. São unidades de atendimento gratuito o Centro Educativo Padre Agostinho Castejon (CEPAC), a Escola Nhá Chica, a Escola Padre Arrupe e a Escola Santo Afonso Rodriguez. A Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa (ETE) tem mais de 50% de seus estudantes bolsistas. Segundo dados fornecidos pelo Escritório Central da RJE, em 2022, na mantenedora ASAV se realizou a proporção de uma bolsa a cada 4,8 pagantes e, na ANEAS, uma bolsa a cada 4,1 pagantes, ou seja, proporções superiores às exigências legais.

Mensalmente, os colégios que realizam bolsas em outras unidades transferem o recurso financeiro previsto em orçamento anual para as respectivas unidades de atendimento gratuito. Repassam ainda o valor estipulado para manutenção do Escritório Central da Rede e dos serviços da T.I. Corporativa, cujos orçamentos anuais são aprovados pelo Fórum de Diretores Gerais e Administração Provincial. Além disso, repassam 2% sobre a receita operacional líquida para apoiar na manutenção das estruturas da Província, tais como as mantenedoras e as demais frentes apostólicas que não geram receita.

2.3.2 O Projeto Educativo Comum e o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar

Um mês após a criação da BRA, em 2014, P. Mário Sündermann, Delegado para Educação Básica, apresentou às Direções Gerais dos Colégios da RJE o programa de trabalho 2015-2016 para a elaboração do Projeto Educativo Comum (PEC). Seu objetivo era ser um documento que “reveja e reposicione o trabalho apostólico da Companhia de Jesus na área da educação básica e, ao mesmo tempo, oriente e norteie as necessidades de renovação, ajuste e/ou qualificação do que existe hoje”. (REDE, 2016, p. 101). Ao longo de 2015, conduziu-se um trabalho com inédita

e significativa participação de profissionais das unidades educativas: nos seminários presenciais de elaboração, dos quais participaram mais de 200 educadores, no exercício virtual de hierarquização de prioridades, com mais de dois mil respondentes, e nos grupos de trabalho que elaboraram o documento em si. (REDE, 2016).

Importante mencionar que esse processo conduzido no Brasil ocorreu em sintonia com o movimento internacional de renovação do apostolado educativo, descrito na seção anterior, e com a Federação Latino-Americana de Colégios da Companhia de Jesus (FLACSI), em especial, no que tange ao seu Sistema de Gestão da Qualidade Escolar (SQGE).

O SQGE foi a resposta desenvolvida pela FLACSI, em parceria com as universidades Alberto Hurtado (Chile) e Católica (Uruguai), à solicitação feita pelos diretores gerais da Federação, em 2008, para o desafio de se mensurar a qualidade da educação ofertada nos colégios jesuítas da América Latina, no que tange à concepção de aprendizagem integral própria da Pedagogia Inaciana. (OLIVEIRA, 2022). Na prática, o sistema se organiza em ciclos contínuos de melhoria.

O primeiro ciclo de implementação dura em torno de três anos, começando pela preparação e mobilização da equipe local. A seguir, procede-se com a autoavaliação, etapa que dura aproximadamente quatro meses. Com base no relatório emitido e disponibilizado para a equipe diretiva, no qual são apresentados os resultados da autoavaliação, há a definição das áreas prioritárias para as quais se desenharão projetos de melhoria a serem implementados em dois anos letivos. Todo esse processo é acompanhado por profissionais designados pela FLACSI (...). O primeiro ciclo se encerra com a realização de uma segunda autoavaliação, sendo que o seu desdobramento num segundo ciclo de melhoria fica a critério da equipe local. (OLIVEIRA, 2022, p. 47-48).

Na RJE, o Sistema foi aplicado às unidades de forma gradativa a partir de 2014. Atualmente, a maioria já concluiu ao menos um ciclo de melhoria.

A metodologia do SQGE estabelece quatro âmbitos de análise para os quais apresenta um conjunto de indicadores a serem avaliados. O PEC de 2016 seguiu essa lógica, sendo organizado nas mesmas quadros dimensões (âmbitos) do processo educativo: Curricular; Organização, Estrutura e Recursos; Clima Institucional; e Relação com a Família e Comunidade Local.

Na dimensão curricular, o PEC posiciona o currículo como o *ethos* da escola, pelo qual se realiza a finalidade declarada na proposta educativa jesuítica: “excelência na educação de pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas”.

(REDE, 2016, p. 43). A partir disso e da reflexão sobre o ensino e a aprendizagem, a didática, o papel do professor, o protagonismo do estudante e a avaliação, se estabelece uma série de diretrizes tendo em vista um amplo movimento de renovação curricular.

Na dimensão organização, estrutura e recursos, o PEC defende uma gestão participativa, que garanta a corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados. Aponta o discernimento espiritual inaciano e a metodologia de direcionamento estratégico como importantes instrumentos norteadores para a gestão e para um processo decisório mais assertivo. Indica um modelo de estrutura organizacional matricial, "para garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos". (REDE, 2016, p. 60). Recomenda a construção coletiva do orçamento anual, além do seu acompanhamento e controle compartilhados pelos diferentes níveis da instituição. Por fim, assinala a importância de processos qualificados de gestão de pessoas, entre eles, o estabelecimento de avaliação de desempenho anual de profissionais.

Segundo o PEC, o que "constrói um bom clima institucional é a adesão, o sentimento de pertença e a corresponsabilidade dos profissionais em relação à missão da escola" (REDE, 2016, p. 66), aspecto que se deve buscar através de processos de formação institucional, capacitação profissional e comunicação.

Ao final, na dimensão família e comunidade local, o PEC estabelece os parâmetros para uma profícua relação da escola com os responsáveis e familiares, com a associação de pais, com antigos alunos, e com outras instituições próximas da Companhia de Jesus e da Igreja.

Com o PEC aprovado pelas Direções dos colégios e instâncias superiores da BRA, em março de 2016, e lançado em um primeiro grande Seminário da Rede, no final de agosto de 2016, estabeleceram-se as bases necessárias para a construção da RJE, que a partir dali trabalharia na apropriação e implementação desse Projeto Comum, tanto localmente, como em rede.

2.3.3 Principais projetos do primeiro triênio

No primeiro triênio da RJE (2014-2017), além da publicação do PEC, houve outras iniciativas estratégicas para consolidação do trabalho em rede que merecem destaque.

Em primeiro lugar, a elaboração de um Programa de Formação Continuada para seus profissionais.

Atentos ao movimento vivenciado, e de acordo com as determinações do PEC, a Rede objetiva investir na capacitação dos seus profissionais, oportunizando uma formação contínua de qualidade aos educadores das Unidades. Sendo assim, o Delegado para Educação Básica convocou um GT com o objetivo de subsidiar o Delegado no processo de desenhar e construir uma proposta formativa em conjunto com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). (SUNDERMANN, 2016b, p. 1).

O programa começou com dois projetos: a Especialização em Educação Jesuítica e o Mestrado Profissional em Gestão Educacional. Nos anos seguintes, o programa proporcionou várias outras oportunidades formativas, em diferentes formatos, desde cursos de curta duração ao Doutorado em Educação. Todas elas tiveram como propósito contribuir não apenas para a atualização acadêmica e profissional dos seus participantes, mas também potencializar a troca de experiências entre os colégios, a apropriação da proposta educativa jesuíta e a produção de conhecimento sobre e para a RJE, colaborando na criação de uma cultura de rede.

Em segundo lugar, a instalação da Plataforma Moodle em todas as unidades foi peça-chave para se criar uma base de dados única da Rede, que possibilitava gerenciar comunicações internas, facilitar a organização de grupos de trabalho, possibilitar novas mediações pedagógicas, além de viabilizar o primeiro projeto envolvendo estudantes das unidades da RJE, o Concurso de Redação e Arte. (SUNDERMANN, 2016a; 2017).

Por fim, como destacado anteriormente, a aplicação do processo de autoavaliação e dos planos de melhoria do SQGE, que ocorreu na maioria das unidades, a partir 2014, contribuiu para uma comum percepção e diagnóstico da qualidade educativa que se deseja atingir em um Colégio Jesuíta na América Latina.

2.3.4 Programa Sinergia

O Programa Sinergia foi um conjunto de projetos no âmbito administrativo da Companhia de Jesus no Brasil com o objetivo de implantar um Sistema Integrado de Gestão nas mantenedoras e em todas suas instituições mantidas, promovendo melhorias na gestão e operação corporativa através da padronização de processos e

tecnologias, definição de regras de negócios, otimização de recursos e criação de centros de serviço compartilhado.

O Programa foi iniciado nas unidades mantidas pela ASAV, região Sul do Brasil, antes mesmo da constituição da RJE. A partir de 2015, iniciou-se o processo na ANEAS, região Sudeste, e ANI, região Nordeste. (SUNDERMANN, 2016a). Ao final do processo, as unidades da RJE passaram a se dividir em duas pessoas jurídicas: ASAV, que passou a reunir as unidades do Sul e Nordeste, e ANEAS, com as unidades do Sudeste.

2.3.5 Planejamento Estratégico e consolidação da RJE

No final do ano de 2017, após o processo avaliativo da estrutura e do trabalho da Província dos Jesuítas do Brasil, que completava três anos, foram apresentadas pelo P. João Renato Eidt, Provincial da BRA de 2014 a 2020, alterações na estrutura de governo e gestão da RJE.

A partir de agora, o Apostolado Educativo da SJ no Brasil será articulado por um Secretário de Educação, que será a instância superior às três redes de educação: Fé e Alegria, Educação Básica e Ensino Superior. Por sua vez, cada uma dessas redes terá seu responsável, no caso da Educação Básica será um Presidente da Rede, com função de gestão e governo, similar ao que fora o atual Delegado para Educação Básica (EIDT; SUNDERMANN, 2017, p. 1).

No mesmo comunicado, foi informada a nomeação do Ir. Raimundo Barros, Diretor-Presidente da RJE, a partir de janeiro de 2018, substituindo o até então Delegado para Educação Básica, P. Mário Sündermann. Desde o início de seu mandato, Ir. Raimundo Barros deu seguimento à construção do planejamento estratégico da RJE. O processo já havia sido iniciado em algumas unidades, desde 2016, mas percebeu-se que, para garantir um melhor alinhamento estratégico, seria importante que todos os planos partissem de um mesmo Plano Estratégico (P.E.) para toda a Rede, que deveria ser elaborado à luz do PEC e com a participação de todos os membros das equipes diretivas das unidades. (BARROS, 2018).

Aconteceu uma série de imersões, reuniões, consultas e revisões de diferentes instâncias entre abril e novembro de 2018 para a construção do P.E. da Rede. Ao final do processo, chegou-se à redação comum dos seguintes direcionadores estratégicos:

Missão: Promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inacianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos.

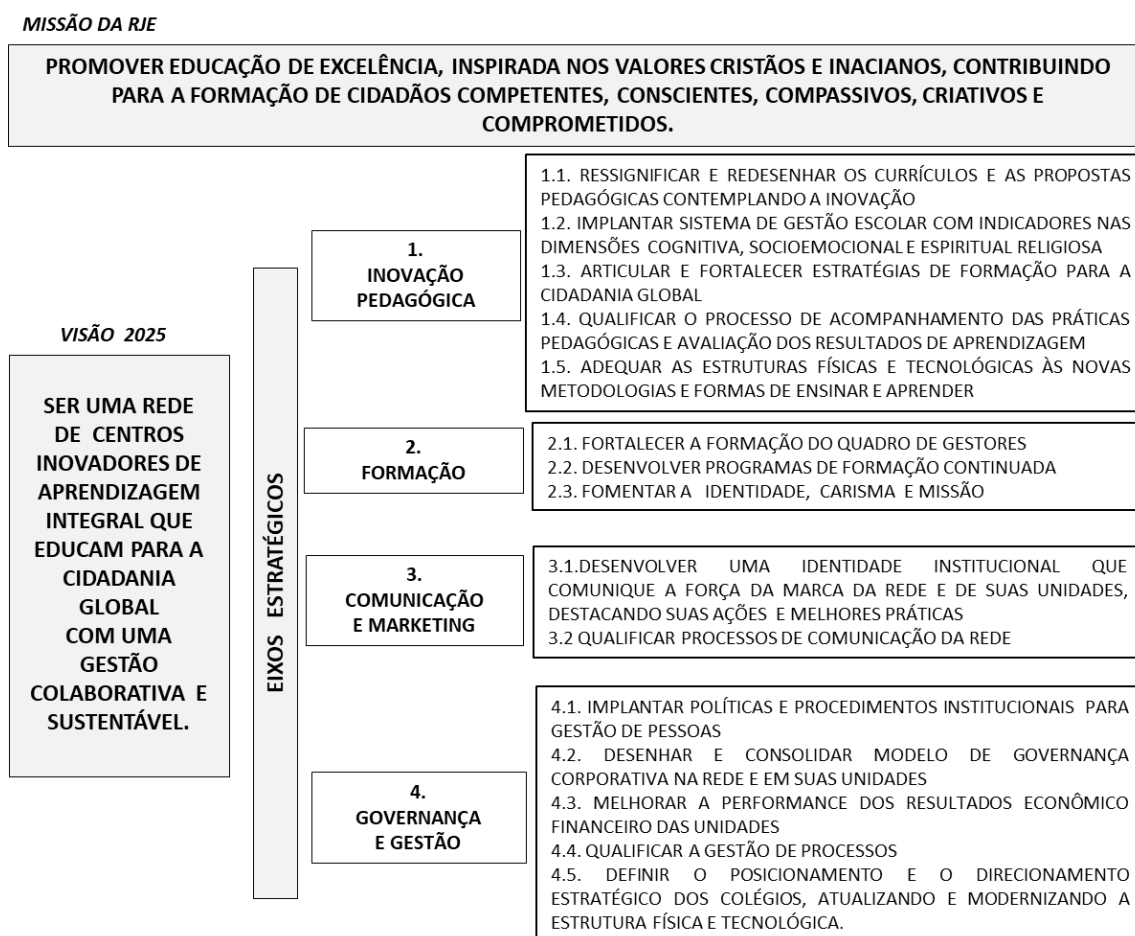
Visão para 2025: Ser uma rede de centros inovadores de aprendizagem integral que educam para a cidadania global, com uma gestão colaborativa e sustentável.

Princípios e Valores:

- 1- Amor e Serviço;
- 2- Justiça socioambiental;
- 3- Discernimento;
- 4- Cuidado com a pessoa;
- 5- Formação Integral;
- 6- Colaboração e sustentabilidade;
- 7- Criatividade e inovação. (REDE, 2021, p. 14-15).

Além disso, também foram priorizados quatro eixos estratégicos: Inovação Pedagógica, Formação Continuada, Comunicação e Marketing, e Governança e Gestão, que se desdobram em 15 objetivos estratégicos comuns, apresentados na Figura 3. A partir desses objetivos, foram planejados projetos e ações para a RJE e para cada unidade, conforme necessidades locais. Até o final de 2019, 11 das 17 unidades tinham seus planos locais elaborados e vinculados ao plano geral da RJE, um avanço significativo em termos estratégicos para uma rede com meia década de existência.

Figura 3 – Representação visual do direcionamento estratégico 2018



Fonte: Rede (2019, p. 18).

Também é importante perceber que, antes do P.E., a RJE não investia em comunicação externa. Somente em 2019 foram lançados o site e a página no Facebook para “comunicar a força da marca da Rede e de suas unidades, destacando suas ações e melhores práticas”. (REDE, 2019, p. 15).

Em outubro de 2019, comemorando cinco anos da constituição da Rede Jesuíta de Educação Básica, foi organizado o I Congresso da RJE e VI Congresso Inaciano de Educação.

Como I Congresso da Rede Jesuíta de Educação, um dos objetivos foi trazer para o espaço comum a caminhada feita nas dezessete Unidades da Rede. Tempo para celebrar os avanços alcançados e partilhar experiências; tempo para dialogar sobre a temática da cidadania global com base na educação jesuíta. [...] Com o VI Congresso, um dos objetivos foi mostrar conexões com a caminhada feita nas últimas décadas, com os compromissos firmados em diferentes tempos e com a continuidade do processo de renovação do apostolado educativo. (REDE, 2020, p. 9-10).

No Congresso participaram educadores e estudantes das 17 unidades da RJE, além de representantes de redes ou instituições parceiras nacionais e internacionais. As discussões ocorridas ao longo do Congresso foram sintetizadas em uma lista com 14 pontos norteadores para uma ação estratégica, em vista da consolidação de uma educação para a cidadania global.

Assim, ao celebrar os cinco anos de vida da RJE, reafirmar o compromisso com a educação para a cidadania global e partilhar experiências dos educadores da Rede, o congresso assumiu o papel de fortalecimento da caminhada da educação básica nos colégios da Companhia de Jesus no Brasil. (REDE, 2020, p. 11).

Tanto o Plano Estratégico como o Congresso da RJE foram marcos significativos para consolidar o trabalho que a Rede vinha desenvolvendo desde a sua constituição e, a partir disso, apontar novos rumos.

No ano de 2020, impactada pela pandemia da Covid-19, a Rede esteve diante do desafio de adaptar sua proposta de educação integral à realidade das aulas virtuais. Desde o início da suspensão das atividades presenciais, em março de 2020, a organização em rede mostrou o seu potencial. Primeiro, ao possibilitar a partilha de experiências a respeito dos diferentes desafios enfrentados e soluções encontradas localmente. Em segundo lugar, dada a existência de uma instância centralizada que geria as soluções de tecnologia educacional, tal como o Moodle e o Microsoft Teams, possibilitou-se uma rápida disponibilização desses recursos para as aulas virtuais. O trabalho em rede também viabilizou a realização de capacitações em larga escala nas ferramentas digitais e metodologias para aulas a distância, a condução de estudos amplos sobre ajustes da anuidade, a criação de um fundo financeiro de apoio às unidades com dificuldades de fluxo de caixa e a elaboração conjunta de um Protocolo de Retorno às Atividades Presenciais. A própria organização internacional do Apostolado Educativo, via Educate Magis, disponibilizou uma série de planos de aula e fóruns para troca de experiências. (BARROS 2020a; 2020b; 2020c; 2020d).

Ao longo da pandemia, tanto na inicial suspensão das aulas presenciais, como no gradativo retorno, com todos os cuidados sanitários necessários, percebe-se, a partir da análise documental, que a partilha dos desafios, das melhores práticas, a realização de ações comuns e o apoio mútuo entre as unidades educativas da RJE evidenciaram a fortaleza de um trabalho em rede para enfrentar momentos turbulentos.

2.3.6 Atualização do PEC e segundo ciclo do planejamento estratégico

O PEC de 2016 já previa que “o ano letivo de 2020, último no horizonte definido pelo PEC, será de avaliação e redirecionamento dos processos de renovação em curso”. (REDE, 2016, p. 84). Houve um consenso entre diretores de que o PEC permanecia atual, portanto a proposta era de se apresentar uma atualização do documento e não elaborar um novo.

Procedeu-se com a revisão dos parágrafos que estavam datados e já não condiziam com o momento e contexto atuais. [...] Realizou-se também nesta edição atualizada a inclusão dos novos documentos da Companhia de Jesus sobre educação, que foram lançados após a edição de 2016, como os acordos do Congresso JESÉDU-Rio 2017, Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI e Preferências Apostólicas Universais 2019-2029. (REDE, 2021, pp. 11-12).

Ao incluir as reflexões oriundas desses novos documentos da Companhia de Jesus, a versão atualizada do PEC trouxe como novidade, em comparação à primeira versão, uma ênfase mais explícita na educação para a cidadania global.

Em função da pandemia, o processo foi postergado e a versão atualizada do PEC lançada em agosto de 2021.

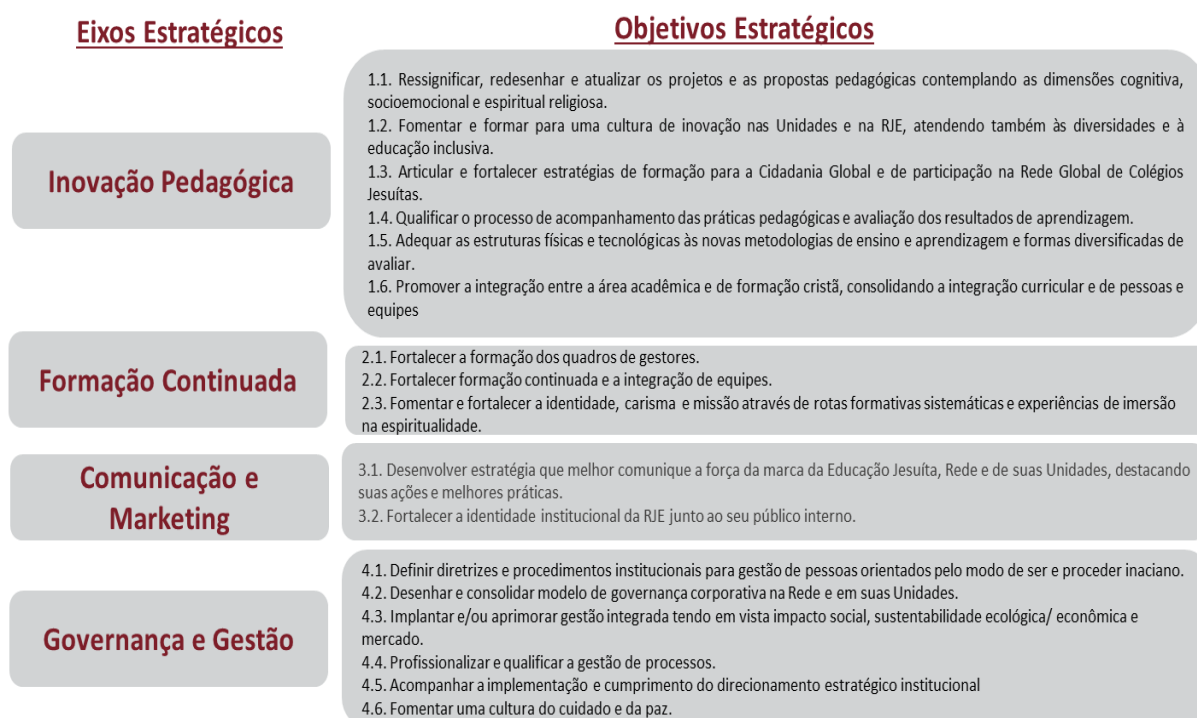
Tendo em vista o momento que vivia a Rede, com o fechamento do primeiro ciclo do PEC, os impactos causados pela pandemia e os três anos de gestão do Ir. Raimundo Barros, a Província do Brasil solicitou a realização de uma avaliação interna, ainda no primeiro semestre de 2021. Seu objetivo foi promover um “diagnóstico interno sobre o trabalho que vem sendo desempenhado pela RJE nos últimos anos e elaborar uma proposta de nova estrutura organizacional que atenda às demandas atuais, alinhada à visão de futuro traçada”. (BARROS, 2021, p. 1). A avaliação gerou importantes evidências do quanto se havia progredido na consolidação da Rede e o quanto cada um dos 15 objetivos estratégicos traçados (Figura 3) havia sido mais ou menos atingido.

Considerando os resultados da avaliação e após o lançamento da versão atualizada do PEC, constatou-se a necessidade de atualizar o Plano Estratégico da RJE (REDE, 2022b). O processo se deu a partir de workshops e imersões projetuais com grupos de trabalho divididos por eixo estratégico, os mesmos do Plano anterior (Inovação Pedagógica, Formação Continuada, Comunicação e Marketing, e Governança e Gestão).

As propostas resultantes desse exercício foram consolidadas pela Equipe do Escritório Central da RJE e discutidas no 8º Fórum de Equipes Diretivas da RJE, em março de 2022. Com a validação deste plano, ocorrida em maio, junto à nomeação do novo Diretor da RJE, Prof. Fernando Guidini, inicia-se a atualização dos Planos Estratégicos de cada Unidade, processo que será orientado e conduzido pelo Escritório Central da RJE. (REDE, 2022b, p. 7).

A nova versão do P.E. da RJE manteve os descritivos de Missão, Visão, Princípios e Valores e Eixos Estratégicos, porém os objetivos estratégicos foram reconfigurados em uma lista de 17 objetivos estratégicos, apresentados na Figura 4.

Figura 4 – Síntese dos direcionadores estratégicos da RJE 2022-2025



Fonte: Rede (2022b, p. 47).

Com a validação do novo plano, “as unidades (tiveram) como tarefa desenvolver ou atualizar os seus planos estratégicos locais, que se (deu) pela elaboração de indicadores e metas locais, a partir dos objetivos estratégicos comuns da RJE”. (BARROS, 2022, p. 1). Vale destacar, que diferente do primeiro ciclo, essa atualização foi realizada inicialmente em nível de rede, para em seguida prosseguir com a atualização dos planos de cada unidade. Além disso, a ênfase no acompanhamento da execução dos planos estratégicos por indicadores e metas se

apresentou como novidade em relação ao primeiro ciclo, em que o enfoque havia sido nos objetivos estratégicos comuns.

No Quadro 2 foram sintetizados os principais marcos históricos do processo de constituição e consolidação da RJE, analisados ao longo deste capítulo.

Quadro 2 – Síntese cronológica da constituição e consolidação da RJE

Dezembro de 2013	Início da gestão do Delegado para Educação Básica P. Mário Sündermann, SJ
2014	Implementação do Moodle nas Unidades
2014	Início da aplicação do SQGE nas unidades
Novembro de 2014	Constituição da Província dos Jesuítas do Brasil
Novembro de 2014	SIPEI
Dezembro de 2014	Aprovação do Primeiro Estatuto da RJE
2014	Início da Implementação do SQGE
2015	Início do Programa Sinergia na ANEAS e ANI
2015	Início da Elaboração do PEC
Agosto 2016	Lançamento do PEC
2016	Início do Programa de Formação Continuada
2016	1ª edição do Concurso de Redação e Arte
Outubro 2017	JESEDU Rio 2017
Janeiro 2018	Início da gestão do Diretor-Presidente da RJE Ir. Raimundo Barros, SJ
2018	Início do 1º ciclo de Planejamento Estratégico
2019	Lançamento do site e redes sociais
2019	1º Congresso da RJE
2021	Avaliação Interna
2021	Início do 2º ciclo do Planejamento Estratégico
Junho 2021	II Colóquio JESEDU-Global 2021
Agosto 2021	Lançamento do PEC 2021-2025
Novembro 2021	Fundação da Rede Global de Colégios Jesuítas
Abril 2022	Início da gestão do Diretor da RJE Prof. Fernando Guidini
Mai 2022	Aprovação do novo Plano Estratégico e Estatuto
Mai 2022	Início do 2º ciclo de Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico elaborado para este trabalho foi organizado em duas seções que tematizam os enfoques centrais da pesquisa: gestão educacional e governança de redes.

Visto que este estudo se enquadra no âmbito dos estudos organizacionais, inicia-se a primeira seção conceituando e caracterizando as organizações e ressaltando a importância dos seus processos de gestão e governança. Na sequência da seção, delimita-se o recorte de pesquisa para tratar das particularidades da gestão de organizações educacionais. A partir de autores nacionais como Lück e Libâneo, e estrangeiros como Fullan, Hargreaves e Reimers, apresentam-se possibilidades de se desenvolver uma gestão educacional que vise à mudança.

A segunda seção examina as redes. Pela amplitude do tema, a seção foi dividida em cinco subseções. Na primeira subseção, discute-se a conceituação teórica sobre redes e as possibilidades de caracterização, diferenciação e análise. Na seguinte, disserta-se sobre as redes interorganizacionais. Na terceira subseção, aprofunda-se a respeito da governança e gestão de redes interorganizacionais e seus demais pilares de sustentação. Na sequência, apresenta-se um modelo de ciclo de vida que mede o nível de maturidade de uma rede. Por fim, na quinta e última subseção, observa-se o contexto e as peculiaridades das redes educacionais.

3.1 GESTÃO EDUCACIONAL EM VISTA DA MUDANÇA

A sociedade moderna se estrutura por meio das organizações que a compõem. Há uma grande variedade de organizações com características, dimensões e objetivos muito distintos. De modo abrangente, pode-se distinguir duas categorias: organizações lucrativas, que vão oferecer bens ou serviços em vista de um retorno financeiro favorável, e organizações sem fins lucrativos, como serviços públicos, Exército, Igreja, entidades filantrópicas, ONGs etc. Se, por um lado, a vida das pessoas depende dos serviços ou bens providos por essas organizações, estas só existem a partir das atividades exercidas por pessoas. (CHIAVENATO, 2014).

Para atingir a sua finalidade, dando o retorno desejado à sociedade, as organizações precisam ser geridas, administradas. Em outras palavras, pode-se dizer

que é necessário estabelecer processos de gestão para “planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos organizacionais definidos”. (CHIAVENATO, 2014, p. 17). Para os propósitos deste estudo, não haverá uma distinção entre os termos gestão e administração.

Ao passo que as organizações vão se tornando mais complexas, em especial pela separação entre propriedade e gestão, ou seja, o grupo de proprietários ou acionistas do negócio não conduzem a sua administração, surge a necessidade de se estabelecer mecanismos de governança. Para os fins deste estudo, a governança será tratada pela abordagem da administração (governança corporativa), não se discutindo o termo na perspectiva política, comumente abordado nos debates sobre sistemas de educação pública.

Segundo Kempner-Moreira e Freire (2020), a governança surgiu para criar práticas e processos de monitoramento e controle das ações dos gestores visando garantir o alinhamento com os interesses dos acionistas (*shareholders*) e as pessoas de interesse (*stakeholders*), o seguimento dos objetivos definidos para a instituição, a transparência na gestão e prestação de contas (*accountability*). O reforço das práticas de governança retira poder dos gestores, diminuindo sua liberdade de ação, mas, ao mesmo tempo, estes passam a compartilhar responsabilidades e são apoiados pela experiência do conselho administrativo da instituição. Para De Noni, Ganzaroli e Orsi (2013), muito mais do que apenas mecanismos de controle, a governança também é uma ferramenta capaz de estimular um clima colaborativo, de fomentar a socialização e o compartilhamento de normas, valores, conhecimentos e interesses comuns.

Em síntese, pode-se distinguir que, a partir das regras, parâmetros e objetivos definidos na governança, a gestão estabelece as estratégias, as estruturas e os processos para o atingimento desses objetivos. (WEGNER, 2020). Os mecanismos de governança aplicados ao âmbito educacional serão aprofundados na próxima seção, no contexto das redes interorganizacionais.

O conceito de gestão educacional ganhou maior destaque a partir da década de 1990, alinhado a uma mudança de paradigma na forma de gerir sistemas de educação e escolas. Em linhas gerais, pode-se dizer que o conceito pressupõe uma mudança de perspectiva da gestão, que deixaria de focar apenas no âmbito administrativo da rotina e na aferição de resultados, para buscar um olhar mais

sistêmico e integrador da organização e uma maior participação das pessoas envolvidas. Lück (2008, p. 35) define que

gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamentos (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

Interessante notar que a definição da autora vai ao encontro da distinção feita nos parágrafos anteriores sobre gestão e governança. Embora ela não use o termo “governança”, Lück (2008) delimita a gestão da escola às diretrizes e políticas educacionais públicas, que nesse contexto são os mecanismos de governança estabelecidos. Além disso, ela cita a necessidade de processos de controle, transparência e prestação de contas. A partir desse conceito, a autora apresenta cinco aspectos que a gestão educacional abrange em termos de mudança paradigmática: sair da ótica fragmentada para a ótica globalizadora, da limitação de responsabilidade para sua expansão, da ação episódica para o processo contínuo, da burocratização para a coordenação e, por fim, da ação individual para a coletiva.

Cabe observar que instituições de ensino são organizações com algumas características peculiares, que devem ser consideradas em seu processo de gestão. Colaborando nessa reflexão, Ellström (2007) apresenta quadro modelos ou formas de se observar a escola na sua realidade organizacional. São eles: o racional, o político, o sistema social e o anárquico. Esses modelos, porém, não são excludentes, mas complementares, de modo que “representam quatro dimensões da mesma realidade organizacional”. (ELLSTRÖM, 2007, p. 455).

O modelo racional caracteriza as organizações como deliberadamente criadas e orientadas para o atingimento de determinados objetivos, são meios para um fim. Essa visão instrumental exige uma formalização de papéis desempenhados pelos atores dentro de uma estrutura organizacional. Além disso, pressupõe um grau de racionalidade e nível de consenso que, segundo Ellström (2007), esbarra em limites da própria capacidade cognitiva dos indivíduos e das condições das organizações.

Em contrapartida, o modelo político pressupõe a falta de consistência em objetivos coletivos e a disputa de poder entre grupos e indivíduos com interesses ou ideologias distintas. Desse modo, os problemas não são resolvidos por meio de uma abordagem racional, mas via negociações ou barganhas, o que torna o conflito uma constância na organização.

O modelo de sistema social, em oposição aos dois anteriores, “vê os processos organizacionais como respostas adaptativas espontâneas a problemas internos e externos, ao invés de ações intencionais”. (ELLSTRÖM, 2007, p. 452). Ou seja, evidencia uma organização informal, que se efetiva através de ações não planejadas. Outro aspecto importante desse modelo é a interação e a integração entre os membros e subsistemas da organização, constituindo sua natureza sociopsicológica, o que garante certo nível de compartilhamento de valores, regras e ideologia. Esse sistema será denominado a seguir de cultura organizacional.

Por fim, o modelo anárquico compreende uma série de características: objetivos mal definidos ou inconsistentes, falta de intencionalidade, processos organizacionais pouco compreendidos, participação parcial dos membros e sistemas internos mal articulados. Esse modelo, em distinção aos anteriores, foi formulado a partir da observação específica do ambiente escolar. (ELLSTRÖM, 2007).

Ellström (2007) conclui que, ao invés de se buscar evidenciar ou um outro modelo para compreender a organização escolar, mais propício seria adotar um modelo integrador das quatro abordagens como dimensões complementares da realidade organizacional das escolas. Entretanto, isso não significa que uma instituição vá apresentar os quatro modelos de forma simultânea e equiparada, mas sim diferentes facetas, em diferentes situações de uma mesma organização.

Dentro da concepção do modelo de sistema social, citado anteriormente por Ellström (2007), Libâneo (2001) reconhece que a escola é o espaço onde os diferentes atores que compõem a comunidade escolar (alunos, pais, professores, profissionais não docentes, gestores, antigos alunos, sindicatos etc.) se relacionam e, de diferentes maneiras, participam e influenciam o processo de ensino-aprendizagem. A partir dessa interação, e o eventual choque de distintos interesses e compreensões sobre a escola, é que se estabelece a chamada cultura organizacional.

Para Schein (2017), a cultura de um grupo pode ser definida como o aprendizado compartilhado acumulado ao se resolver problemas internos e externos;

que tem funcionado suficientemente bem para ser validado e, portanto, ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir e se comportar. É a cultura organizacional que diferencia uma instituição de outras e que ajuda a compreender a sua dinâmica interna: crenças, valores, formas de tratamento e modos de agir. A cultura impacta todo o serviço oferecido pela escola, atribuindo-lhe determinada identidade. Bush e Coleman (2000) consideram que reconhecer e considerar a cultura organizacional é um fator indispensável para uma gestão educacional eficaz. As crenças e valores individuais e compartilhados podem estar profundamente arraigados nas instituições, porém isso não significa que a cultura não possa ser transformada, mas a sua mudança provavelmente será um desafio para os gestores. Alguns autores também chamam esses aspectos culturais ou sociopsicológicos de “currículo oculto”. Afinal, compreende-se que não é apenas na sala de aula que se educa; as práticas de organização e gestão da escola, assim como a cultura organizacional, são também práticas educativas. Dessa maneira, Libâneo (2001) argumenta que uma escola bem gerida e organizada é a que garante as condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas em vista do êxito nas aprendizagens.

A discussão sobre processos de gestão em vista da mudança educacional não é recente. Alguns podem afirmar que as escolas estão sendo bombardeadas pela mudança; outros observam que não há nada de novo, e que a geração atual aprende da mesma maneira que seus avós. Um gestor acusa os professores de serem resistentes à mudança; professores reclamam que gestores não compreendem a sala de aula. Alguns argumentam que a reestruturação das escolas é a única resposta, enquanto outros defendem que o foco deve ser nas mudanças curriculares. Um legislador trabalha na aprovação de uma nova lei para reformar a política educacional do país; um diretor de escola pensa: “isso logo mudará no próximo governo”. (FULLAN, 2007).

Fullan (2007) analisa que comumente há três componentes envolvidos na implementação de uma mudança educacional: adoção de um novo material ou recurso didático, de uma nova abordagem ou metodologia de ensino e a possível alteração de crenças ou paradigmas, como por exemplo, teorias pedagógicas que fundamentam políticas ou programas.

Mais do que nunca, faz-se necessário um novo modo de promover a mudança educacional, que seja adequado aos problemas e desafios que estamos enfrentando. Essa nova maneira deve basear-se no melhor que aprendemos com as antigas estratégias usadas do passado, sem reinventar o pior delas. Deve atender aos avanços da economia e à restauração da prosperidade, mas não à custa de outros elementos educacionais que contribuam para o desenvolvimento da integridade pessoal, da democracia e de valores humanitários. (HARGREAVES; SHIRLEY, 2009).

Na obra “*The Fourth Way*” (A Quarta Via¹¹), não traduzida ao português, os autores Andy Hargreaves e Dennis Shirley propõem algumas diretrizes para promover a mudança educacional: seis propósitos basilares, três princípios de profissionalismo para guiar a mudança e quatro catalizadores que mantêm o processo coerente. Esses aspectos estão organizados no Quadro 3.

Quadro 3 – A quarta via para a mudança educacional

Seis propósitos	Três princípios	Quatro Catalisadores
1. visão inspiradora e inclusiva; 2. engajamento público; 3. investimento no contexto comunitário fora da escola; 4. participação responsável da iniciativa privada; 5. estudantes como parceiros na mudança; 6. ensino e aprendizagem “ <i>mindful</i> ”.	1. professores altamente qualificados; 2. associações profissionais fortes e propositivas; 3. comunidades de aprendizagem dinâmicas.	1. liderança sustentável; 2. redes integradas; 3. mais corresponsabilização que prestação de contas; 4. diferenciação e diversidade.

Fonte: Elaboração do autor com base em Hargreaves e Shirley (2009).

Nota-se que os autores fazem uma abordagem ampliada sobre mudança educacional, incluindo políticas e agentes públicos. Entretanto, há diretrizes que podem igualmente inspirar a mudança no contexto privado, foco deste trabalho. Entre os seis propósitos apresentados, é pertinente a importância que dão à participação ativa dos estudantes como parceiros na mudança. Isto é, envolvê-los nas tomadas de

¹¹ Tradução nossa.

decisão, no planejamento das melhorias na escola, no desenho de novos códigos de comportamento e até em atualizações curriculares. Para os autores, engajar os estudantes nesses processos, além de torná-los mais interessados e comprometidos com a escola, contribui para a formação de futuros agentes de mudança para a sociedade.

Outro aspecto que merece consideração é a defesa que Hargreaves e Shirley (2009) fazem para o estabelecimento de relações de corresponsabilização, transparência e confiança entre educadores, família e a comunidade, em detrimento da prestação de contas de resultados standardizados e em processos burocráticos, que verificam, mas não impulsionam a mudança.

Por fim, em diferentes momentos, os autores dissertam sobre importância da colaboração, da construção de comunidades dinâmicas e do trabalho em rede na mudança educacional, aspectos que serão aprofundados na próxima seção.

Com um diferente enfoque, Reimers (2021) argumenta que um processo efetivo de mudança educacional deve refletir a sua natureza multidimensional, abordando de forma conjunta as perspectivas cultural, psicológica, profissional, institucional e política, cada uma enfocando certos elementos do processo de mudança.

A perspectiva cultural, por exemplo, lida com a forma como as escolas se relacionam com a sociedade em geral em termos do conjunto mais amplo de expectativas sociais das escolas, as normas e os valores que definem o que são os objetivos e as práticas educacionais aceitas e em relação à forma como essas expectativas sociais mudam. A perspectiva psicológica baseia-se nas teorias de aprendizagem que sustentam o processo de aprendizagem e ensino. A perspectiva profissional concentra-se em como a expertise é incorporada às funções profissionais para promover o ensino e a aprendizagem. A perspectiva institucional atende às diversas estruturas, processos e recursos que fornecem resistência ao sistema educacional, regem as interações entre os agentes que compõem o sistema, e dão estabilidade e sentido ao ensino e à aprendizagem. A perspectiva política explica como os diversos grupos afetados pelas escolas e sistemas educacionais têm visões e interesses, às vezes conflitantes, sobre a função da escola, e a maneira como as negociações desses diversos interesses e visões se traduzem em uma determinada cultura educacional. (REIMERS, 2021, p. 25).

Independentemente da estratégia adotada para promover e implementar uma mudança educacional, é preciso que ela aconteça na prática. Mudanças podem ocorrer nos diversos níveis da organização escolar: nas políticas e diretrizes governamentais, em nível de rede, no plano político-pedagógico, na direção da escola, nos fluxos de gestão etc., mas a mudança significativa é a que impacta a

aprendizagem do estudante. Dessa maneira, é fundamental ao gestor educacional se questionar sobre quais aspectos da prática atual seriam alterados se determinadas mudanças fossem implementadas. A dificuldade em responder a essa questão é que a mudança educacional não é uma entidade única. (FULLAN, 2007). Assim como afirmou Reimers (2021), Fullan (2007) corrobora que a mudança é multidimensional.

3.2 ORGANIZAÇÕES EM REDE

Na seção anterior, ao analisar as especificidades das instituições educacionais, pôde-se perceber que são organizações que dificilmente estarão alheias às mudanças, seja por exigência governamental, por consequência de avaliações externas ou pelo próprio comportamento dos seus estudantes, que naturalmente refletirá as transformações da sociedade.

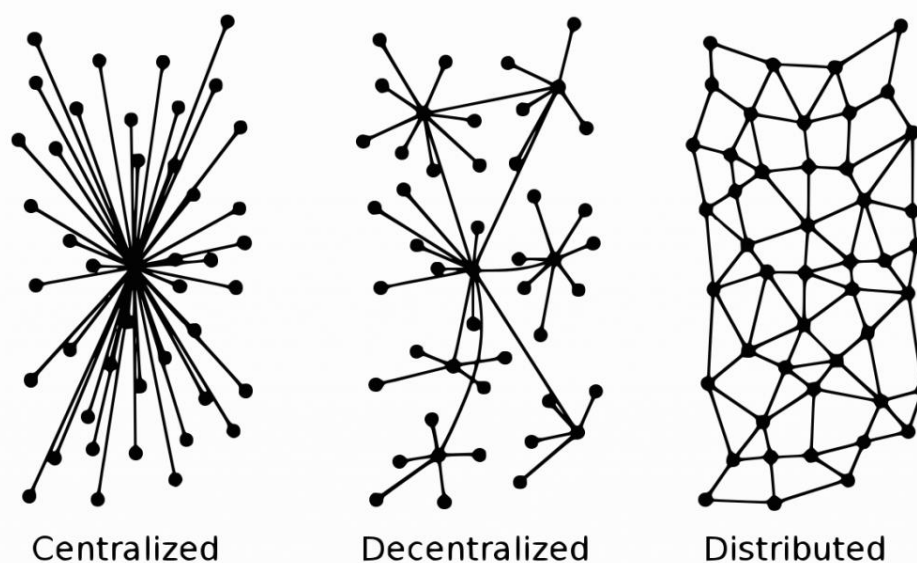
A análise desenvolvida até o momento abordou as organizações enquanto unidades independentes. Nesta seção, pretende-se alargar o olhar para analisar as instituições em colaboração com outras instituições análogas, em um contexto de rede.

3.2.1 Redes: conceituação, características e análise

Segundo Borgatti e Halgin (2011), uma rede consiste em um conjunto de atores (nós) interligados por algum tipo de vínculo (laços). Os laços, por sua vez, se ligam por meio dos nós em suas extremidades, para assim criar caminhos que conectam nós que não estão diretamente vinculados entre si. O padrão de laços em uma rede produz uma determinada estrutura de vínculos, e os nós ocupam posições dentro dessa estrutura. A análise de redes consiste em caracterizar esses dois aspectos, a estrutura de vínculos e a posição dos nós, a fim de se observar como esse conjunto de atores se posiciona e se configura enquanto rede.

A partir dos diagramas de Paul Baran (1964), apresentados na Figura 5, pode-se identificar três tipos básicos de organização de uma rede: centralizada, descentralizada e distribuída.

Figura 5 – Redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas.



Fonte: Baran (1964, p. 2).

Vale notar que os nós estão no mesmo lugar; o que muda nos três diagramas são os laços, ou seja, a vinculação e o fluxo entre os atores da rede.

A rede centralizada possui um nó central, que conecta todos os demais. O modelo tem como vantagem o controle absoluto dos fluxos, já que não existem fluxos que não sejam através do nó central, mas tem como fragilidade a alta dependência desse nó. Já a rede descentralizada, se bem observada, é uma rede hierárquica *clusterizada*, pois ainda mantém um nó central que se conecta a um segundo nível de nós que centralizam a conexão de um terceiro nível de nós, formando *clusters* (grupos) de nós que não se conectam entre si. Por fim, o modelo distribuído é o que não apresenta nenhum tipo de centralização ou hierarquia. Porém, é interessante perceber que, dependendo da localização do nó, ele estará mais ou menos conectado diretamente a outros nós, variando de duas a seis conexões diretas. Enquanto no modelo centralizado todo nó estará a apenas um nó de distância de qualquer outro, no modelo distribuído os nós localizados nas extremidades da rede estarão a vários nós de distância uns dos outros. (BARAN, 1964).

Outro aspecto a ser considerado em relação aos vínculos dentro de uma rede é a força dos laços entre os atores. Granovetter (1973) define como laços fortes aqueles marcados pela proximidade e pela intencionalidade de manter o vínculo. Já

os laços fracos caracterizam-se por relações fluidas e menos constantes. Diferente do que poderia se imaginar, o autor chama a atenção para a importância dos laços fracos em uma rede, pois eles é que estabelecem a interligação entre grupos de atores conectados por laços fortes, que tendem a se isolar do restante da rede.

Atores em uma rede não apenas podem manter laços fortes ou fracos, como podem estar totalmente desconectados, sem poder alcançar outros atores por qualquer caminho de conexões. Isso significa que a rede está dividida em fragmentos ou componentes, seja por estar em um estágio menos avançado de articulação ou porque há diferentes tipos de função ou interesse, sem nenhuma perspectiva de integração. (HALGIN, 2012).

Com uma diferente abordagem, Borgatti e Halgin (2011) categorizam os laços em dois tipos básicos: relacional e eventual (tradução nossa para os termos “*state-type*” e “*event-type*”). Os *state-type* são laços estabelecidos a partir de algum tipo de relação que existe entre os atores, implicando certa persistência, mas não necessariamente de forma perpétua. Em contraste, o laço eventual, como o nome já indica, tem um caráter transitório. Ambos os laços podem ser vistos

como caminhos que permitem (e restringem) algum tipo de fluxo entre os nós. O fluxo é o que passa entre os nós conforme eles interagem, tal como ideias ou bens. [...] uma parte importante da teoria de redes é sobre como a posição em uma rede determina a velocidade ou a quantidade de fluxos que recebe o ator que ocupa essa posição¹². (BORGATTI; HALGIN, 2011, p. 3).

As redes hoje são usadas para descrever uma grande variedade de atividades, ou qualquer conjunto de objetos ou pessoas que estão conectados uns aos outros. O termo acaba sendo usado em praticamente qualquer contexto, mas com maior frequência como uma metáfora para a organização humana. (RAMALINGAM, 2011). Para os propósitos desta pesquisa, o foco de aprofundamento serão as redes formadas por organizações, as redes de cooperação interorganizacionais.

3.2.2 Redes interorganizacionais

Segundo Antunes, Balestrin, Verschoore (2010), o surgimento de redes interorganizacionais é reflexo de um mercado cada vez mais globalizado, em que o

¹² Tradução nossa.

trabalho cooperativo tem sido potencializado e facilitado pelo desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Uma rede interorganizacional pode ser definida

como a organização composta por um grupo de empresas que propugnam objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide de forma igualitária, na medida do possível, os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. É importante salientar que as redes de cooperação se constituem em uma forma organizacional própria e que, em função de sua natureza diferenciada (por exemplo: a necessidade de gerar soluções conjuntas e consensuais), necessitam construir modelos de gestão/governança adaptados à sua especificidade. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010, p. 18).

Os autores elencam algumas vantagens da cooperação em rede. Em primeiro lugar, ela amplia a capacidade de ação de uma organização, não só pela complementariedade das competências de seus membros, como pelo conjunto de interrelações com outras instituições vinculadas. A segunda vantagem é no aspecto competitivo, especialmente no que se refere a poder de barganha e economia de escala. Outra importante vantagem é a possibilidade de soluções coletivas, como, por exemplo, no desenvolvimento de um serviço ou produto, realização de treinamentos e capacitações, consultorias, contratação ou desenvolvimento de sistemas de gestão e informação. A quarta vantagem é o acúmulo de capital social nas interações entre as pessoas, criando-se um conjunto de valores e normas compartilhadas. Essa interação entre pessoas e a partilha de práticas também possibilitam ganhos de aprendizagem coletiva para a rede como um todo e para cada um dos seus membros. Por fim, uma rede de cooperação oportuniza condições favoráveis para a inovação. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Embora as redes interorganizacionais apresentem algumas vantagens e características similares, ao mesmo tempo, podem se organizar e funcionar de maneiras muito distintas, já que suas particularidades vão se construindo a partir das relações estabelecidas entre seus membros. Considerando isso, Hearn e Mendizabal (2011) defendem uma abordagem de análise de redes com base em quatro aspectos: propósito, papel, funções e forma.

O “propósito” diz respeito ao motivo da existência de uma rede, que pode ser de longo prazo (para atingimento de um fim concreto), instrumental (entrega de bens e serviços), ou fluido (por exemplo: desenvolver o debate público sobre algum tema).

O “papel” é a forma como a rede proverá valor aos membros. Ele pode se distinguir em dois tipos: no primeiro, os membros se organizam em uma rede de suporte, mas atuam de forma independente; no segundo, os membros atuam de forma coordenada como uma única entidade. Na prática, a atuação das redes costuma estar no meio termo entre essas duas possibilidades.

As “funções” descrevem o que uma rede faz. Hearn e Mendizabal (2011) listam as cinco principais funções da maioria das redes: construção de comunidade, gestão do conhecimento, defesa de interesses ou causas comuns, conexão de grupos heterogêneos e, por fim, mobilização de recursos, o que inclui capacitações e assessorias comuns.

A “forma” são as características estruturais e organizacionais das redes, incluindo abrangência geográfica, temática, adesão, governança, ambiente externo, capacidade estratégica, recursos, comunicação e financiamento. A forma de uma rede deve estar adequada às suas funções, já que sua estrutura é crucial para atingi-las.

Ao considerar esses quatro aspectos que ajudam a diferenciar uma rede de outra, cabe, igualmente, destacar fatores que diferenciam as redes de outras formas de organização que não são redes. No Quadro 4, elaborado a partir de Taschereau e Bolger (2006), procura-se pontuar algumas dessas distinções.

Quadro 4 – Redes versus organizações hierárquicas

Rede	Organizações hierárquicas
São constituídas por associação voluntária para promover um propósito. A relação entre os membros é fundamentalmente um contrato social.	São ordenadas por um órgão de governo ou grupo de acionistas para alcançar metas e objetivos organizacionais. O relacionamento é fundamentalmente legal e/ou financeiro.
Decisões negociadas e prestação de contas recíproca.	Decisões hierárquicas e prestações de contas ao órgão de governo.
Fluidas e orgânicas: surgem, crescem, adaptam-se para atingir seu propósito, para responder às necessidades dos membros e às oportunidades e desafios do	Funções e papéis codificados e práticas rotineiras que lhes permitem entregar produtos e serviços com um nível alto de previsibilidade.

ambiente. Trajetórias pouco previsíveis.	
A estruturação informal dos relacionamentos entre os membros é tão importante, senão mais, do que a estrutura formal. Isso é facilitado através da criação de espaços comuns para compartilhar experiência, grupos de trabalho etc.	Estruturação formal do trabalho.

Fonte: Elaboração do autor com base em Taschereau e Bolger (2006, p. 4).

Ramalingam (2011) comenta que a formulação de Taschereau e Bolger, apresentada no Quadro 4, descreve a rede “ideal” e a hierarquia “ideal”, como extremidades opostas de uma ampla gama de arranjos institucionais, de modo que a maioria das organizações estará em algum lugar entre essas duas extremidades.

Ainda que Taschereau e Bolger (2006) defendam uma estrutura e governança de rede mais informal, reconhecem que isso pode restringir a sua potencialidade, enquanto na “formalização excessiva pode-se correr o risco de sufocar a energia e a inovação. Embora as redes sejam auto-organizadas, até certo ponto, a maioria requer uma coordenação ou secretaria para apoiá-las.”¹³ (TASCHEREAU; BOLGER, 2006, p. 4).

A respeito disso, Hearn e Mendizabal (2011) argumentam que a transformação de regras e relacionamentos informais em formais é parte do processo de amadurecimento de uma rede. O grau de formalidade de uma rede depende da maior ou menor flexibilidade de seus propósitos, papéis, funções e, principalmente, do seu arranjo organizacional (forma). Os autores, assim como Taschereau e Bolger (2006), também apontam que alguma forma de liderança, não necessariamente centralizada, seja essencial para a articulação de uma rede. Essa liderança deve conectar membros, ideias e atividades de uma forma que sustente as “funções” e o “papel” da rede e promova seu “propósito”. Para Wegner (2020), é papel do(s) líder(es) de uma rede assegurar a integridade do processo decisório, ampliar o escopo do trabalho colaborativo, desenvolver novas lideranças, mediar conflitos e intervir e direcionar quando os processos na rede estiverem excessivamente lentos e reativos às mudanças do mercado.

¹³ Tradução nossa.

3.2.3 Governança e gestão de redes interorganizacionais

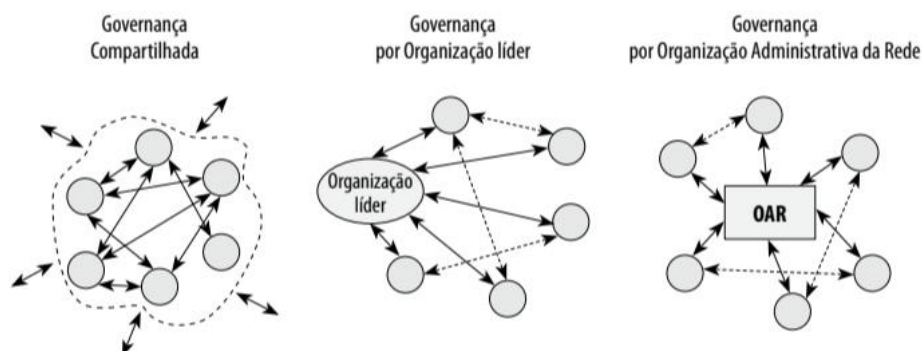
No início da seção anterior definiu-se a governança no âmbito organizacional, destacando-se que seus processos direcionam e monitoram a ação de gestores e equipes. Quando os atores da governança são, ao invés de pessoas, organizações, trata-se de uma governança de redes ou governança interorganizacional. Esse tipo de governança é mais complexa porque, diferente da corporativa, em que há acionistas e gestores, nas redes “não há uma relação de poder clara entre as empresas envolvidas. Os participantes têm o mesmo nível de poder e influência na rede, de maneira que a governança precisa deixar as regras de funcionamento muito claras.” (WEGNER, 2020, p. 126).

Nesse enfoque a governança tem duas perspectivas: como alternativa à estrutura hierárquica e como desenho da estrutura e dos elementos de organização da rede. “Como um sistema complexo, as redes interorganizacionais devem estabelecer um sistema de governança que coordene e controle a ação conjunta para a eficácia da rede.” (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020, p. 43).

Segundo Roth et al. (2012), esse sistema de governança pode estabelecer maior ou menor autonomia para a definição de estratégias, maior ou menor autonomia na tomada de decisões e os mecanismos regulatórios comuns aos membros da rede. Essas definições são resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes, ao considerarem os benefícios individuais de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais. “Essas empresas concordam em abrir mão de sua liberdade individual em alguma medida e permitir ao arranjo cooperativo coordenar certos aspectos de seu negócio sob o regime das regras criadas pelo grupo.” (ROTH et al., 2012, p. 114).

Wegner (2020) apresenta três modelos básicos de governança: 1) governança compartilhada, quando não há uma estrutura administrativa formal e exclusiva para a rede; 2) governança com organização-líder, quando há um membro da rede, maior e mais poderoso, que lidera as organizações menores; e 3) governança por meio de uma Organização Administrativa da Rede (OAR), em que uma entidade administrativa separada é criada para gerenciar a rede e suas atividades. A Figura 6 ilustra os três modelos básicos de governança.

Figura 6 – Modelos de governança de redes



Fonte: Wegner (2020, p. 130).

O autor reflete que, a partir desses modelos, podem surgir formas híbridas de governança. Por exemplo, uma rede com governança compartilhada pode instituir uma OAR para lidar com atividades específicas, ou estabelecer modelos transitórios.

Ao efetivar uma profunda análise bibliográfica sobre a governança de redes, Kempner-Moreira e Freire (2020) organizaram os múltiplos mecanismos de governança em duas categorias: formais e informais. Os mecanismos formais são caracterizados pela formalização das relações entre os participantes da rede e explicitam as regras de colaboração, interação e participação na rede. O mecanismo mais comum nessa categoria são os contratos.

Também são considerados mecanismos formais de governança as alianças estratégicas; *joint ventures*; regulamentos, políticas e abordagens processuais para a colaboração em ações como sistemas de informação compartilhados; atividades conjuntas; controles administrativos; acordos diversos; procedimentos documentados de resolução de problemas, procedimentos operacionais padrão; estruturas de comando; reuniões e equipes regulares para o compartilhamento de informações; monitoramento comportamental; hierarquias; autoridade centralizada; planejamento conjunto; auditorias. (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020, p. 46).

Os mecanismos informais são pautados nos relacionamentos, baseados na confiança e cooperação, mas não pelas estruturas burocráticas.

Entre os mecanismos informais, estão a confiança; cooperação; contato pessoal e informal entre os membros da rede; reciprocidade e equidade; normas desenvolvidas com base em trocas sociais já vivenciadas e em expectativas futuras; compromisso; flexibilidade; troca de informações; autorregulação; normas, convenções ou padrões baseados na cultura informal; costumes e práticas; laços sociais entre os membros; grupos colaborativos; acordos informais/verbais; rede de políticas informais; capital relacional; comunidades parceiras; relações horizontais; rotinas colaborativas

estabelecidas; alianças laterais. (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020, p. 46).

Enquanto os mecanismos formais garantem segurança e referência para o funcionamento da rede, os mecanismos informais mantêm a união e a interação. Combinados, podem melhorar o desempenho, promover a aprendizagem e a inovação, reduzir conflitos, e ampliar a capacidade de governança da rede.

Considerando as delimitações e os direcionamentos estabelecidos na governança, cabe à gestão da rede estabelecer as estratégias, as estruturas e os processos para a sua operação. A gestão de redes difere da gestão de organizações individuais já que depende de constantes negociações entre as instituições participantes.

Em uma rede, as estratégias comuns devem ser formuladas e legitimadas coletivamente. Cabe à gestão da rede coordenar esse processo de elaboração e validação, e, principalmente, acompanhar a sua implementação para garantir que todas as organizações as coloquem em prática e se mantenham alinhadas a elas. “Isso requer a coordenação de empresas com diferentes níveis de conhecimento e padrões de gestão, criando um ambiente em que as estratégias sejam de fato implementadas.” (WEGNER, 2020, p. 136).

A estrutura de uma rede diz respeito aos recursos humanos, técnicos e financeiros necessários para dar suporte às estratégias. Redes em estágios iniciais carecem desses recursos para manter a estrutura de gestão. Em alguns casos, “a rede depende da boa vontade e dedicação dos próprios participantes para dar conta das tarefas de gestão, formando uma estrutura insuficiente para dar suporte às estratégias coletivas”. (WEGNER, 2020, p. 137).

Por fim, processos bem definidos ajudam a assegurar que tanto a gestão da rede como seus membros seguirão os protocolos e regras para um bom funcionamento geral da estrutura. Podem ser alinhados processos em áreas-chave da rede, como negociação com fornecedores externos, formação de gestores, seleção de novos profissionais, orçamentação etc.

Além da governança, da gestão e da liderança, citada no subtópico anterior, Wegner (2020) elenca outros cinco pilares de sustentação das redes, ordenados no Quadro 5.

Quadro 5 – Pilares de sustentação das redes

Dimensão Organizacional	Dimensão Relacional
Governança As regras do jogo da cooperação.	Confiança nos participantes Confiança na competência, na idoneidade e na reciprocidade dos participantes.
Gestão Estratégia, estrutura e processos.	Confiança nos gestores Confiança na competência, na idoneidade e na reciprocidade dos gestores.
Serviços Serviços oferecidos pela rede.	Comprometimento Comprometimento com as decisões e as estratégias coletivas.
Informações Canais para troca de informações.	Liderança Liderança facilitadora e mediadora.

Fonte: Elaboração do autor com base em Wegner (2020).

O autor expõe que a sustentação de uma rede interorganizacional é baseada em duas dimensões: a organizacional e a relacional, cada uma delas com quatro pilares, pelos quais desenvolve sua capacidade de gerar valor para seus membros.

O terceiro pilar organizacional são os serviços de suporte que a rede oferece e que contribuem para a qualidade, custo e competitividade dos seus membros. Devem ser serviços que individualmente os participantes seriam incapazes de realizar com a mesma qualidade e competência. Exemplos dos serviços mais realizados por redes: negociações e compras coletivas, ações de marketing, desenvolvimento de pessoas, gestão da qualidade, consultoria e sistemas de informação. (WEGNER, 2020).

O último pilar da dimensão organizacional consiste na estruturação e monitoramento de canais para troca de informações operacionais e estratégicas, internas e do mercado, que favoreçam a tomada de decisão.

O sucesso de uma rede também está ancorado nos relacionamentos construídos e na cooperação estabelecida entre seus membros. Os dois primeiros pilares da dimensão relacional realçam a importância da confiança, seja nos participantes ou, especificamente, nos gestores da rede. Isso significa crer que os participantes e os gestores “serão capazes de executar de maneira competente as tarefas que lhes foram atribuídas, que serão idôneos na condução das atividades da rede e nas relações com seus pares, além de retribuir os esforços empreendidos”. (WEGNER, 2020, p. 94).

O comprometimento é outro aspecto crítico para o sucesso ou fracasso de uma cooperação em rede. Os membros devem estar comprometidos com a definição de estratégias coletivas, com a sua execução e implantação. O pilar está diretamente ligado aos anteriores, já que sem confiança não há comprometimento. “Regras de governança que determinam procedimentos transparentes sobre como a rede deve funcionar contribuem significativamente para estimular o comprometimento.” (WEGNER, 2020, p. 95).

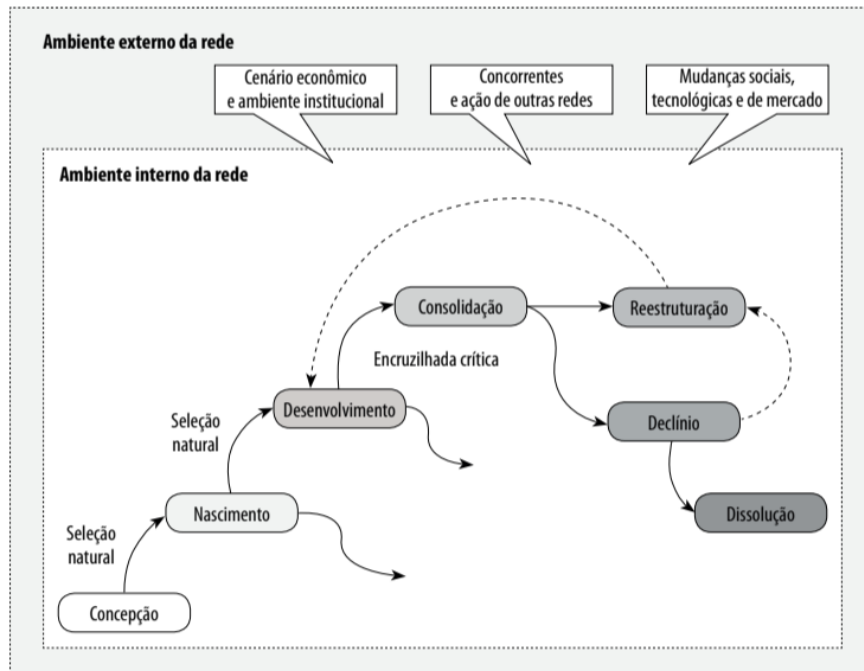
É interessante notar que esses três pilares relacionais são bastante enfatizados nos mecanismos de governança informais, discutidos anteriormente a partir de Kempner-Moreira e Freire (2020).

Por fim, a liderança facilitadora e mediadora, já apresentada na subseção 3.2.2, deve estar atenta não apenas a cada um desses oito pilares, como na sua interação conjunta. Quando há líderes comprometidos e reconhecidos pelo grupo, que seguem as diretrizes de governança, através de processos de gestão transparentes, com uma eficaz circulação de informações e disponibilização de serviços de qualidade, a rede tende a funcionar de maneira mais fluida, conflitos são solucionados com menos atritos e o comprometimento de todos com a rede é maior. (WEGNER, 2020).

3.2.4 Ciclo de vida das redes

Como abordado anteriormente a partir de Hearn e Mendizabal (2011), as redes passam por um processo de amadurecimento. Baseado nisso, Wegner (2020) elaborou um modelo de ciclo de vida das redes que passa por seis fases: 1ª) concepção da rede; 2ª) nascimento e formalização; 3ª) desenvolvimento; 4ª) consolidação e maturidade; 5ª) declínio; 6ª) dissolução. A Figura 6 ilustra esse ciclo de vida completo.

Figura 7 – Ciclo de vida de redes interorganizacionais



Fonte: Wegner (2020, p. 114).

Na fase de concepção, o ponto-chave é o reconhecimento de problemas comuns aos possíveis membros da rede, que podem ser mais bem solucionados ou minimizados por meio da cooperação. Em seguida, uma das primeiras ações para a formalização de uma rede (2ª fase) é a institucionalização das regras de governança. A maioria das redes adota um modelo de governança compartilhada nas fases iniciais. Redes que chegam à fase de desenvolvimento (3ª fase) costumam ter estratégias, estruturas e processos de gestão bem definidos. Nessa fase será importante a revisão dos processos decisórios, uma vez que o comprometimento inicial pode estar atenuado e as decisões exigindo maior celeridade. (WEGNER, 2020).

Na fase de consolidação (4ª fase), o modelo de governança compartilhada pode já não ser o mais eficiente, havendo necessidade da criação de uma organização administrativa da rede com maior autonomia para tomar decisões, desde que alinhadas ao direcionamento estratégico definido pelo conjunto de gestores. Outras características importantes dessa fase são: a clareza das necessidades dos seus membros, a disponibilização de um portfólio de serviços que contribuam para os resultados e alto nível de troca de informações estratégicas e de confiança nos gestores.

A preparação dos líderes para promover a sucessão é um dos desafios de redes no estágio de consolidação e maturidade. Criar práticas para desenvolver lideranças que possam seguir com as atividades da rede e propor novos projetos estratégicos é fundamental. Os bons resultados alcançados pela rede podem levar à ideia de que não é necessário promover mudanças, mas podem levar ao risco de acomodação. (WEGNER, 2020, p. 111).

Redes são estruturas dinâmicas sujeitas a sofrer turbulências ao longo de seu percurso. Pode haver eventos que levem à quebra de confiança entre seus membros ou com a gestão da rede, desencadeando um processo de declínio (5ª fase). Nessa fase costumam surgir subgrupos com interesses particulares, ocorrer lutas internas pelo poder na gestão da rede, membros passam a priorizar ações individuais ao invés das estratégias coletivas, há desinteresse pelos serviços oferecidos pela rede, conflitos se tornam comuns e começa a ocorrer saída de participantes da rede. (WEGNER, 2020).

Pode-se supor, ao usar a expressão “ciclo de vida”, que uma rede necessariamente irá se dissolver em algum momento. Entretanto, a Figura 6, exibida anteriormente, deixa claro que, ao atingir uma fase de declínio, a rede pode optar por uma reestruturação.

A continuidade de uma rede estará ameaçada se os participantes entenderem que podem sobreviver sem a cooperação ou se avaliarem que o futuro da rede está comprometido em razão de conflitos, de falta de confiança ou de uma liderança incapaz de mobilizar e direcionar as ações coletivas. (WEGNER, 2020, p. 105).

Entretanto, a dissolução de uma rede não significa necessariamente que ela tenha fracassado. Se os objetivos inicialmente planejados foram atingidos de forma satisfatória, seus membros podem considerar o seu encerramento uma consequência natural de uma rede bem-sucedida. A reestruturação, segundo o autor, não é propriamente uma fase, mas uma ação necessária ao longo do tempo, uma vez que seus membros vão sempre esperar novos patamares de entrega e resultados.

3.2.5 Redes educacionais

Na seção 3.2 foram discutidas algumas particularidades da gestão de instituições educacionais, que, segundo Lück (2008), deveriam favorecer a criação de um ambiente escolar autônomo, democrático, participativo e transparente. Ao ampliar

essa perspectiva para observar escolas conectadas em uma rede de cooperação interorganizacional - ou interescolar -, esses mesmos aspectos enfatizados por Lück (2008) mantêm-se pertinentes e vão ao encontro de algumas das características, vantagens e pilares de uma rede, apresentados nas subseções anteriores.

As investigações e produções acerca de redes educacionais enfocam majoritariamente redes públicas de educação, onde a autonomia da escola em relação ao governo e/ou órgão regulador tem sido muito debatida nas últimas décadas. Segundo Martins (2002), o tema é abordado a partir da perspectiva das pedagogias ativas, que defendem, entre outras pautas, a personalização do ensino e a livre expressão dos estudantes, que passariam a ser o centro do processo educativo. Dessa maneira, a liberdade torna-se a base não só da dinâmica em sala de aula como da organização da vida escolar como um todo, incluindo os seus mecanismos de gestão.

Entretanto, Hanushek et al. (2013) analisaram que o impacto da autonomia escolar no desempenho dos alunos é altamente heterogêneo, variando de acordo com o nível de desenvolvimento do país. O estudo dos autores provou que maior autonomia melhora o desempenho dos alunos nos países desenvolvidos, mas o enfraquece nos países em desenvolvimento. Em países com baixo desenvolvimento econômico, o aumento da autonomia parece prejudicar os resultados dos alunos. Em geral, os efeitos da autonomia são mais nítidos na tomada de decisões sobre conteúdos acadêmicos, têm alguma relevância na gestão de pessoas e menos influência para a autonomia orçamentária. Há uma indicação de que a tomada de decisão local funciona melhor quando também há uma responsabilização externa que limita qualquer comportamento oportunista das escolas.

Em uma rede privada, a maior ou menor autonomia das escolas que a compõem se dará tanto pelo nível de maturidade da rede, quanto pelos instrumentos e processos de governança estabelecidos pelos seus próprios membros, tal como discutido anteriormente a partir de Wegner (2020). Por mais que a participação em redes possa ser, em alguns casos, voluntária, para estar nela a escola precisará renunciar a alguma autonomia para seguir as decisões estratégicas coletivas. A não participação em ações coletivas é um dos sinais de enfraquecimento e declínio de uma rede. (WEGNER, 2020).

Dentre os vários benefícios e objetivos de uma cooperação em rede, apresentados e discutidos previamente, Hargreaves e Shirley (2009) enfatizam o trabalho em redes educacionais como catalizador do processo de mudança. A abordagem dos autores vai na mesma perspectiva de Taschereau e Bolger (2006), ao defenderem redes mais flexíveis, de engajamento voluntário, ao invés de redes formais e excessivamente controladas. “O objetivo das redes é disseminar a inovação, estimular o aprendizado, aumentar a motivação profissional e reduzir as iniquidades. É ver a diversidade gerenciada como uma força integradora e não como uma fraqueza dissipadora.”¹⁴ (HARGREAVES; SHIRLEY, 2009, p. 101).

Segundo Katz et al. (2008), a suposição básica para o estabelecimento de redes escolares tem sido a de que novas aprendizagens serão transferidas através da rede; isso impactará a prática em sala de aula e, como consequência, melhorará o desempenho dos alunos. Com isso em mente, estratégias explícitas e intencionais para apoiar os professores na avaliação e compartilhamento de práticas nas escolas e em nível de rede devem ser realizadas para ajudar as redes a contribuir para o cultivo de comunidades de conhecimento inovadoras.

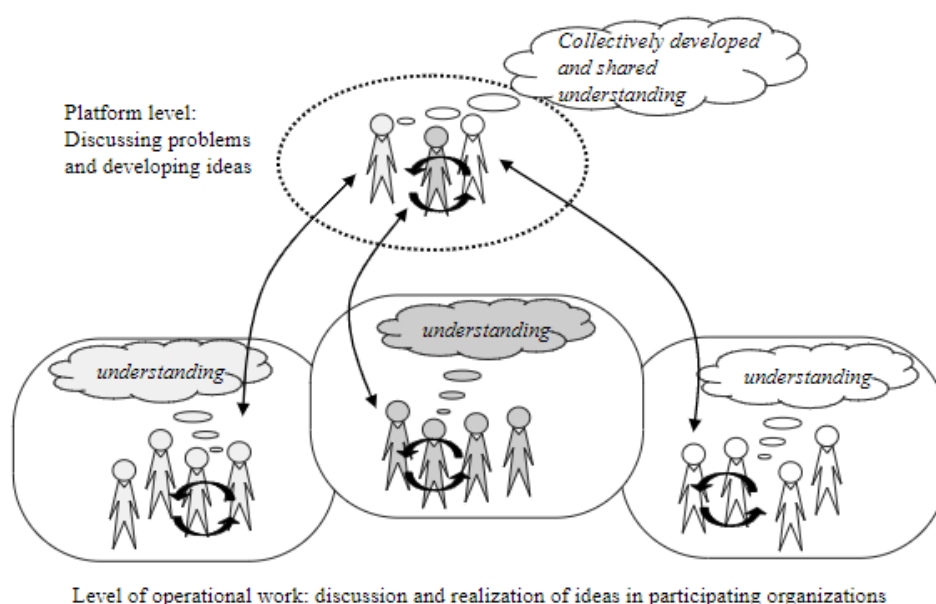
Nessa mesma ótica, Reimers (2021) ressalta os benefícios da criação de “redes de melhoria”, em que escolas se unem a outras como meio de ampliar a capacidade de testar inovações e partilhar as aprendizagens, o que expande de forma exponencial o conhecimento compartilhado da rede. A base dessa concepção está na teoria das organizações que aprendem, aplicada ao contexto escolar por autores como Senge et al. (2000), Fullan (2007) e Hargreaves e Fullan (2012). Esse pensamento pode ser sintetizado em sete dimensões:

Desenvolvimento de uma visão compartilhada centrada na aprendizagem de todos os estudantes; Criação e apoio do/ao desenvolvimento profissional contínuo para todos os profissionais; Promoção da aprendizagem em equipe e colaboração entre os profissionais; Estabelecimento de uma cultura de investigação, exploração e inovação; Incorporação de sistemas para absorver e compartilhar conhecimento e aprendizagem; Aprendizagem com e a partir de um ambiente externo e de um sistema maior; Desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma aprendizagem sobre liderança. (REIMERS, 2021, p. 178).

¹⁴ Tradução nossa.

Schulz e Geithner (2010) apresentam dois importantes fatores de sucesso para o estabelecimento de uma “rede que aprende”¹⁵: a qualidade da cooperação em nível de rede para o surgimento de novas ideias e, principalmente, o grau de difusão dessas ideias no nível operacional, ou seja, o quanto as discussões que acontecem na rede impactam o dia a dia escolar. Dessa maneira, os representantes escolares na rede devem ser vistos como peças-chave para a difusão local das ideias e aprendizagens, mas, além disso, deve-se garantir que haja recursos necessários não só para a difusão como para a implantação de ideias e práticas. A Figura 8 ilustra esse fluxo em uma “rede que aprende”.

Figura 8 – O modelo de aprendizagem em rede



Fonte: Schulz; Geithner (2010, p. 72).

Nota-se que há uma distinção em dois níveis: o nível de rede, chamado pelos autores de “*platform level*”, em que se discutem questões apresentadas pelos representantes de cada escola, decorrentes de suas práticas locais; e o nível operacional, em que se discutem os resultados dos debates em rede, a sua relevância para as atividades operacionais e possibilidades de implantação. Entretanto, deve-se distinguir que, em nível de rede, diferentes pontos de vista se reúnem, e a cooperação

¹⁵ Tradução nossa para termo “*learning networks*”, fazendo um paralelo com o conceito “organizações que aprendem”.

é orientada a resultados que podem ir além do impacto local. Já no nível operacional, as exigências da rotina diária costumam limitar a cooperação, e as orientações da rede podem ser negligenciadas ou discutidas à luz de seus benefícios para a organização. Portanto, os autores destacam que, para o desenvolvimento de uma rede escolar, é essencial uma comunicação intensiva entre o nível de rede e a prática operacional das organizações participantes. Os dois níveis precisam ser cuidadosamente equilibrados. Recomendam, inclusive, a troca sistemática das pessoas que representam as escolas na rede, uma vez que se aumenta o envolvimento e se aproxima a rede do nível operacional.

Hargreaves e Fullan (2012) comentam que um dos aspectos centrais para o desenvolvimento de uma “organização que aprende”, e igualmente importante para o sucesso de uma rede educacional, é a promoção de uma cultura de colaboração. Culturas colaborativas exigem ampla coesão sobre valores, mas também toleram e, até certo ponto, encorajam o desacordo construtivo¹⁶; fazem circular conhecimento e ideias, bem como assistência e apoio, que ajudam os professores a se tornarem mais eficazes, aumentam sua confiança e os encorajam a serem mais abertos e engajados na melhoria e na mudança. As culturas colaborativas requerem atenção às estruturas e à organização formal da vida escolar, mas sua força e origem são os relacionamentos informais e o compromisso coletivo em melhorar a vida e as oportunidades dos estudantes.

¹⁶ Tradução nossa para “*disagreement within these limits*”. (HARGREAVES; FULLAN, 2012, p. 113).

4 METODOLOGIA

Tendo presente o campo empírico apresentado no capítulo 2 e o referencial teórico explorado no capítulo anterior, apresenta-se, neste capítulo, a metodologia de pesquisa que se julgou apropriada para o atingimento dos objetivos inicialmente traçados neste estudo.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia é o estudo dos caminhos a serem percorridos, dos instrumentos a serem utilizados para se realizar uma pesquisa científica. Minayo (2007, p. 44) complementa definindo metodologia

a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Isso posto, na primeira seção procurou-se caracterizar a pesquisa considerando a sua abordagem qualitativa, a opção pelo método do estudo de caso, adotando a triangulação como estratégia de coleta e análise de dados. Nas seções seguintes detalha-se a respeito das técnicas de coleta de dados escolhidas, especifica-se o grupo participante e a estratégia de análise de dados. Por fim, na última seção, discute-se a proposta de intervenção organizada no presente projeto de pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: ABORDAGEM, MÉTODO E ESTRATÉGIA

Para alcançar os objetivos delineados para esta pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, que possibilitasse, em primeiro lugar, um olhar amplo sobre a percepção dos profissionais quanto ao trabalho que tem sido desenvolvido na RJE e, na sequência, aprofundar aspectos que expressem em que medida o pertencimento à Rede impacta o trabalho de diretores e demais profissionais em diferentes unidades educativas.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa salienta os “aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender

a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno”. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 33). Pela abordagem qualitativa, procura-se o que é comum, mas mantendo a abertura para identificar a “individualidade e os significados múltiplos atribuídos pelos indivíduos à realidade, procurando descrever essa realidade sem preocupar-se com uma mensuração matemática e/ou estatística”. (SACCOL et al., 2012, p. 35). Apesar de a pesquisa ser essencialmente qualitativa, optou-se por uma abordagem quantitativa para a análise de um conjunto específico de dados coletados, o que será detalhado nas seções seguintes.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, que consiste em uma investigação empírica profunda de um ou poucos objetos, ou fenômenos, dentro do seu próprio contexto real, o que possibilita um conhecimento amplo e detalhado a seu respeito. (GIL, 2008; YIN, 2010). Segundo Yin (2010), o estudo de caso seria o método preferencial nas situações em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais e em que o foco é um fenômeno contemporâneo.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. [...] O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (FONSECA, 2002, p. 33).

Para se desenvolver este estudo de caso, optou-se pela estratégia da triangulação. Segundo Zappelinni e Feuerschütt (2015), o conceito provém da navegação, em que se considera ao menos três pontos distintos para demarcar a localização de um objeto; por exemplo, observa-se a posição de três estrelas para definir a localização de um navio no oceano. Em se tratando de um procedimento de pesquisa, Flick (2009) conceitua que a triangulação é

A combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, configurações locais e temporais, e diferentes perspectivas teóricas em lidar com um fenômeno. Pode ser usado para descrever e formalizar a relação entre pesquisa qualitativa e quantitativa e como uma estratégia para promover a qualidade da pesquisa qualitativa. Mas também pode ser uma abordagem para fazer pesquisas qualitativas de maneira apropriada.¹⁷ (FLICK, 2009, p. 456).

¹⁷ Tradução nossa.

Segundo o autor, há quatro maneiras de utilizar a triangulação como estratégia para qualificar uma pesquisa qualitativa. A primeira maneira é usar métodos complementares, por exemplo, mais de um método qualitativo ou adicionando uma abordagem quantitativa. A segunda maneira é incluir diferentes tipos de dados na análise. A terceira maneira é adotar diferentes perspectivas teóricas ao estudar a questão. E, finalmente, a quarta forma é envolver no projeto dois ou mais pesquisadores com diferentes formações teórico-metodológicas. (FLICK, 2009).

Nesta pesquisa, a entidade examinada no estudo de caso é a Rede Jesuíta de Educação Básica. A triangulação foi realizada a partir da análise de dados de cunho documental, do resultado quantitativo do diagnóstico interno de 2021, mencionado na subseção 2.3.6, da observação participante em momentos estratégicos da rede e de entrevistas individuais semiestruturadas. A respeito das entrevistas, cabe destacar que a triangulação também acontece porque os sujeitos entrevistados atuam em três distintas unidades educativas, em diferentes posições hierárquicas. Nas seções a seguir serão detalhadas as técnicas de coleta e análise dos dados mencionados.

4.2 COLETA DE DADOS

Em um estudo de caso, para compreender a complexidade de um fenômeno em seu contexto, deve-se recorrer a diferentes fontes de dados, tais como: documentos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, o que exige o uso de técnicas específicas para cada fonte. (SACCOL et al., 2012). “Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel.” (GIL, 2002, p. 141).

Inicialmente, realizou-se uma análise de documentos internos da RJE, tais como estatuto, plano estratégico, comunicados, nomeações, relatórios, além de documentos identitários como o Projeto Educativo Comum, o Plano Apostólico da Província e orientações globais da Companhia de Jesus. Esses documentos foram a base para a elaboração do capítulo 2 desta pesquisa, que descreveu o processo de criação e consolidação da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil. Saccol et al. (2012) apontam que a análise documental pode ser utilizada como suporte a estudos de campo, levantamentos, estudos de caso, pesquisa-ação, entre outros, pois permite

ao pesquisador elaborar novos conhecimentos, comprovar apontamentos e buscar esclarecimentos sobre o tema.

Outro importante subsídio documental para a análise foram os dados brutos do diagnóstico interno realizado em 2021. O objetivo desse diagnóstico foi promover uma avaliação “interna sobre o trabalho que vem sendo desempenhado pela RJE nos últimos anos e elaborar uma proposta de nova estrutura organizacional que atenda às demandas atuais, alinhada à visão de futuro traçada”. (BARROS, 2021, p. 1).

O diagnóstico foi elaborado e conduzido por um GT constituído por profissionais de diferentes unidades educativas e membros do Escritório Central da RJE. Ele gerou importantes evidências do quanto se havia progredido na consolidação da Rede e o quanto cada um dos 15 objetivos estratégicos traçados (Figura 3) havia sido mais ou menos atingido. Apesar do diagnóstico já ter sido utilizado na atualização do Plano Estratégico e do Estatuto da RJE, os dados coletados dão margem para novos recortes e foram analisados a partir dos objetivos específicos desta investigação e do referencial teórico adotado.

Em relação ao grupo amostral, participaram do diagnóstico 286 profissionais da RJE, sendo 57 membros das Equipes Diretivas (EE.DD.) das unidades, 229 lideranças intermediárias e demais profissionais docentes e não docentes, divididos por área de atuação (acadêmica, pastoral, administrativa e comunicação). No decorrer da análise foi convencionado o uso do termo “profissionais” em referência a todos os funcionários das unidades que não sejam membros da Equipe Diretiva. Os respondentes foram convidados a avaliar em uma escala *Likert*, de 1 a 5, o nível de concordância com 36 afirmações, sendo 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”. As 36 afirmações tematizam os objetivos estratégicos do P.E., o PEC, a Missão e Visão da RJE, e o trabalho em rede no enfrentamento da pandemia da COVID-19. Para cada afirmação, resultou-se uma nota entre 1 e 5. O Apêndice F apresenta o resultado global desse diagnóstico interno.

Além da análise documental, foi realizada a observação participante em momentos estratégicos para a governança e gestão da rede. Segundo Minayo (2007, p. 273-274),

a observação participante é o processo pelo qual se mantém a presença do observador numa situação social com a finalidade de realizar uma investigação científica, na qual o observador está em relação face a face com os observados. Ao participar da vida deles, no seu cenário cultural, colhe

dados e se torna parte do contexto sob observação, ao mesmo tempo modificando e sendo modificado.

Marietto (2018) chama atenção ao processo de inserção do pesquisador ao contexto a ser observado, visando atenuar tensões, distanciamentos e interferências. Entretanto, uma particularidade deste estudo é que o pesquisador não é um agente externo às situações observadas, pois sua função laboral na instituição implica sua presença nesses momentos.

Em primeiro lugar, observou-se o Fórum de Equipes Diretivas da Rede, que em 2023 aconteceu de 29 a 31 de agosto, na sede do Colégio São Luís, em São Paulo. Esse fórum se reúne ordinariamente duas vezes ao ano, em formato virtual ou presencial, sendo “espaço de formação, análise, discussão e consulta a respeito de temas correlatos ao funcionamento da Rede”. (REDE, 2014, p. 13). Além disso, foi observada a visita anual do Diretor da RJE a uma unidade educativa. A visita às unidades é uma das atribuições da direção da RJE prevista em estatuto, “para animar, acompanhar, avaliar e orientar a implementação dos projetos educativos e exercer o cuidado inaciano das principais lideranças educacionais”. (REDE, 2014, p. 10). Os roteiros preliminares das observações participantes estão respectivamente apresentados nos Apêndices C e D.

Em paralelo, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas que complementaram e aprofundaram as evidências levantadas pela pesquisa quantitativa e, além disso, ajudaram a revelar o impacto do pertencimento à Rede no trabalho de diretores e demais profissionais em diferentes unidades educativas. Yin (2010) considera as entrevistas como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. As entrevistas semiestruturadas seguem “um roteiro ou guia criado pelo entrevistador, mas sem se prender rigidamente à sequência das perguntas”. (ZANELLA, 2013, p. 117). O diálogo segue conforme as respostas e narrativa do entrevistado, permitindo, e até incentivando, “que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 72).

As entrevistas foram realizadas virtualmente via Microsoft Teams e transcritas para tratamento e análise. Seu roteiro preliminar está apresentado no Apêndice E.

4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

No Fórum de Equipes Diretivas da Rede participam as equipes diretivas das 17 unidades educativas da RJE, compostas pela Direção Geral, Direção Acadêmica, Direção Administrativa e Coordenação de Formação de Cristã e Pastoral, ou função homóloga a esses cargos.

Nas visitas do Diretor da RJE às unidades são realizados momentos de diálogo com diferentes grupos: equipe diretiva local, lideranças intermediárias, equipes administrativas, educadores, entre outros. Apenas foram observados os momentos coletivos com profissionais, excluindo conversas individuais e diálogos com estudantes.

Foram entrevistados, individualmente, 12 sujeitos, seis por grupo amostral:

1. Membros de Equipe Diretiva;
2. Profissionais com pelo menos 3 anos de trabalho na unidade.

Três unidades educativas foram selecionadas para etapa de entrevistas individuais, uma com até 1.700 estudantes, uma que possua entre 1.701 e 3.000 estudantes e uma com mais de 3.000 estudantes. Também foi utilizado como critério a representatividade regional, ou seja, uma unidade da Região Sul, uma da Região Sudeste e uma da Região Nordeste. Além disso, destaca-se que a unidade cuja visita do Diretor da RJE foi observada não está entre as três selecionadas para a etapa de entrevistas. De cada unidade participaram quatro entrevistados: dois membros da equipe diretiva selecionados por sorteio e dois profissionais indicados pela direção local.

Para garantir o anonimato dos entrevistados e dos presentes nas observações participantes, as unidades não foram identificadas, e os entrevistados foram codificados e convencionados como “entrevistado diretor” e “entrevistado profissional”.

A Carta de Anuência da Pesquisa (Apêndice A) foi assinada pelo Diretor da RJE, e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) foi remetido aos entrevistados, por e-mail, seguindo as orientações éticas de pesquisa. Como o pesquisador ocupa posição de gestão na RJE, foram tomados os cuidados

necessários para assegurar que houvesse o livre diálogo, a possibilidade de desistência em qualquer momento da entrevista e que não houvesse nenhum prejuízo pela participação do profissional ou diretor na pesquisa.

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Com os dados do diagnóstico interno foi realizada uma análise quantitativa, utilizando-se o método da estatística descritiva, para comparar o grau médio de concordância atribuído às afirmações nos diferentes grupos categorizados. A estatística descritiva foi aplicada para descrever e sumarizar os dados, permitindo uma compreensão mais clara da concordância e da uniformidade dos grupos em questão. A análise levou em conta o referencial teórico desta investigação.

Para a análise das observações participantes optou-se pela análise descritiva e interpretativa, tendo por base as categorias de análise preestabelecidas no roteiro de observação e as anotações tomadas durante os eventos.

Quanto ao resultado das entrevistas semiestruturadas, realizou-se uma análise de conteúdo, técnica utilizada para descrever o conteúdo das mensagens, gerando indicadores que permitissem evidenciar significações, isto é, “aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. (BARDIN, 1995, p. 44). A análise de conteúdo compreende três fases: pré-análise, exploração do material e análise e interpretação dos resultados. (ZANELLA, 2013; SACCOL et al., 2012).

Na pré-análise, o pesquisador sistematiza ideias iniciais, visando elaborar um esquema de análise, a partir de um primeiro contato com os dados coletados. Na exploração do material, pretende-se codificá-lo através de recortes, classificação e enumeração, para representar o que há de essencial no conteúdo. Por fim, a interpretação dos resultados tem por finalidade estabelecer significado aos dados explorados, seja através de diagramas, figuras e modelos que sintetizem as informações fornecidas para a análise. Por exemplo, apresentar categorias temáticas presentes ou ausentes, termos com conotação positiva ou negativa, frequência de palavras, entre outros critérios. (SACCOL et al., 2012).

O resultado da análise das entrevistas foi confrontado com as anotações feitas nas observações participantes e com a análise estatística descritiva do diagnóstico interno, para o desenvolvimento de uma síntese integrativa.

Em conformidade com os objetivos desta pesquisa e considerando o referencial teórico apresentado, foram elaboradas as seguintes categorias de análise para o conjunto total de dados coletados.

1. Mecanismos de governança formais e informais estabelecidos.
2. Principais práticas de gestão da Rede.
3. Estágio do ciclo de vida da Rede.
4. Nível de autonomia das unidades educativas.
5. Compartilhamento de aprendizagens e partilha de boas práticas em rede.
6. Identidade e cultura institucional da Rede.
7. Impacto do trabalho em rede nas unidades: no desenvolvimento e implantação de práticas inovadoras pedagógicas; e na governança e gestão local.
8. Desafios impostos pela organização em rede.

4.5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Segundo Damiani et al. (2013), tem prevalecido um distanciamento entre a produção acadêmica no campo educacional e seus impactos na prática dos profissionais de ensino. Os autores enfatizam o potencial das pesquisas aplicadas para apoiar tomadas de decisão, embasar mudanças em práticas educacionais, avaliar inovações, promover melhorias em sistemas de ensino, entre outros benefícios. É através da pesquisa aplicada que a produção acadêmica pode proporcionar o desejado impacto na prática.

Vale ressaltar o viés da intervenção como especificidade de um Mestrado Profissional, que enfatiza pesquisas a serem desenvolvidas no campo de atuação do mestrando e aplicadas em seu ambiente de trabalho. Dessa inserção do profissional e pesquisador na rotina do campo empírico, surgem questões que o envolvem enquanto sujeito. (COSTA; GHISLENI, 2021).

A pesquisa tem um importante papel na formação dos mestres profissionais em educação, pois lhes dá oportunidade de analisar a realidade em que se inserem, localizar áreas críticas que possam ser esclarecidas por um processo sistemático de coleta de dados e de referenciais teórico-metodológicos, que lhes permitam atuar mais efetivamente nessa realidade. A pesquisa quando promove a reflexão crítica sobre a prática profissional em

educação possibilita o desenvolvimento de indivíduos críticos e criativos. (ANDRÉ; PRINCEPE, 2017, p. 105-106).

Tendo isso em conta, o percurso metodológico apresentado nas seções anteriores conduziu à elaboração de um conjunto de sugestões no âmbito da governança e da gestão para potencializar o impacto positivo do trabalho em rede nas unidades. Enquanto pesquisa aplicada, buscou-se subsidiar eventuais intervenções em práticas vigentes na RJE.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as análises dos dados coletados, em conformidade com o caminho metodológico traçado no capítulo anterior e as categorias de análise elencadas. Inicialmente examinou-se o resultado do diagnóstico interno realizado em 2021. Na sequência, analisou-se a observação participante do XI Fórum de Equipes Diretivas, ocorrido em agosto de 2023, e a observação participante da visita do Diretor da RJE a uma unidade educativa, ocorrida no mesmo ano. Passa-se, em seguida, para a análise das entrevistas semiestruturadas, realizadas ao longo dos meses de julho e agosto de 2023. Nota-se que, separadamente, as fontes não geraram subsídios que abrangem todas as categorias de análise deste estudo; em vista disso, foi desenvolvida uma síntese integrativa que garantisse a triangulação de dados prevista e a conjunção de análises. Por fim, na quinta seção do capítulo, apresenta-se a proposta de intervenção, sob a forma de um conjunto de sugestões no âmbito da governança e gestão para potencializar o impacto positivo da Rede nas unidades.

5.1 ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO INTERNO

Como descrito no tópico 4.2, participaram do diagnóstico, no primeiro semestre de 2021, 286 funcionários da RJE, entre membros de EE.DD. e demais profissionais. Os respondentes avaliaram em uma escala *Likert*, de 1 a 5, o nível de concordância com 36 afirmações, sendo 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”. As 36 afirmações tematizam os objetivos estratégicos do P.E., o PEC, a Missão e Visão da RJE, e o trabalho no enfrentamento da pandemia da COVID-19. Somente serão destacadas questões relativas ao foco deste estudo. O resultado global do diagnóstico está no Apêndice F.

Um primeiro indicativo do diagnóstico aponta que o eixo estratégico da Formação Continuada foi o que mais progrediu na Rede, conforme apresenta o Quadro 6. Vale apontar que, no eixo Inovação Pedagógica, as questões relativas aos recursos tecnológicos para aprendizagem impactaram consideravelmente a média. Descartando essas questões, a média global do eixo sobe para 4,27. A má avaliação dos recursos tecnológicos disponibilizados em rede pode ser justificada pelos desafios

enfrentados durante o período das aulas virtuais na pandemia, em que a estrutura tecnológica disponível não foi suficiente para atender a alta demanda.

Quadro 6 – Resultados diagnóstico interno por eixos estratégicos

Eixo Estratégico	Média global	Média EE.DD.	Média profissionais
Inovação Pedagógica	4,02	3,91	4,05
Inovação Pedagógica s/ recursos tecnológicos	4,27	4,13	4,30
Formação Continuada	4,33	4,46	4,29
Comunicação e Marketing	3,99	3,74	4,05
Governança e Gestão	3,91	3,96	3,83

Fonte: Elaboração do autor.

Interessante notar que, no eixo da Comunicação e Marketing, houve a maior distância na nota média atribuída pelos membros das Equipes Diretivas em comparação à percepção dos profissionais. Igualmente vale perceber que as EE.DD. deram avaliação superior aos eixos Formação Continuada e Governança e Gestão que a média. A seguir serão destacadas outras diferentes percepções entre esses dois públicos.

No Quadro 7 foram ordenadas as afirmações com maior grau de concordância entre profissionais e, em seguida, no Quadro 8, as afirmações com maior grau de concordância entre membros de Equipes Diretivas.

Quadro 7 – Afirmações com maior grau concordância entre profissionais

COD.	Afirmação	Nota
7.1	O trabalho em rede colabora na promoção da Missão.	4,59
2.5	A formação continuada proporciona oportunidades de crescimento que reforçam o sentido e identidade institucional de um colégio da Companhia de Jesus.	4,52
7.2	O trabalho em rede colabora na implantação da Visão.	4,51
2.4	A formação continuada proporciona oportunidades de crescimento pessoal e espiritual.	4,49
2.2	A formação continuada contribui para o desenvolvimento e qualificação dos colaboradores da Unidade.	4,47
5.1	O PEC colaborou para implementação de uma cultura de rede.	4,39
4.5	As equipes de gestão da RJE devem acompanhar os processos de melhoria e inovação nas Unidades	4,39

Fonte: Elaboração do autor.

Quadro 8 – Afirmações com maior grau concordância entre EE.DD.

COD.	Afirmção	Nota
5.1	O PEC colaborou para implementação de uma cultura de rede.	4,70
5.2	O PEC serviu como direcionador comum para todas as Unidades da RJE.	4,58
2.2	A formação continuada contribui para o desenvolvimento e qualificação dos colaboradores da Unidade.	4,58
5.3	O PEC inspirou o movimento de renovação educacional de nossas Unidades.	4,56
2.6	Percebo impacto positivo da formação continuada no desempenho de minhas funções.	4,56
2.5	A formação continuada proporciona oportunidades de crescimento que reforçam o sentido e identidade institucional de um colégio da Companhia de Jesus.	4,56
7.1	O trabalho em rede colabora na promoção da Missão.	4,49

Fonte: Elaboração do autor.

Inicialmente, chama atenção a afirmação 7.1, que detém o maior índice de concordância entre os profissionais e é a afirmação com a maior nota global do diagnóstico (ver Apêndice F). Isso significa que os participantes do diagnóstico entendem que o principal impacto do trabalho em rede é colaborar na promoção da Missão institucional, ou seja, “promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos”. (PEC, 2021, p. 14).

Comparando os dois quadros, chama atenção de imediato a importância dada pelas EE.DD. ao PEC, enquanto documento institucional fundante, direcionador do trabalho em rede e motivador de inovações pedagógicas. Por outro lado, há um menor reconhecimento disso no grupo dos profissionais, que possivelmente teve um contato mais superficial com o documento ou que menos recorre a ele no seu cotidiano escolar.

Outro ponto significativo, reforçando o que havia sido mencionado anteriormente, é o amplo destaque às iniciativas de formação continuada, mas com dois diferentes enfoques. Enquanto os profissionais enfatizam o aprofundamento na identidade institucional, as Equipes Diretivas, além disso, destacam o impacto no desempenho das suas funções profissionais. Nota-se, portanto, um maior investimento da Rede em formações na área da gestão, direcionadas às principais lideranças das unidades.

A partir dos Quadros 9 e 10, propõe-se uma análise comparativa similar entre profissionais e EE.DD. agora focada nas afirmações com menor grau de concordância.

Quadro 9 – Afirmações com menor grau de concordância entre profissionais

COD.	Afirmação	Nota
4.9	A atual equipe do Escritório Central é suficiente para dinamizar e conduzir os projetos e processos de melhoria e inovação na Rede.	2,88
4.11	Há clareza nos papéis desempenhados pelo Diretor Presidente da RJE e o Secretário para Educação da BRA.	3,36
4.10	Há clareza nos papéis desempenhados pela administração provincial e pelo Escritório Central da RJE.	3,39
1.4	A Plataforma Moodle atende às demandas de inovação pedagógica.	3,56
4.3	O trabalho em rede colaborou na implementação de políticas e procedimentos para a gestão de pessoas.	3,70
4.2	A implementação de uma gestão corporativa colaborou na melhora da performance administrativo-financeira.	3,70
1.6	A gestão e a qualidade de entrega dos recursos tecnológicos disponibilizados (Moodle e Office 365) atendem às demandas de inovação pedagógica.	3,80

Fonte: Elaboração do autor.

Quadro 10 – Afirmações com menor grau de concordância entre EE.DD.

COD.	Afirmação	Nota
1.4	A Plataforma Moodle atende às demandas de inovação pedagógica.	3,30
4.9	A atual equipe do Escritório Central é suficiente para dinamizar e conduzir os projetos e processos de melhoria e inovação na Rede.	3,44
4.11	Há clareza nos papéis desempenhados pelo Diretor Presidente da RJE e o Secretário para Educação da BRA.	3,51
3.2	A marca e o carisma institucional da RJE são reconhecidos no cenário educativo nacional por suas ações e melhores práticas.	3,51
4.10	Há clareza nos papéis desempenhados pela administração provincial e pelo Escritório Central da RJE.	3,56
3.3	A RJE utiliza meios (site, redes sociais, e-mail marketing, etc) adequados para divulgar suas ações e melhores práticas.	3,67
1.6	A gestão e a qualidade de entrega dos recursos tecnológicos disponibilizados (Moodle e Office 365) atendem às demandas de inovação pedagógica.	3,72

Fonte: Elaboração do autor.

Nesse comparativo se comprova o já mencionado descontamento que havia com os serviços tecnológicos disponibilizados. Também há consenso entre os dois públicos de que seria necessário reforçar a equipe do Escritório Central, enquanto instância articuladora, para potencializar o trabalho em rede. O diagnóstico evidencia

um gargalo de governança, exposto pela dificuldade de se diferenciar, mesmo entre o grupo de diretores, importantes instâncias de liderança da Rede: o Diretor da RJE, o Secretário para Educação da BRA, a Administração Provincial e o Escritório Central da RJE (afirmações 4.10 e 4.11). Por fim, as EE.DD. chamam atenção para o pouco avanço da comunicação no fortalecimento da marca e o carisma institucional no cenário externo (afirmações 3.2 e 3.3).

Afora as afirmações elencadas entre as com maior ou menor concordância no diagnóstico, há tópicos de especial interesse para esta pesquisa no que diz respeito à Governança, Gestão e o Impacto da Rede nas unidades, dispostos no Quadro 11, por ordem de numeração.

Quadro 11 – Afirmações que tematizam a Governança, Gestão e Impacto da RJE

COD.	Afirmação	Média profissionais	Média EE.DD
1.2	O trabalho da RJE tem colaborado para o desenvolvimento e implantação de práticas pedagógicas inovadoras.	4,31	4,14
3.1	A marca e o carisma institucional da RJE são reconhecidos pela comunidade educativa local por suas ações e melhores práticas.	4,20	3,81
3.4	Os fluxos de comunicação interna da RJE (informativos, comunicados e e-mail institucional) são adequados e atingem seus objetivos.	3,90	3,98
4.4	O Escritório Central (EC) atinge seu objetivo como instância propositiva e articuladora da RJE.	4,03	4,19
4.5	As equipes de gestão da RJE (Conselho, Comitês, EC) devem estabelecer diretrizes para os processos de melhoria e inovação nas Unidades.	4,03	4,09
4.6	As equipes de gestão da RJE devem acompanhar os processos de melhoria e inovação nas Unidades.	4,39	4,33
4.7	O Fórum de Diretores Gerais é a instância mais adequada para a tomada de decisão.	3,88	4,00
4.8	A operacionalização dos projetos por meio da nomeação de Comitês e GTs formados por profissionais cedidos pelas Unidades é adequada.	4,18	4,02

Fonte: Elaboração do autor.

Inicialmente evidencia-se, em ambos os grupos, um alto índice de concordância a respeito do impacto da RJE no desenvolvimento de práticas inovadoras locais. Para as Equipe Diretivas, esse movimento de inovação e renovação deriva do PEC, conforme apontado na afirmação 5.3, no Quadro 8. Por outro lado, é interessante

notar, ao se comparar os resultados das afirmações 4.5 e 4.6., que se percebe o papel da Rede mais no acompanhamento dos processos de melhoria e inovação nas unidades do que estabelecendo diretrizes para que eles aconteçam. Isso evidencia uma rede que preza ainda pela autonomia de seus membros. Nessa mesma perspectiva, o resultado da afirmação 4.7 demonstra não haver uma concordância tão absoluta sobre a instância de tomada de decisão, o que reforça a existência de lacunas na governança da Rede.

Há uma boa avaliação do trabalho do Escritório Central da RJE (afirmação 4.4) enquanto instância articuladora, especialmente por parte das Equipes Diretivas, grupo com maior contato direto com essa equipe. Aqui vale também recordar a afirmação 4.9, nos Quadros 9 e 10, que apontava para uma necessidade de ampliação desse serviço, fato que também pode ser correlacionado com a afirmação 4.8, no Quadro 11, onde se nota menor concordância por parte das EE.DD. Ou seja, contar excessivamente com profissionais das unidades para operacionalizar projetos da Rede pode comprometer as demandas locais.

Por fim, há uma diferença significativa na percepção a respeito do reconhecimento do carisma institucional (afirmação 3.1). Na opinião dos membros de EE.DD., as comunidades locais ainda não conhecem o suficiente sobre a marca da Rede. Se, por um lado, há formações que reforçam a identidade institucional (afirmação 2.5, Quadros 7 e 8), talvez seja preciso qualificar fluxos internos de comunicação e fazer a informação chegar mais ao grupo amplo de profissionais do que somente às EE.DD.

Em síntese, pode-se destacar alguns aspectos analisados no diagnóstico interno de 2021, que deverão ser aprofundados nas observações participantes e entrevistas:

- O principal impacto do trabalho em rede é colaborar na promoção da Missão educativa da Companhia de Jesus, traduzida ao contexto brasileiro;
- O maior investimento da Rede ao longo do seu processo de consolidação foi em formações, principalmente focadas no grupo de gestores;
- Por outro lado, onde menos se investiu para consolidar a identidade da RJE foi em comunicação institucional;
- O PEC é reconhecido como documento fundante da Rede e inspirador dos processos de inovação pedagógica nas unidades;

- A Rede parece prezar pela autonomia das unidades nos seus processos de inovação;
- Há lacunas de governança, especialmente na diferenciação das instâncias de governo e articulação da Rede e na definição dos espaços de tomada de decisão;
- Demanda-se por uma maior entrega de serviços desde a equipe central da Rede;
- Demanda-se por uma melhor entrega dos serviços tecnológicos;
- Demanda-se por melhores fluxos internos de comunicação que apoiem a consolidação da marca institucional entre os profissionais e público externo.

5.2 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DO FÓRUM DE EQUIPES DIRETIVAS

Para os propósitos deste estudo, seguiram-se os tópicos do roteiro elaborado previamente (Apêndice C) para a observação e análise do evento.

O Fórum de Equipes Diretivas acontece desde 2016, reunindo as principais lideranças da RJE: Direções Gerais, Acadêmicas, Administrativas e Coordenações de Formação de Cristã e Pastoral, ou função homóloga a esses cargos. Além deles, participam os membros da equipe do Escritório Central da Rede e eventuais convidados. No total, 75 membros *ex officio* estiveram presentes no XI Fórum de Equipes Diretivas, foco desta observação participante.

Conforme prática consolidada em 2022, com o fim do isolamento físico exigido pela pandemia entre os anos de 2020 e 2021, o Fórum se realiza duas vezes ao ano, sendo no primeiro semestre de forma virtual e no segundo semestre presencial. O XI Fórum de Equipes Diretivas ocorreu de 29 a 31 de agosto, na sede do Colégio São Luís, em São Paulo, tendo um caráter majoritariamente formativo, característica enfatizada em diversos momentos do encontro. O evento destacou de forma transversal a comemoração dos 30 anos da publicação da obra “*Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*”, mencionada no tópico 2.1 deste estudo. Os três dias do Fórum seguiram um modelo similar de programação: manhã iniciada com uma breve oração

conduzida pela equipe de uma das unidades, exposição de um ou mais convidados, reflexão em grupos, síntese das reflexões em plenária e encerramento.

Antes de detalhar a programação e conteúdos trabalhados, vale mencionar que, dos 75 presentes, 43 participaram de apenas uma ou duas edições do Fórum de Equipes Diretivas em formato presencial. Observou-se que somente 32 membros estão em função diretiva na Rede há ao menos 5 anos, e apenas 18 dos membros atuais estiveram no primeiro Fórum em 2016, porém não necessariamente no mesmo cargo e unidade que estavam em 2023.

O discurso de abertura foi proferido pelo Provincial dos Jesuítas do Brasil, P. Mieczyslaw Smyda, como mencionado no tópico 2.3.1, a autoridade máxima de governo da RJE. Seu discurso foi de cunho institucional, ao correlacionar o trabalho na educação básica aos movimentos mais amplos da Província do Brasil e da Companhia de Jesus no mundo, visando reforçar, entre os diretores presentes, o compromisso com a manutenção da identidade institucional. Na sequência, o Diretor da RJE, Prof. Fernando Guidini, aprofundou a correlação entre o trabalho nas unidades educativas com os direcionamentos da Companhia de Jesus, destacou os principais processos e projetos em curso na RJE, apresentou o resultado de importantes indicadores de gestão e salientou um conjunto de pontos de atenção.

Entre os convidados externos, discursaram no Fórum Dom João Justino, Arcebispo da Arquidiocese de Goiânia e vice-presidente da CNBB, que dialogou sobre Igreja Católica, educação e cultura; o Prof. Alexandre Schneider, ex-secretário de educação do Estado de São Paulo, que refletiu sobre o contexto educacional brasileiro sob a perspectiva da educação integral, traçando possibilidades para a educação inaciana; e o Sr. Felipe Carrillo, secretário executivo da FLACSI, que trabalhou o livro *Aprender por Refração*, recente lançamento do Jesuíta Filipino, P. Johnny Go, com novas abordagens para a pedagogia inaciana. Além dessas principais apresentações, houve ainda a participação da Prof^a. Mora Podestá, diretora do SQGE, que fez um recorrido histórico dos dez anos de implementação do Sistema nas unidades da RJE, e dos advogados Juliano Battella e André Lucenti, que falaram sobre o Direito da Educação e os desafios jurídicos que hoje impactam o contexto educacional.

Podemos analisar que houve no Fórum três abordagens de cunho identitário-institucional, desde as três instâncias que norteiam e caracterizam o modelo de educação ofertado nas unidades da RJE: Igreja Católica, Companhia de Jesus e a

própria Rede Jesuíta de Educação. Além disso, foi evidenciada a vinculação à FLACSI, tanto na presença do seu secretário executivo, como da diretora do SQGE, apontado pelo Prof. Guidini como um dos pilares da gestão da rede.

A agenda do Fórum foi majoritariamente dedicada a momentos de escuta coletiva, ocupando aproximadamente 10h do total de 26 horas do encontro. Os momentos formais de reflexão em grupos e síntese em plenária somam 4h. Já momentos informais de convivência e confraternização, incluindo a visita ao colégio, somam aproximadamente 7h. Para as orações e celebração eucarística foram dedicadas cerca de 2h. Também houve, ao longo do encontro, ocasiões para a apresentação do status de alguns dos principais projetos em curso na Rede, numa perspectiva de prestação de contas, algo que aconteceu inclusive em momentos da fala do diretor da RJE e na apresentação sobre o SQGE. Para apresentação de status e prestação de contas, dedicaram-se ao menos 3h da programação. Por fim, houve três partilhas de boas práticas em unidades, que somaram 45 minutos.

O Fórum foi todo conduzido pela equipe do Escritório Central da RJE, que mediou a participação dos convidados, apresentou alguns dos trabalhos em curso e orientou cada uma das atividades da programação.

O nível de envolvimento e participação foi, de modo geral, tímido. Poucas eram as interações espontâneas nos momentos coletivos e, quando feitas, pelos mesmos indivíduos. Era visível a dispersão de alguns participantes ao longo do Fórum. Entretanto, não se observou nenhuma fala ou postura que exprimisse algum tensionamento ou discordância com os temas abordados ou processos e projetos da Rede. Nos momentos informais, predominava um clima amigável, sendo espaço oportuno para partilhas de desafios e troca de boas práticas.

Como o foco do Fórum foi formativo, não houve momentos para se estabelecer consensos ou tomadas de decisão. Tantos os atuais como os futuros projetos apresentados são desdobramentos de decisões tomadas anteriormente, em especial na elaboração do Plano Estratégico da RJE.

A avaliação do Fórum, realizada pelos participantes, traz dados importantes para análise. O Quadro 12 apresenta a média das notas atribuídas, em uma escala de zero a cinco, aos tópicos propostos pela equipe do Escritório Central.

Quadro 12 – Avaliação do XI Fórum de Equipes Diretivas

A programação do Fórum gerou aprendizagens significativas?	4,75
A metodologia adotada para os momentos formativos foi a mais adequada?	4,51
As estruturas física e tecnológica favoreceram as dinâmicas do Fórum?	4,83
A equipe do Escritório Central soube conduzir o Fórum, transmitindo segurança e assertividade?	4,81
O espírito de identidade e pertencimento à RJE sai fortalecido após esse Fórum das Equipes Diretivas?	4,75
A dimensão religiosa do Fórum foi a contento?	4,60
O conhecimento e entrosamento entre as equipes foi favorecido?	4,41

Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela RJE.

Afora a positiva validação da estrutura disponibilizada pelo Colégio São Luís e da condução da equipe do Escritório Central, destaca-se o fortalecimento da identidade e pertencimento à RJE. Nota-se que essas foram de fato as principais ênfases do Fórum, ao se analisar a programação e as temáticas selecionadas. Por outro lado, a avaliação nos indica que o grupo de diretores tem uma demanda por mais espaços de integração e partilha, o que fica evidente não apenas na nota atribuída ao item, mas nas sugestões livres que foram registradas no formulário avaliativo, com vários pedidos por mais momentos formais de partilha: “Seria interessante um momento de discussão por grupos de homólogos”; “as aprendizagens e o fortalecimento do sentimento de pertença em rede, bem como o conhecimento e integração entre as diferentes equipes, poderiam ser potencializados se os momentos de discussão e colaboração em grupos fossem ampliados e os grupos alterados”.

A alta rotatividade dos membros do Fórum, evidenciada anteriormente, torna ainda mais indispensáveis momentos presenciais que favoreceram a integração, o contato social, o fortalecimento de laços de confiança, de cooperação e de reciprocidade, os chamados mecanismos informais de governança, segundo Kempner-Moreira e Freire (2020).

Em síntese, nessa observação participante, avalia-se que o XI Fórum de Equipes Diretivas da RJE foi exitoso no seu objetivo de fortalecer a identidade e cultura institucional. Embora no encontro não tenha havido tomadas de decisão, os mecanismos formais de governança, pela conceituação de Kempner-Moreira e Freire (2020), se mostraram consistentes, já que não houve nenhum tipo de questionamento das iniciativas em curso. Além disso, a prestação de contas recíproca, isto é, a apresentação dos resultados das unidades, ocorrida na fala do Diretor da RJE, assim como dos avanços dos principais projetos, evidencia a maturidade de rede, conforme indicado por Taschereau e Bolger (2006). A baixa participação e dispersão de alguns nos momentos coletivos podem ser motivo de atenção, especialmente considerando um grupo com alta rotatividade de membros, já que são atitudes que tendem a enfraquecer mecanismos informais de governança. Entretanto, de forma isolada, é um aspecto que não pode ser considerado uma tendência. É justamente nisso que a programação desse Fórum pode ter sido insatisfatória, ao não viabilizar mais momentos para partilha de boas práticas e aprendizagens que apoiam no fortalecimento dos mecanismos informais de governança e no estabelecimento do que Schulz e Geithner (2010) chamam de uma “rede que aprende”.

5.3 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DA VISITA DO DIRETOR DA RJE A UMA UNIDADE EDUCATIVA

A visita observada do diretor da RJE a uma unidade educativa ocorreu ao longo de três dias, seguindo programação preestabelecida entre o diretor da Rede e a direção geral local. Foi organizada uma agenda com conversas individuais com as principais lideranças da unidade, diálogos com grupos estratégicos (equipe diretiva, lideranças acadêmicas, lideranças administrativas, equipe de pastoral e lideranças estudantis), além de visita aos espaços do colégio. Para os fins desta pesquisa, foi seguido roteiro previamente elaborado (Apêndice D) e não foram observados as conversas individuais e o diálogo com estudantes. Poucos dias após a visita, a direção geral da unidade visitada recebeu um relatório com a síntese de cada um dos diálogos com grupos estratégicos e uma série de pontos de atenção destacados pelo diretor da Rede.

A dinâmica da visita foi intensa, principalmente para o diretor da Rede, mas prevaleceu um clima cordial de troca e escuta nos diálogos observados. Houve bom nível de envolvimento dos participantes dos diálogos. Como os grupos eram pequenos, entre 4 e 12 pessoas, todos tiveram a oportunidade de se expressar. Com exceção do diálogo com a equipe diretiva, as demais foram iniciadas com uma breve fala do diretor da RJE apresentando os principais direcionadores do trabalho da RJE e as prioridades atuais.

De modo geral, os diálogos focaram em situações locais da unidade, com pouca menção espontânea aos processos e projetos da Rede. Debateu-se majoritariamente a respeito dos avanços alcançados, das fortalezas da unidade e desafios enfrentados por cada equipe estratégica. Em meio à fala dessas lideranças, foram mencionadas as positivas influências de movimentos oriundos da RJE: a elaboração do Planejamento Estratégico, a implementação do SQGE e do Programa de Formação. No âmbito administrativo, de modo particular, pontuou-se uma necessária atualização das regras de negócio do Programa Sinergia.

Diferente dos demais, no diálogo com os membros da equipe diretiva, os processos de governança e gestão da Rede se evidenciaram mais claramente. Em primeiro lugar, a positiva confirmação a respeito dos impactos do 2º ciclo do P.E. para a implementação de uma cultura de gestão por resultados, em especial com a ferramenta desenvolvida pela Rede para o acompanhamento de indicadores. Junto a isso, o desenvolvimento da cultura de melhoria pelo SQGE. Também ocorreu nesse diálogo uma prestação de contas dos resultados e projeções dos principais indicadores de gestão da unidade. Todavia, o momento não foi marcado por um tom de cobrança ou exigência por parte do diretor da Rede, mas por um diálogo aberto e construtivo.

O único ponto de tensionamento no diálogo com a equipe diretiva foi a respeito da projeção do número de estudantes pagantes para o ano seguinte. A direção da Rede avaliou que a unidade fez uma projeção muito conservadora, o que tem sido igualmente observado em outras unidades. Isso em boa parte acontece, pois o cálculo para definição das bolsas a serem realizadas nas unidades 100% gratuitas é a partir dessa projeção. Ou seja, antes que as unidades tenham finalizado as matrículas, precisam comprometer em orçamento o repasse anual destinado à filantropia. Desse modo, se as matrículas forem muito inferiores ao projetado, poderão enfrentar

dificuldades em manter o fluxo operacional com bom superávit. Como discutido anteriormente, ao final da subseção 2.3.1, o contraponto da projeção excessivamente conservadora não é apenas para o planejamento orçamentário das unidades 100% gratuitas da RJE, mas para o planejamento das demais frentes apostólicas da Província, que são financiadas pelos repasses mensais dos colégios.

Também foram apresentadas à direção da Rede algumas críticas em relação aos processos de outras instâncias da Província: solicitações de repasses financeiros que superam os ordinários 2% do faturamento mensal, regras de negócio desatualizadas nas mantenedoras e queixas ao suporte dado pelo serviço da T.I. Corporativa, que, apesar de demandar um investimento significativo das unidades da RJE, nem sempre consegue atender às demandas na celeridade necessária ao contexto educacional, segundo o relato da equipe diretiva.

Esses três problemas evidenciam um importante desafio de governança e de gestão para a RJE. Conforme ilustrado no organograma da RJE (Figura 1), as estruturas administrativas das mantenedoras, assim como a equipe de T.I. Corporativa prestam um serviço essencial para a Rede, porém igualmente oferecem esse suporte a outras redes ou frentes de atuação da BRA. Ou seja, há regras de negócio e processos estabelecidos nessas instâncias que valem, por exemplo, tanto para centros de juventude como para colégios e universidades. Há fluxos de gestão, como os relativos a tecnologias e segurança da informação, diretos entre as unidades e a T.I. Corporativa da BRA, que não passam de forma institucionalizada pela equipe de gestão da RJE. Do mesmo modo, os recursos financeiros dos colégios são diretamente requisitados por instâncias superiores da BRA, de forma extraordinária, para custeio de outras instituições de fora da Rede. Isso evidencia que as unidades da RJE não só têm sua vinculação direta às demais unidades de educação básica pela afinidade no serviço ofertado, mas igualmente há uma vinculação hierárquica a uma rede mais ampla (ou uma rede de redes) - a Província dos Jesuítas do Brasil - que impacta diretamente na sua operação. Em outras palavras, o desafio de governança e de gestão que se evidenciou nessa observação participante é que o diálogo (ou determinações) de demais redes e instâncias da BRA não se estabelece com a equipe de gestão da RJE, mas diretamente com suas unidades. Essa descentralização de fluxos de gestão não é necessariamente prejudicial, mas pode gerar ruídos em termos de governança. Por outro lado, observou-se que o tipo de

relacionamento estabelecido com as instâncias administrativas da Província se aproxima mais de uma organização hierárquica do que de uma rede, ao se considerar a formulação de Taschereau e Bolger (2006), organizada no Quadro 4.

Em síntese, a visita anual do diretor da Rede a uma unidade é um mecanismo formal de governança e de gestão da RJE. Ela ajuda a marcar a identidade institucional da Rede e dar visibilidade às suas diretrizes e projetos junto às lideranças intermediárias, que nem sempre são diretamente envolvidos. Também possibilita ao diretor da Rede identificar o grau de difusão dos movimentos de rede no nível operacional, ou, como defendem Schulz e Geithner (2010), o quanto as discussões que acontecem na rede impactam o dia a dia escolar. Além disso, no âmbito da gestão, ajuda a identificar algumas dificuldades e boas práticas locais, com as quais a Rede pode colaborar ou se beneficiar. Essa visita, em particular, reforçou uma evidência que já havia aparecido na análise do diagnóstico interno de 2021: há lacunas de governança em relação à incidência das instâncias da RJE e da Província.

5.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Conforme descrito no capítulo de metodologia, na seção 4.3, foram realizadas 12 entrevistas individuais, semiestruturadas, a distância. Três unidades educativas com perfis diferentes foram selecionadas e, de cada uma, entrevistaram-se dois membros da equipe diretiva e dois profissionais com pelo menos três anos de trabalho na unidade. Após transcrição das gravações, procedeu-se à análise de conteúdo, adotando-se as seguintes categorias: a) nível de autonomia das unidades; b) mecanismos de governança e gestão estabelecidos pela Rede; c) cultura institucional de rede; d) compartilhamento de aprendizagens e boas práticas; e) impacto do trabalho em rede para o desenvolvimento e implantação de práticas pedagógicas inovadoras; f) impactos na governança e gestão das unidades; e g) desafios impostos pela organização em rede. Além dessas categorias de análise, foram destacadas ao final algumas sugestões que emergiram espontaneamente ao longo das entrevistas. Para garantir o anonimado dos participantes, estes serão aqui referidos como “entrevistado diretor” de A a F e “entrevistado profissional” de A a F.

Em relação à primeira categoria de análise, houve amplo consenso em afirmar que a RJE tem estabelecido um nível equilibrado de **autonomia**. O entrevistado

profissional D percebe que “há autonomia, os colégios têm, a partir dessas diretrizes macro, a condição de pensar o seu projeto a partir das ações da sua inserção local”. As diretrizes que surgiram com a criação da Rede resguardam os aspectos locais, dão segurança institucional e estabelecem parâmetros amplos para a gestão. Por outro lado, nota-se que foi estabelecido um nível de autonomia diferente do que as unidades detinham antes da constituição da Rede. O trecho a seguir, do entrevistado diretor B, retrata bem essa situação:

Eu percebo, sim, que houve uma mudança de autonomia, que hoje há uma diferença, mas na minha perspectiva foi uma boa diferença, que trouxe uma outra possibilidade. Eu não me sinto como diretor (...) limitado nas minhas ações por conta da Rede, pelo contrário, eu me sinto muito confortável pelos referenciais que eu tenho, que são claros.

Nesse sentido alguns entrevistados relataram que antes da Rede havia uma “autonomia exacerbada” (entrevistado diretor C) ou uma “autonomia destrutiva” (entrevistado diretor B) das unidades, que, além de distanciar os colégios jesuítas uns dos outros, representava um risco por deixar a “instituição à mercê das pessoas que estavam na direção” (entrevistado profissional D).

O entrevistado diretor D fez um retrato interessante sobre o tipo de autonomia que se estabeleceu com a Rede: “Acho que a palavra certa é autonomia, não é independência, que se dá dentro de uma identidade; se trata de se situar no contexto local.” Esse argumento pode ser bem complementado pelo seguinte trecho da fala do entrevistado diretor E: “Eu vejo (...) que isso (a articulação em rede) fez com que a unidade tivesse não uma dependência da Rede, mas uma noção de interdependência com as outras unidades.” Ambas as falas deixam subentendida a ideia de uma rede que, embora tenha uma Organização Administrativa da Rede (OAR), não se organizou de forma centralizada, mas que possibilita relações e trocas horizontais, algo característico de uma rede distribuída, definida por Baran (1964). A temática das trocas horizontais entre unidades será aprofundada na análise da categoria “d”, nesta seção.

Em síntese, evidencia-se que, com a criação da RJE, houve a renúncia de algum nível de autonomia por parte das unidades, tal como previsto por Roth et al. (2012, p. 114), discutido na subseção 3.2.3 deste trabalho. Entretanto, as diretrizes que emergiram desde a Rede garantem um alinhamento identitário e resguardam a

ação das direções locais, além de estabelecer a interdependência entre as unidades, algo que foi positivamente avaliado.

Nesse contexto de uma “autonomia mais acompanhada” (entrevistado diretor D), a segunda categoria de análise explorará quais **mecanismos de governança e de gestão** têm balizado esse modo de operar em rede e que foram ou não destacados nas entrevistas.

Em primeiro lugar, percebe-se o PEC como documento identitário e norteador, central no processo de constituição da Rede e referência para as tomadas de decisão. As duas citações a seguir abordam esse aspecto, no que tange aos mecanismos formais de governança, descritos na subseção 3.2.3 a partir de Kempner-Moreira; Freire (2020, p. 46), tais como o Conselho da Rede, o PEC, as políticas e os Fóruns de Diretores:

Foi dito por um decreto: agora é rede. E como vai ser feito isso? Foi se descobrindo ao longo do caminho. Se cria uma estrutura de conselho, (...) então eu vejo a partir do documento, do desenho do PEC, que a gente começa a dar consistência à rede. (entrevistado diretor A).

Nós temos hoje algumas políticas que são muito diretas, muito bem direcionadas pela Rede. Outras, que ficam como um conhecimento tácito a partir dos encontros dos Fóruns de Diretores, que vão dando um certo norte também para a ação das unidades na perspectiva de rede. (entrevistado diretor E).

Interessante observar que não houve menção, em nenhuma das entrevistas, ao Estatuto da RJE, que poderia ser considerado o principal mecanismo formal de governança da Rede, uma vez que detalha as suas finalidades, regras de funcionamento, estruturas e processos de tomada de decisão. Por outro lado, há uma positiva menção a respeito de mecanismos informais de governança (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020, p. 46), como a troca de informações e as relações horizontais, o que é exemplificado na seguinte fala: “A gente toma decisões mais assertivas também a partir da experiência de uma outra instituição que tem a mesma identidade.” (entrevistado colaborador C).

As entrevistas confirmaram que a RJE adotou o modelo de governança definido por Wegner (2020) como governança por meio de uma OAR, em que uma entidade administrativa separada das unidades é criada para gerenciar a rede e suas atividades. Esse fato já havia sido constatado na análise documental, na subseção 2.3.1.

No âmbito da gestão, são citados dois macroprocessos da Rede: a implantação do SQGE (ver subseção 2.3.2), o Planejamento Estratégico e os projetos que dele derivaram (ver subseção 2.3.5 e 2.3.6). Também como mecanismo de gestão da Rede, alguns entrevistados citaram o papel do Escritório Central e a importância das visitas anuais do Diretor da RJE - ação observada e analisada nesta pesquisa. A respeito disso foi mencionado: “Temos um protagonismo bastante grande da parte do Escritório, do diretor presidente, que nos dá bastante segurança.” (entrevistado diretor D). Em relação à visita do Diretor à unidade, o entrevistado diretor F afirmou: “Não só tem uma troca, mas tem um direcionamento. É de uma maneira muito tranquila. É diferente de alguma imposição. São sugestões de melhora.” Esses comentários vão ao encontro do que é definido por Wegner (2020) como um dos pilares de sustentação das redes (ver Quadro 5): uma liderança facilitadora e mediadora.

Entre as iniciativas em rede oriundas do PEC e do Planejamento Estratégico, a mais destacada, novamente, foi o Programa de Formação Continuada (ver subseção 2.3.3), principalmente pelo seu potencial de reforço identitário institucional, conforme narrado pelos entrevistados nos trechos a seguir:

o programa tem uma relevância absurda, que não dá para valorar. (...) quando as pessoas fazem a especialização em educação jesuíta, compreendem o que é essa instituição, o que é ser rede jesuíta de educação. Quais são, de fato, os nossos princípios, os valores, onde estão nossas raízes fundacionais. (entrevistado diretor A).

essas formações que são oferecidas vão dando um caráter identitário, que é para todos. Nós temos professores fazendo mestrado, especialização, enfim, a abrangência é maior. Isso vai constituindo sujeitos que vão multiplicar ou vão ter uma clareza maior acerca daquilo que é a rede e como ela se coloca nessa condição de mediadora de processos. (entrevistado diretor B).

Também foi manifestado que a participação nos cursos do Programa de Formação, assim como em GTs da Rede, colabora na dimensão relacional. Profissionais entrevistados defenderam que “são (iniciativas) agregadoras nesse sentido, porque a gente estreita laços com muitas pessoas de outras escolas” (entrevistado profissional C). Além disso, “a partilha com esses diferentes faz ampliar o nosso repertório. E isso a gente traz para o colégio. Então essa troca de experiências (no mestrado) é muito importante e nos possibilita essa continuidade de trabalho.” (entrevistado profissional F).

Nas análises anteriores, já se destacou como que o PEC e o Programa de Formação Continuada têm apoiado na criação e consolidação da **cultura institucional da Rede**, aspecto que aprofundaremos nesta terceira categoria de análise das entrevistas. Como dito, foi perceptível a importância do PEC nesse quesito:

Esse documento foi criado no coletivo, foi discutido em diversos grupos, em diversas instâncias (...). A disseminação do PEC foi um trabalho muito forte de disseminação de uma cultura, de um *ethos*. Qual é o modo de proceder dessa rede? Qual é o modo de proceder dessa escola? Então, hoje isso está em total comunhão. (entrevistado diretor A).

Embora se reconheçam os avanços conquistados com o trabalho transcorrido até o momento, há uma percepção de que a cultura da Rede ainda não está totalmente enraizada e evidenciada. A identidade local prevalece e ainda se sobrepõe à cultura da Rede. Essa opinião predominou principalmente na fala dos profissionais, mas também na de alguns diretores, conforme trechos a seguir:

Eu acho que passos foram dados absurdamente grandes em direção à institucionalização de uma cultura de rede. Mas, eu penso que cultura da unidade ainda se sobrepõe à cultura da rede. (entrevistado diretor E).

Eu acho que ainda não está tão enraizado. (entrevistado profissional A).

ainda tem uma marca de cultura local muito forte, porém claramente você percebe que a escola está se movimentando para um trabalho em rede. (entrevistado profissional E).

Como discutido anteriormente, profissionais que participam de formações, eventos ou GTs da RJE tornam-se “agentes multiplicadores” (entrevistado profissional D) dessa cultura em processo de consolidação. Além dessas iniciativas, alguns profissionais entrevistados também destacaram o papel das ações comunicacionais para a consolidação da cultura de rede, tais como o Boletim mensal da RJE e a página do *Instagram*. “A gente se apropria de algumas comunicações em nível de rede para reforço (da marca), mas eu vejo que é tímido isso.” (entrevistado profissional D).

Na tentativa de caracterizar a cultura que vai se constituindo em nível de RJE, o entrevistado diretor B fez a seguinte consideração:

quando eu penso em cultura de rede, eu estou pensando em uma interdependência entre as unidades, uma interdependência que garante ajuda contínua, reflexão permanente, discernimento. (...) Hoje nós olhamos para as nossas ações e os nossos movimentos locais em diálogo com a rede.

Interessante que esse trecho aborda a mesma ideia de interdependência que o entrevistado diretor E citou ao discutir o nível de autonomia das unidades. É uma fala que pode evidenciar a existência de fortes laços relacionais entre os membros dessa rede, o que Borgatti e Halgin (2011) chamaram de *state-type*.

Nessa mesma tentativa de caracterizar a cultura da Rede, o entrevistado diretor E comentou:

eu penso que a rede já mostra qual é a tônica da sua cultura. É essa cultura da partilha, da construção a várias mãos, do intercâmbio de saberes de profissionais e isso já começa a ficar de uma certa forma internalizada nas unidades.

Vale recordar que essa “cultura da partilha” ou cultura de colaboração que aparece nos dois últimos trechos é um dos aspectos centrais defendidos por Hargreaves e Fullan (2012) para o desenvolvimento de uma “organização que aprende”. Para a aplicação dessa teoria no contexto escolar, Reimers (2021, p. 178) apresenta sete dimensões (ver subseção 3.2.5), entre elas a “incorporação de sistemas para absorver e compartilhar conhecimento e aprendizagem”, que será discutida na categoria de análise “d”, a seguir.

Uma das principais vantagens da cooperação em redes interorganizacionais, indicadas por Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), Hargreaves e Shirley (2009) e Katz et al. (2008) é possibilitar o **compartilhamento de aprendizagens e boas práticas**. No contexto da RJE, os diretores entrevistados enfatizaram o positivo intercâmbio que há nos grupos de homólogos, onde a partilha é franca a respeito dos problemas enfrentados, e as boas práticas são compartilhadas. Além desses espaços oficiais de compartilhamento, também foram citados espaços informais de trocas entre as unidades.

eu percebo, por exemplo, dentro dos homólogos acredito que há muita partilha de ações. (entrevistado diretor D).

Informalmente, em espaços não oficiais, eu já discuti, conversei com vários outros diretores no sentido de saber sobre como aconteceu certa mudança neste segmento e tive boas respostas (...) E isso é bastante rico, bastante interessante. (entrevistado diretor B).

Alguns entrevistados chamaram atenção para o ganho competitivo das partilhas de boas práticas, já que dentro da Rede trocam-se informações que uma outra escola não compartilharia.

Então hoje já é mais fácil você ligar para um diretor de outra unidade, compartilhar dores e trocar experiências exitosas com muito mais tranquilidade, sem o medo de estar vazando um segredo industrial. (entrevistado diretor E).

Eu acredito que hoje há muita partilha: de informações, de dados (...) a Rede nos oferece uma liberdade no sentido de que há uma transparência maior, uma confidencialidade maior, porque não tem a concorrência de uma unidade com outra. (entrevistado diretor D).

Nessa dinâmica de relações horizontais entre as unidades, isto é, não intermediadas pela instância de gestão da Rede (OAR), um entrevistado profissional citou três exemplos de iniciativas em sua unidade que foram desenvolvidas somente após conhecer as experiências de outras unidades. Esse tipo de prática muito se aproxima do que Reimers (2021) chama de “redes de melhoria”, que expandem de forma exponencial o conhecimento compartilhado em rede. Entretanto, o autor defende o estabelecimento de processos mais formais para que isso aconteça, conforme descrito na subseção 3.2.5. Nesse sentido, boa parte dos entrevistados profissionais e até alguns diretores percebem que essas partilhas formais ainda se restringem aos grupos de diretores homólogos e que outras partilhas, como mencionado, acontecem de maneira informal.

Analisando exclusivamente os comentários dos profissionais a esta questão, é possível perceber uma maior carência de espaços de troca: “eu sinto como se tivesse desacelerado um pouco” (entrevistado profissional B); “há (a partilha) na participação dos nossos diretores nessas instâncias de homólogos” (entrevistado profissional D); “eu percebo isso não acontecendo” (entrevistado profissional E); “eu acho que precisaria acontecer mais” (entrevistado profissional F). Sobre esse aspecto, deve-se ter atenção para o risco apontado por Schulz e Geithner (2010) de que as discussões e ideias se restrinjam ao que os autores nomearam de “*platform level*”, no caso, os grupos de diretores homólogos, e que assim não haja a difusão e aplicação dessas discussões no nível operacional, não gerando o impacto local desejado.

Embora o compartilhamento de aprendizagens e boas práticas tenha sido apontado por alguns como “o grande ganho que a teve a Rede” (entrevistado profissional B), foi consenso entre diretores e profissionais entrevistados que é algo

que ainda pode ser mais explorado, inclusive em outros níveis além dos homólogos: “Acho que ainda é muito tímido. Nós precisaríamos ter mais compartilhamento.” (entrevistado diretor A); “Eu acho que a gente poderia ter mais ações com relação a, por exemplo, grupos de estudos, partilha de boas práticas com pessoas das outras escolas.” (entrevistado profissional C).

Aprofundando a perspectiva dos impactos nas unidades do trabalho em rede, não houve consenso sobre a incidência da RJE para o **desenvolvimento e implantação de práticas pedagógicas inovadoras**, categoria de análise “e”. Alguns entrevistados não visualizam impacto na sala de aula. “Eu não vejo na prática ainda, a influência da Rede na aprendizagem, na sala de aula.” (entrevistado diretor C). “Não saberia te dizer agora o impacto de sala de aula.” (entrevistado profissional F). Por outro lado, outros afirmam que o PEC motivou e embasou as mudanças curriculares e o desenvolvimento de novos projetos, especialmente no que tange à formação integral e ao foco nas aprendizagens. “O PEC deu uma motivação para a gente avançar muito mais na questão do redesenho curricular” (entrevistado diretor A); “difícilmente tem um educador que está planejando uma aula lá para educação infantil ou para o terceirão do ensino médio, que de alguma forma não insere uma referência do PEC” (entrevistado diretor B); “praticamente todas as inovações que o colégio tomou em termos de metodologias, tem tudo balizado no PEC” (entrevistado profissional A). Alguns entrevistados citaram ainda projetos da Rede direcionados para os estudantes, como o Concurso de Redação e Arte e o Encontro de Formação Integral.

Vale destacar, sobre essa categoria, que houve opiniões divergentes entre entrevistados de mesmo nível hierárquico e de uma mesma unidade, ou seja, não se pode afirmar que a suposta menor incidência do trabalho em rede para o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras, manifestada por alguns entrevistados, se deu por um distanciamento da unidade ou por uma não difusão local das discussões de rede. Tendo como base o processo de difusão de ideias formulado por Schulz e Geithner (2010), pode-se avaliar que a negativa apresentada por esses entrevistados deve-se a uma não percepção pessoal, por exemplo, da influência do PEC na inspiração de práticas inovadoras, ou por avaliarem que a inovação precisaria estar mais explicitada em projetos oriundos da RJE para estudantes, que foram citados por outros entrevistados, mas não atingem todo o corpo discente.

Na categoria de análise “f” já se percebe um significativo nível de consenso para afirmar que o principal **impacto na governança e gestão das unidades** com o trabalho em rede foi o fortalecimento identitário institucional. As transcrições a seguir ilustram bem como esse aspecto era percebido antes da constituição da RJE e como agora é avaliado.

eu vivi aquilo que não era a rede como professor. Por vezes, era até difícil saber qual era a nossa identidade enquanto missão educativa, não se tinha isso muito claro. Eu lembro bem de um dia de ouvir falar que o colégio era jesuíta muito depois de estar aqui sendo professor. Não havia essa ênfase. (...) Essa transição foi muito significativa e marcante para o colégio. Marcante porque houve de fato uma correção de rota quase que absoluta. O que foi sendo consolidado nos últimos anos. (...) Então, é eu percebo que existe hoje uma cosmovisão muito clara. (entrevistado diretor B).

Eu acho que ser diretor de uma unidade é diferente de ser diretor em rede. Há um deslocamento a conceitos, concepções, visões. Antes você tinha um foco direcionado para uma unidade, havia um desconhecimento das outras unidades. Nós éramos ilhas. (...). Eu vejo que a Rede, ela é fundamental para a gestão das escolas, como fortalecimento identitário, com o lugar de decisão, de discernimento, acompanhamento dos processos. (entrevistado diretor A).

Nessa análise cabe fazer uma distinção entre identidade institucional e a cultura institucional de Rede, discutida na categoria de análise “c”. Quando os entrevistados afirmam que o trabalho em rede proporcionou um fortalecimento da identidade institucional, querem dizer, em outras palavras, que tornou os colégios jesuítas mais visivelmente jesuítas, ou seja, mais bem alinhados às orientações universais e ao carisma educativo da Companhia de Jesus, discutidos nas subseções 2.1 e 2.2, aspecto que já havia sido observado na análise do diagnóstico interno de 2021. Já a cultura institucional de Rede, que na opinião dos entrevistados ainda está em processo de consolidação, diz respeito ao *modus operandi* particular da RJE, caracterizado até então pelo apoio contínuo, partilha de recursos e saberes, construção coletiva, interdependência, entre outros fatores. O entrevistado diretor E faz uma síntese interessante sobre essa cultura de rede em consolidação: “A rede jesuíta de educação é a tentativa de construir unidade na diversidade.”

Ao discutir outros impactos do trabalho em rede na governança e gestão das unidades, ainda na categoria de análise “f”, voltam a aparecer diversos fatores já desenvolvidos em categorias de análise anteriores, como a importância da Rede no estabelecimento de diretrizes para o trabalho, o novo nível de autonomia estabelecido, o papel do Escritório Central como estrutura agregadora e articuladora, as

oportunidades de partilhar boas práticas, as vantagens competitivas de se trabalhar em rede num mercado educacional desafiador e no próprio enfrentamento da pandemia. Como novidade, emergem questões relativas ao relacionamento das unidades com as mantenedoras, algo que havia sido destacado na análise da observação participante da visita (subseção 5.3). O trecho abaixo, do entrevistado diretor C, sintetiza o que apareceu nas falas de alguns diretores e profissionais:

a gente ganha corpo enquanto rede em relação às outras redes e na relação com a Província. (...) Então, quando as unidades se juntam em rede com a mantenedora, eu acho que têm mais força, e a coisa acontece, quando é a unidade sozinha com a mantenedora aí isso fica mais difícil.

Neste outro recorte a seguir, o entrevistado diretor A faz um paralelo do quanto se avançou, a partir da articulação em rede, nesse diálogo com as mantenedoras.

a filantropia também vinha desse formato, decidido sem diálogo. Então eu acho que a partir de uma escuta respeitosa, o professor Fernando tem feito de fato esse diálogo com as instâncias da mantenedora, que estão muito mais abertas, é um outro nível. Agora sim, vejo um diálogo. O que antes era uma sobreposição conflitiva.

Embora o entrevistado diretor A já apresente em sua fala uma visão mais otimista em relação ao atual relacionamento com a mantenedora e, por consequência, com a Administração Provincial (estruturadas apresentadas na subseção 2.3.1), esse aparece ainda como o principal **desafio imposto pela organização em rede**.

Nessa penúltima categoria veremos que os desafios narrados são principalmente de caráter administrativo-financeiro. Foi citada em primeiro lugar a relação historicamente conflitiva das unidades com as mantenedoras, acusadas por alguns entrevistados de terem uma postura autoritária.

O programa Sinergia acredito que foi muito desafiador, porque era uma mantenedora de cima para baixo, que queria sobrepor a rede. Então foi muito conflitivo (...) essa gestão das mantenedoras era problemática porque eram discussões feitas em escritório, sem respeitar as instituições de ensino, sem respeitar os processos, as rotinas das escolas. (entrevistado diretor A).

Igualmente foram citados na fala de alguns diretores os repasses e empréstimos de colégios para outras obras da Província, sem passar pelo crivo e tomada de decisão da Rede.

É uma questão do governo da província, que, em nome de Rede, entra nos colégios, pega um recurso e transfere para outras redes ou obras. Acho isso gravíssimo (...) as diretorias das unidades pensam que a Rede não nos defende disso. (entrevistado diretor C).

A nova política de filantropia, supostamente imposta pelas mantenedoras, conforme diretores e profissionais de diferentes unidades, prejudicou projetos antes realizados localmente. Esse fato apareceu com bastante ênfase na análise da observação da visita.

olhar da mantenedora é um olhar que é muito pouco inaciano, é um olhar muito técnico, é um olhar muito duro, é um olhar muito legalista, mas ele é muito pouco afetivo (...). Algumas reuniões de concessão de bolsa era uma relação de uma autoridade, que chegava lá e tinha as próprias regras e cabe ao colégio segui-las e pronto. (entrevistado profissional E).

A gente tinha uma lógica de fazer filantropia internamente. Culturalmente falando, isso era muito rico, porque a gente trabalhava com os alunos bolsistas integrados ao processo. (...) Então a gente deixou de fazer internamente e começou a fazer fora. (...), a gente está tendo que literalmente tirar o dinheiro do bolso para pagar esses alunos lá fora. E às vezes, esse dinheiro faz falta aqui. (entrevistado profissional D).

Um ponto que foi criticado apenas pelos profissionais são as soluções tecnológicas disponibilizadas pela Rede, que vieram a partir do Programa Sinergia (ver subseção 2.3.4), apontado como uma decisão corporativa que restringe a busca local por um serviço melhor.

Algumas coisas burocráticas nos lembram que nós somos uma rede, e que às vezes eu tenho vontade de chorar, porque eu acho o Sistema TOTVS muito ruim e tem a Rede que não deixa a gente trocar. (entrevistado profissional A).

É um sistema que nós somos obrigados a usar (...). Ele não é um sistema que seja dinâmico, nem intuitivo, nem facilite a vida das pessoas (...) isso é um impacto, porque a gente não tem autonomia para mudar. É uma constatação quase que geral dos professores. (entrevistado profissional E).

De modo geral, as entrevistas confirmaram um desafio de governança que havia aparecido no diagnóstico interno e na observação participante da visita: há ao menos duas forças que incidem sobre as unidades, a RJE e a Província/mantenedora, e que nem sempre caminharam em sintonia nos últimos anos. Apesar de serem instâncias distintas, não há plena clareza dos seus papéis, conforme citado pelo entrevistado diretor B: “para os educadores, de modo geral, não há uma distinção

clara do que é Província, Rede e mantenedora, para nós a referência é a rede”. Esse ponto é aprofundado na fala do entrevistado profissional D:

Não vejo até hoje com clareza, vejo certo conflito, certa sobreposição. Há uma tendência da gente ponderar que o viés da mantenedora se sobrepõe (à RJE) justamente pelo aspecto econômico de manutenção da instituição. É aquela velha frase, manda quem assina o cheque (...). Eu não vejo isso com clareza como que elas trabalham em conjunto e até estou com a interrogação, se é que elas trabalham em conjunto.

Nota-se que alguns entendem que a mantenedora se sobrepõe à Rede, por representar a Província num sentido mais amplo da sua missão institucional no Brasil, outros já têm como maior referência a RJE pelo foco da atuação. Há também os que diferenciam que as diretrizes orçamentárias são da mantenedora e as pedagógicas da RJE, fato bem expresso na fala do entrevistado profissional B:

os aspectos mais de ordem acadêmica e formativa, a gente se direciona mais ao Escritório Central (...). Quando a gente vai para a construção do orçamento, o escritório central participa, é claro, mas a gente aí se comunica diretamente com a mantenedora.

Por fim, um desafio apresentado por alguns diretores e profissionais de diferentes unidades é o choque que há entre o trabalho pedagógico e o administrativo nas unidades. “Houve um salto qualitativo importante, mas ainda não o suficiente para superar esse distanciamento dessas duas áreas, administrativa e pedagógica. Ainda há um entendimento equivocado de qual é a função do administrativo.” (entrevistado diretor E). Aponta-se para um perfil de diretores administrativos muito financeiro e com pouco diálogo com o âmbito pedagógico. Embora esse desafio tenha um caráter muito mais local do que de rede, ele pode ser um reflexo do conflito de governança, relatado anteriormente, que pode existir entre RJE e as mantenedoras. A fala do entrevistado profissional D apoia essa reflexão: “(o papel do diretor administrativo) está muito mais em responder às demandas da mantenedora do que dialogar com o diretor acadêmico para pensar a escola enquanto uma gestão na sua plenitude”.

Para concluir a análise, elenco algumas **sugestões** individuais que apareceram ao longo dos diálogos e que naturalmente refletem as carências ou desafios identificados nas categorias anteriores. Vale mencionar de antemão que as sugestões foram variadas, não havendo uma clara convergência. A única sugestão que foi citada

por mais de um diretor diz respeito ao processo de tomada de decisão, especialmente quando relacionado aos grandes projetos, empréstimos e transferências de recursos.

Eu acho que trazer mais a responsabilidade para esse fórum de diretores gerais. Uma vez no semestre juntar esse grupo de diretores com o conselho da Rede para essas grandes decisões. Como proteger as escolas? As coisas são transitórias, as pessoas têm tempo nos cargos. (entrevistado diretor A).

Além disso, foi sugerida a criação de um conselho pedagógico da RJE para acompanhar mais de perto a qualidade dos processos pedagógicos nas unidades; tornar a Rede mais presente e visível entre os estudantes; potencializar e ampliar os espaços de trocas entre unidades, para além dos grupos de diretores homólogos; e organizar a rede por *clusters* a partir do perfil das escolas, o que garantiria diálogos partindo de realidades mais próximas.

5.5 SÍNTESE INTEGRATIVA

Nesta síntese integrativa serão considerados os dados coletados das diferentes fontes analisadas nas seções anteriores, a fim de se apresentar a análise triangular descrita no capítulo de metodologia, a partir de Flick (2009). As categorias de análise elencadas na seção 4.4 foram grifadas em negrito ao longo do texto.

Em primeiro lugar, pode-se caracterizar a Rede Jesuíta de Educação como uma rede não centralizada (BARAN, 1964), articulada por meio de uma OAR (WEGNER, 2020) e cujos membros possuem laços institucionais perenes - *state-type* segundo Borgatti e Halgin (2011) -, já que todas as unidades da Rede são propriedade da Companhia de Jesus. Entretanto, se por um lado pode-se dizer que há laços institucionais fortes, não há como garantir a existência de vínculos de relacionamento igualmente sólidos, uma vez considerada a alta rotatividade que há no grupo de lideranças. Também é marca da RJE, e um desafio para a gestão, a sua significativa diversidade de membros, isto é, escolas com diferentes portes, presentes em contextos diversos e atendendo a públicos cultural e economicamente variados. A Rede preservou um considerável **nível de autonomia** de suas unidades, porém diferente do que havia antes da constituição da Rede. Embora haja autonomia e decisões tomadas coletivamente, alguns processos ainda são marcados por significativos traços hierárquicos, especialmente na relação das unidades com a

Província. Considerando os **estágios do ciclo de vida das redes**, descritos a partir de Wegner (2020), na subseção 3.2.4, pode-se considerar que a RJE está em sua fase de consolidação, embora ainda enfrente alguns desafios de governança e de tomada de decisão, que seriam característicos da fase de desenvolvimento.

Outra particularidade da RJE é a sua vinculação institucional com outras redes da BRA, o que se apresentou como fonte dos principais **desafios** de governança e gestão destacados nas seções anteriores, de modo particular, no que diz respeito à gestão administrativo-financeira das unidades e aos serviços compartilhados de tecnologia.

A Rede tem alguns **mecanismos formais de governança** bem estabelecidos, como o Fórum de Equipes Diretivas, as reuniões mensais de direções homólogas, documentos norteadores, em especial o PEC, além de outros procedimentos estabelecimentos coletivamente. Porém, nesse tópico chamou atenção a não menção ao Estatuto da RJE, que, em termos de governança, teria maior relevância que o PEC. O diagnóstico interno (Quatro 11) e a análise das entrevistas trouxeram indícios de ainda haver lacunas na definição dos espaços formais de tomada de decisão, já que algumas ainda são tomadas por determinada instância, sem passar pelo crivo de um fórum da Rede.

Na observação do Fórum de EE.DD. e nas entrevistas, também se evidenciou a existência de **mecanismos informais de governança** que, segundo Kempner-Moreira e Freire (2020), contribuem na confiança, união e cooperação tanto em nível de rede como de forma horizontal entre as unidades. Contudo, são mecanismos que precisarão de constante reforço desde a Rede, tendo em conta a frequente mudança de lideranças tanto nas unidades, como na própria RJE, a qual, em menos de 10 anos, já teve três diferentes gestões.

A visita anual do Diretor da RJE às unidades – observada nesta pesquisa – também foi apontada nas entrevistas não só como mecanismo formal de governança, mas como importante **prática de gestão da Rede**. Além da visita, as principais práticas de gestão destacadas foram o SQGE e o Planejamento Estratégico, ambos estritamente vinculados ao PEC. O diagnóstico interno, a observação da visita e as entrevistas deixaram claro que a ação de maior impacto desenvolvida pela RJE é o Programa de Formação Continuada, que apoiou no fortalecimento da identidade institucional, na consolidação da cultura de rede e na partilha de boas práticas.

Nesse sentido, o diagnóstico interno, as entrevistas e a observação do Fórum oferecem bases sólidas para afirmar que o principal **impacto do trabalho em rede nas unidades** foi o fortalecimento da **identidade institucional**. Como mencionado na seção anterior, a diminuição da “autonomia exacerbada” (entrevistado diretor C), que deixava as unidades “à mercê das pessoas que estavam na direção” (entrevistado profissional D), em vista de um trabalho em rede, garantiu que os colégios jesuítas se tornassem mais jesuítas. Junto a isso, foi se consolidando uma nova **cultura de rede**, marcada pela “tentativa de construir unidade na diversidade” (entrevistado diretor E), pela interdependência, pela construção coletiva e pela partilha de recursos e saberes. Vale mencionar que as falas dos sujeitos apontaram um pequeno avanço em relação à avaliação do trabalho de comunicação institucional feita no diagnóstico de 2021; ainda assim, é um aspecto que pode ser mais bem explorado para o fortalecimento da cultura e identidade institucional.

A análise geral dos dados confirmou a existência de processos formais, mediados pela OAR, para o **compartilhamento de aprendizagens e partilha de boas práticas**. Além disso, também foram citados movimentos horizontais e informais de troca de experiências entre as unidades. Ambos os processos são positivos para a criação de “redes de melhoria” (REIMERS, 2021) ou de uma “rede que aprende” (SCHULZ; GEITHNER, 2010). Entretanto, há consenso de que essas partilhas poderiam ser potencializadas, não só entre direções, onde isso já acontece em boa medida, mas entre profissionais de outros níveis hierárquicos das unidades, a fim de favorecer a incidência das discussões da Rede nas práticas locais.

Quanto aos demais **impactos do trabalho em rede nas unidades**, há um indicativo, desde os resultados do diagnóstico interno (Quadro 11), da influência, principalmente do PEC, nos redesenhos curriculares e **para o desenvolvimento e implantação de práticas inovadoras pedagógicas**, embora alguns entrevistados tenham levantado dúvidas sobre o efetivo impacto na sala de aula. No que diz respeito à **governança e gestão local**, os impactos são significativos, como a mudança do nível de autonomia, as diretrizes comuns de atuação, os fóruns de partilha e tomada de decisão, o suporte institucional para a gestão local, as vantagens competitivas de mercado, o papel do Escritório Central como estrutura agregadora e articuladora, entre outros.

Cabe enfatizar como que esse trabalho em rede, marcado pelo fortalecimento da identidade institucional, pela consolidação de uma cultura de rede, pela definição de um direcionamento estratégico macro e o estabelecimento de uma “autonomia mais acompanhada” (entrevistado diretor D), mostra-se significativamente relevante diante da alta rotatividade das lideranças das unidades.

Por fim, como já mencionado no início da seção, todas as fontes de dados coletadas apontam para um possível choque de governança que há entre as instâncias de governo da RJE (OAR, Fórum de Diretores e Conselho) e a Administração Provincial/Mantenedoras. O diagnóstico interno já havia apontado, mesmo entre os diretores, pouca clareza na diferenciação das instâncias que incidem sobre as unidades (Quadros 9 e 10). A observação da visita e as entrevistas trouxeram mais evidências e exemplos para confirmar movimentos *top down* da Administração Provincial nas unidades que não passaram pelas instâncias da RJE. Esse choque de governança tem implicações diretas na gestão local das unidades, no que diz respeito à política de filantropia e concessão de bolsas, transferências de recursos, aos serviços de T.I. e no próprio modo de atuação das direções administrativas. Entretanto, vale reforçar que algumas entrevistas já apontam para recentes avanços em vista de uma gestão mais dialogal entre RJE e mantenedoras.

5.6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando as análises desenvolvidas nas seções anteriores e a síntese integrativa, nesta seção são apresentadas recomendações à Rede Jesuíta de Educação, no que diz respeito à governança e gestão, tendo em vista potencializar o impacto positivo do trabalho em rede nas unidades.

Ampliar espaços formais de partilha de boas práticas entre profissionais da RJE

Se, por um lado, nas entrevistas reconheceu-se a relevância das reuniões frequentes dos grupos de diretores homólogos, houve consenso de que os espaços de partilha formais devem ser ampliados. Além de incrementar os momentos para troca de experiências nos encontros de diretores homólogos, sugere-se articular grupos reunindo outros profissionais com função homóloga, de modo que possam

discutir desafios comuns, apresentar práticas exitosas e desenvolver projetos conjuntos. A estratégia de aproximação desses profissionais homólogos poderia ser iniciada com encontros, se possível, presenciais, visando criar e fortalecer vínculos. Após isso, são indispensáveis ações que favoreçam a manutenção dos diálogos, tais como encontros virtuais periódicos, canais oficiais para troca de mensagens e a definição de mediadores que motivarão os diálogos sistematicamente.

De início, tende a ser mais viável articular grupos com lideranças homólogas, seja de diretores, gestores intermediários ou coordenadores, que poderão compartilhar e discutir questões da gestão escolar. Para além disso, sugere-se articular grupos inclusive com representações de docentes e orientadores educacionais. Neste estudo observou-se que as discussões da Rede ocorrem majoritariamente nos níveis hierárquicos superiores, contando que essas lideranças repercutirão as questões localmente, de modo que cheguem a impactar na atuação dos professores e na aprendizagem dos estudantes. Porém, como foi analisado, não houve consenso a respeito desse impacto na sala de aula. Há de se considerar que algumas unidades têm estruturas grandes e complexas, o que pode tornar desafiador para um diretor garantir essa difusão de discussões, boas práticas e inovações por todas as instâncias da instituição.

Em outras palavras, entende-se que a ampliação da partilha de boas práticas, abrangendo diferentes níveis hierárquicos das unidades, inclusive docentes, é uma ação que poderá, entre outros resultados, potencializar o impacto do trabalho em rede na sala de aula e na implantação de práticas inovadoras. Multiplicar espaços em que se possa colocar a diversidade de experiências em diálogo, estimulando a inovação, é um dos maiores benefícios que a Rede pode ofertar às unidades.

Ordenar em Estatuto os fluxos decisórios relativos à gestão administrativo-financeira das unidades

A governança e gestão dos processos administrativo-financeiros se apresentou como um dos principais desafios atuais para as unidades. As críticas recorrentes dizem respeito à falta de ordenamentos, decorrendo em: decisões tomadas unilateralmente, colégios sendo abordados pela Província solicitando repasses de recursos e uma eventual postura impositiva por parte das mantenedoras. Vale

recordar que já são observados significativos avanços nessa relação com a Administração Provincial, atribuída por alguns entrevistados ao perfil dos profissionais que hoje intermediam essas questões. Como a permanência de lideranças não é habitual na RJE e tão pouco na Companhia de Jesus, são sugeridas algumas ações que podem contribuir para mitigar esses atritos e resguardar a saúde financeira das unidades.

Em primeiro lugar, e aproveitando o suposto movimento dialogal que existe atualmente entre Administração Provincial e RJE, recomenda-se estabelecer e ordenar em rede os fluxos que ainda são unilaterais, como por exemplo os repasses ou empréstimos internos de recursos. Junto a isso, sugere-se estabelecer o fórum de tomada de decisões administrativo-financeiras da RJE, que não só irá decidir questões que afetam todas as unidades, mas também adotar decisões que, embora sejam relativas a uma unidade, podem impactar as demais, como, por exemplo, tomada de empréstimos externos ou investimentos locais volumosos.

Nessa mesma linha, cabe aqui mencionar a política de filantropia e concessão de bolsas, que sofreu críticas similares de alguns entrevistados por ter sido supostamente imposta pela Administração da Província. Recomenda-se realizar uma avaliação profunda sobre os resultados da política vigente, tanto em termos financeiros como de impacto social, e projetar cenários futuros para a sua manutenção ou alteração. A partir dessa avaliação, sugere-se abrir um diálogo em rede para ordenar - ou reordenar -, em Estatuto ou documento normativo, as diretrizes e fluxos da política de filantropia.

Uma vez tendo todos esses fluxos decididos coletivamente e documentados, será preciso reforçar a preeminência do Estatuto da RJE como mecanismo central de governança da Rede. Como analisado anteriormente, esse documento teve baixa relevância nas entrevistas, especialmente se comparado ao destaque dado ao PEC. Todavia, é o instrumento que resguardará a manutenção dos processos independentemente das lideranças que estiverem à frente dos diálogos.

Acompanhar e orientar a trajetória profissional dos “agentes multiplicadores” da cultura da Rede nas unidades

Na análise das entrevistas e do diagnóstico interno, identificou-se a importância dada ao Programa de Formação Continuada no processo de consolidação da RJE. Os profissionais que participam dessas formações ou mesmo de GTs da Rede tornam-se, nas palavras do entrevistado profissional D, “agentes multiplicadores” da cultura institucional da Rede. Centenas de pessoas já passaram por ao menos um dos cursos do programa de formação ou foram membros de algum GT. Esse é um grupo estratégico que, junto com as direções das unidades, podem apoiar na difusão dos debates que ocorrem em nível de rede e, como já mencionado, na consolidação da cultura institucional.

Visando acompanhar e orientar a trajetória desses profissionais, recomenda-se criar um sistema de gestão de talentos – ou de “agentes multiplicadores” – para inicialmente mapear as pessoas que passaram por essas iniciativas da Rede, acompanhar a evolução de sua trajetória na instituição e planejar ações formativas e de integração específicas para esse grupo.

Um segundo passo mais complexo dessa mesma iniciativa seria realizar uma avaliação 360º anual desses profissionais, junto à construção de um Plano de Desenvolvimento Individual. Essa estratégia não só apoiaria na consolidação da cultura de rede e na formação de lideranças, mas também subsidiaria processos sucessórios.

Reestruturar a gestão dos serviços tecnológicos

Conforme discutido na subseção 3.2.2, a partir de Antunes, Balestrin, Verschoore (2010), um dos benefícios da criação de redes é a busca por soluções coletivas e economia de escala. A contratação de serviços de T.I. em rede talvez seja uma das melhores oportunidades de economia de escala para uma rede educacional, pois não apenas haverá o poder de barganha pelo volume de usuários, como pode-se adotar estruturas e equipes centralizadas que atendam a todas as unidades, o que provavelmente será mais econômico e eficaz do que cada unidade ter sua própria estrutura de T.I..

Neste estudo foi identificado um considerável nível de insatisfação pelo serviço de T.I. prestado às unidades, algo que apareceu no diagnóstico interno, nas entrevistas e na observação da visita. Também já foi salientado anteriormente que estes serviços de T.I. centralizados não atendem exclusivamente a RJE, mas também outras instituições vinculadas à Companhia de Jesus no Brasil, com diferentes perfis e demandas tecnológicas.

Tendo em conta essas considerações e a análise feita nas seções anteriores, sugere-se destacar, dentro da equipe da T.I. Corporativa, um departamento exclusivo para a RJE, com profissionais especialistas em demandas da educação básica. Caso isso não seja possível num primeiro momento, convém de forma mais imediata contar com o apoio da OAR para mediar as solicitações que as unidades fazem à T.I. Corporativa, para que sejam cumpridas a contento. Além disso, recomenda-se que a OAR estabeleça um fórum permanente para estudar e projetar as demandas tecnológicas educacionais, de modo que a Rede esteja atenta e atualizada a respeito das novas tendências e inovações em T.I. e T.E., que costumam exigir tempo de implementação e altos investimentos.

Com essas recomendações à RJE, almeja-se potencializar a incidência da Rede nas unidades e mitigar os principais desafios identificados neste estudo. Cabe reconhecer que, de modo geral, o impacto do trabalho em rede nas unidades se mostrou significativamente bem avaliado e reconhecido pelos participantes da pesquisa, seja no diagnóstico interno de 2021, nas observações participantes e nas entrevistas. Dessa forma, conforme apontado nas seções anteriores de análise, os processos e projetos em curso na Rede devem ser mantidos e, quando possível, potencializados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar qual o impacto das práticas de governança e gestão da Rede Jesuíta de Educação Básica nas unidades educativas, a fim de propor ações para potencializar a sua incidência positiva nessas instituições. Para tal, propôs-se a analisar o processo de criação e consolidação da RJE, avaliar as principais práticas de governança e gestão que têm sido desenvolvidas em nível de rede, analisar em que medida o pertencimento à Rede impacta o trabalho de diretores e demais profissionais das unidades educativas e, a partir dessas análises, propor ações de governança e gestão para potencializar o impacto positivo do trabalho em rede nas unidades.

Contemplando a trajetória percorrida nesta jornada de investigação, avalia-se que os principais objetivos traçados foram alcançados, e o pesquisador retorna ao mundo comum com algo para compartilhar com os demais, fazendo menção ao último estágio da Jornada do Herói, descrita por Vogler (2006, p. 211):

Nós, Buscadores, finalmente voltamos para casa, purgados, purificados, trazendo os frutos de nossa jornada. Dividimos com todos de Nossa Tribo o alimento e o tesouro que trouxemos, além de uma boa história sobre como isso foi conquistado. Fechou-se um círculo, dá para sentir. Pode-se ver que nossas lutas na Estrada dos Heróis trouxeram nova vida a nossa terra. Haverá outras aventuras, mas esta está completa, pois termina trazendo uma cura em profundidade, o bem-estar e a integração para nosso mundo. Os Buscadores voltaram para casa.

Já no capítulo de apresentação do campo empírico elaborou-se, a partir de dados documentais e apoiado pela própria vivência do pesquisador, uma narrativa sobre o processo de criação e consolidação da RJE, contemplando desde movimentos originários da Rede, ainda em 2012, até as iniciativas contemporâneas a este estudo. As análises desenvolvidas nesse capítulo, em especial a seção 2.3, correspondem ao produto “a”, previsto na seção 1.7.

A análise triangular desenvolvida no capítulo 5 contempla as entregas estipuladas nos produtos “b” e “c”, que abordam a problemática central desta pesquisa, vinculando as práticas de governança e gestão – mais ou menos consolidadas – ao seu impacto nas unidades, seja ele benéfico, contraproducente ou em desenvolvimento. Ao analisar as diferentes fontes de dados, fundamentando-se no referencial teórico, foi possível estabelecer base científica para caracterizar o perfil

de rede e modelo de governança adotado pela RJE, apontar os principais avanços conquistados e benefícios ofertados às unidades, mas também identificar desafios oriundos da articulação em rede que têm impactado as unidades.

Por fim, a seção 5.5, em conformidade com o produto “d”, apresenta um conjunto de recomendações à Direção da RJE para mitigar impactos contraproducentes e potencializar os impactos positivos do trabalho em rede nas unidades.

Levando em conta o vínculo profissional do pesquisador com a instituição e a proximidade com o tema de investigação, marca do mestrado profissional, algumas descobertas chamaram a atenção.

Em primeiro lugar, tinha-se um entendimento prévio de que a RJE preservou um bom nível de autonomia de suas unidades, se comparado a outras experiências de rede educacionais dentro e fora da Companhia de Jesus. A surpresa a respeito disso foram diretores e profissionais entrevistados afirmarem que a autonomia que havia antes da Rede era prejudicial à instituição, e as diretrizes existentes hoje, que em certa medida limitam a ação dessas lideranças, na verdade favorecem e apoiam o seu trabalho. Os documentos e normativas da Rede estabelecem parâmetros que respaldam as decisões locais de diretores, ao mesmo tempo que evitam movimentos personalistas.

Outra contribuição importante desta pesquisa foi apontar, dentre os vários benefícios possíveis de uma articulação em rede, que a RJE teve como principal impacto o fortalecimento da identidade institucional. Pode-se dizer que as diversas ações de Rede, com um destaque especial ao Programa de Formação Continuada, ajudam os colégios jesuítas a serem mais fiéis ao seu carisma educacional jesuíta, que na última década passou por um importante movimento de renovação (processo descrito na seção 2.2).

Um terceiro aspecto a sublinhar é o desejo de diretores e, principalmente, profissionais, por mais espaço para partilhas em rede. As entrevistas demonstraram como valorizam esses espaços, como são ações que de fato apoiam a prática local. Não se trata de uma demanda a mais em meio à profusão de tarefas do cotidiano escolar. Esse desejo não só ratifica o trabalho da Rede, como demonstra certo nível de consolidação e maturidade.

O último destaque diz respeito à relação com a Administração Provincial e às críticas aos serviços de T.I. Naturalmente, as avaliações negativas que apareceram, tanto nas entrevistas, como na observação da visita, não eram desconhecidas. Foi uma surpresa, porém, serem tão enfatizadas, por vários entrevistados, de diferentes unidades, no que diz respeito aos desafios do trabalho em rede. Inicialmente, como essas estruturas não são exclusivas da RJE, supunha-se que poderiam ser desafios dissociados do trabalho em rede mediado pela OAR. Inclusive, é importante recordar, que o roteiro das entrevistas (Apêndice E) não tinha nenhuma questão relativa a esses serviços. Avalia-se que essa visão integrada por parte das unidades é um indicativo importante para a Direção da Rede e que provavelmente esse seja o maior desafio para a governança e gestão da RJE: integrar de forma harmônica processos em rede, com uma estrutura cuja governança e gestão operam de forma mais hierarquizada. Almeja-se que as recomendações apresentadas para esse desafio possam contribuir nesse sentido.

Por se tratar de uma rede com unidades tão diversas, pode ser uma limitação deste estudo a quantidade de colégios diretamente investigados, isto é, três com membros entrevistados e uma unidade cuja visita foi observada. O pesquisador tomou o máximo de medidas para mitigar essa limitação, ao considerar diferentes fontes de dados na análise triangular e no processo de seleção das unidades entrevistadas, conforme detalhado no capítulo de metodologia.

Para investigações futuras, sugere-se um estudo que compare o impacto do trabalho em rede entre os diferentes perfis de unidades (escolas 100% gratuitas, colégios de médio porte e colégios de grande porte); outro estudo, com enfoque pedagógico, pode investigar o impacto do trabalho em rede nas práticas de sala de aula e na trajetória dos estudantes; uma terceira recomendação tematizaria a percepção das famílias sobre a RJE e poderia verificar se a existência da Rede influencia ou não na permanência de seus filhos na instituição; por fim, também seria interessante um estudo que aprofundasse as possíveis contribuições da comunicação institucional em rede para reforço da marca local e consolidação da cultura institucional.

Neste ano de 2024 a Rede Jesuíta de Educação celebra dez anos de existência. Esta pesquisa procurou registrar de forma abrangente os significativos avanços conquistados nessa década, resultado da dedicação de centenas de

profissionais diretamente implicados no processo, do qual o pesquisador teve o privilégio de ser testemunha e partícipe. Muito foi o tempo e capital investidos para a constituição da RJE, e se poderia questionar: qual o real impacto de todo esse investimento? Será que estaríamos melhores com unidades mais independentes? Este estudo lançou-se no ambicioso desafio de responder a essas questões. Chegando ao final desta jornada, é desejo do pesquisador que se tenha conseguido ao menos estabelecer alguns indicativos, sustentados pelo rigor científico, que demarquem os principais acertos e lições apreendidas na experiência da RJE até o momento, de modo a inspirar outras redes e instituições imbuídas de uma aspiração similar de transformar a sociedade por meio da educação.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli; PRINCEPE, Lisandra. O lugar da pesquisa no Mestrado Profissional em Educação. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 63, p. 103-117, jan./mar. 2017.
- ANTUNES, Junico; BALESTRIN, Alsones.; VERSCHOORE, Jorge. (Org.). **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.
- BARAN, Paul. On Distributed Communications Networks. **IEEE Transactions on Communications Systems**. California, v. 12, pp. 1-9, 1964.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1995.
- BARROS, Raimundo. **Avaliação da RJE**. Rio de Janeiro: RJE, 3 maio 2021.
- BARROS, Raimundo. **Coronavírus: Medidas Tomadas**. Rio de Janeiro: RJE, 18 mar. 2020a.
- BARROS, Raimundo. **Demanda de acesso ao Moodle**. Rio de Janeiro: RJE, 16 abr. 2020b.
- BARROS, Raimundo. **Encontro de Equipes Diretivas**. Rio de Janeiro: RJE, 18 mar. 2018.
- BARROS, Raimundo. **Estudos sobre ajustes de anuidade escolar**. Rio de Janeiro: RJE, 23 abr. 2020d.
- BARROS, Raimundo. **Formação sobre indicadores**. Rio de Janeiro: RJE, 31 mar. 2022.
- BARROS, Raimundo. **Orientações da RJE**. Rio de Janeiro: RJE, 1 abr. 2020c.
- BORGATTI, Stephen; HALGIN, Daniel. On Network Theory. **Journal of Organization Science**. Kentucky, v. 22, p. 1157-1167, 2011.
- BRA, Província dos Jesuítas do Brasil. **Plano Apostólico 2015 – 2020**. Rio de Janeiro, 2015.
- BRA, Província dos Jesuítas do Brasil. **Estatuto da Província do Brasil**. Rio de Janeiro, 2021.
- BRA, Província dos Jesuítas do Brasil. **Plano Apostólico 2022 – 2026**. Rio de Janeiro, 2022.
- BUSH, Tony; COLEMAN, Marianne. **Leadership and Strategic Management in Education**. London: Paul Chapman Publishing, 2000.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CASTELLS, Manuel. Afterword: why networks matter. *In*: MCCARTHY, H. et al. **Network logic**. Who governs in an interconnected world? London: Demos, 2004, p. 219-225.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

COMPANHIA de Jesus. **Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

COMPANHIA de Jesus. **Decretos da Congregação Geral 35**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

COMPANHIA de Jesus. **Decretos da Congregação Geral 36**. São Paulo: Edições Loyola, 2016.

COSTA, Daianny Madalena.; GHISLENI, Ana Cristina. A Pesquisa-Intervenção no Mestrado Profissional e suas possibilidades metodológicas. **Educar em Revista**, v. 37, p. 01-15, 2021.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMIANI, Magda Floriana. et al. Discutindo pesquisas do tipo intervenção pedagógica. **Cadernos de Educação** (UFPEL), v. 45, p. 57-67, 2013.

DE NONI, I.; GANZAROLI, A.; ORSI, L. The evolution of OSS governance: a dimensional comparative analysis. **Scandinavian Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 247-263, 2013.

EIDT, João Renato; SUNDERMANN, Mário. **Nova Estrutura da RJE**. Rio de Janeiro: RJE, 15 dez. 2017.

ELLSTRÖM, Per-Erik. Quatro faces das organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S.l.], v. 23, n. 3, set./dez, 2007.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. 4th ed. London: Sage, 2009.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FULLAN, Michael. **The new meaning of education change**. 4. ed. New York: Teachers College Press, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GIL, Antônio. Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, University Chicago Press. Chicago, v. 78, n. 6, p.1930-1938, 1973.

GRANT, R. G. Et al. **O livro da História**. São Paulo: Globo Livros, 2017.

GUIDINI, Fernando. **Educação Jesuítica e teoria da complexidade: relações e práticas na formação de professores**. Curitiba: Appris, 2017.

HALGIN, Daniel. An introduction to social network theory. *In: **International Networking in the Society of Jesus Conference***, Boston College, Boston, 2012. Disponível em: https://jesuit.network/wp-content/uploads/2018/01/Halgin_Social_Network_Theory.pdf. Acesso em: 13 mar. 2023

HANUSHEK, Eric. Et al. Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. **Journal of Development Economics**, v. 104, p. 212–232, 2013.

HARGREAVES, Andy.; FULLAN, Michael. **Professional capital: transforming teaching in every school**. New York: Teachers College Press, 2012.

HARGREAVES, Andy.; SHIRLEY, Dennis. **The Fourth Way: the inspiring future for educational change**. California: Corwin, 2009.

HEARN, Simon; MENDIZABAL, Enrique. **Not everything that connects is a network**. Londres: Overseas Development Institute, 2011.

HOBSBAWM, Eric. **Globalização, democracia e terrorismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

ICAJE – Comissão Internacional para o Apostolado da Educação. **Características da Educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Edições Loyola, 1986.

ICAJE – Comissão Internacional para o Apostolado da Educação. **Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI**. Roma: Cúria Geral, nov. 2019.

IPM - Instituto de Pesquisa de Mercado da UNISINOS. **Relatório de Pesquisa**. São Leopoldo, 2017.

KATZ, Steven. et al. Learning Networks of Schools: The key enablers of successful knowledge communities. **McGill Journal of Education**, McGill University. Montreal, v. 43, n. 2, p. 111–137, 2008.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; Freire, Patrícia de Sá. Governança de Redes Interorganizacionais: Uma revisão sobre os mecanismos de governança para a aprendizagem. **E-tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v.13, n.1. Florianópolis, 2020.

KLEIN, Luiz Fernando. Por uma abordagem histórica da Pedagogia. **Subsídios para a pedagogia inaciana**. São Paulo: Edições Loyola, 1997, p. 57-76.

KLEIN, Luiz Fernando. Prefácio da nova edição em português da Ratio Studiorum. 'Código Pedagógico dos Jesuítas. **Ratio Studiorum da Companhia de Jesus**, de Maria Margarida Miranda. Lisboa: Editora Esfera do Caos, 2010, p. 286.

LARROSA, Jorge. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n. 19, jan/fev/mar/abr., 2002, p. 20-28.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MARIETTO, M. Observação Participante e Não Participante: Contextualização Teórica e Sugestão de Roteiro para Aplicação dos Métodos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. 10, oct. 2018. Disponível em: <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2717>

MARTINS, Angela Maria. Autonomia e educação: a trajetória de um conceito. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 207-232, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 7-21, jul./set. 1979.

OLIVEIRA, Juliano Tadeu dos Anjos. **Sistema de qualidade na gestão escolar: impactos da implementação em dois colégios da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil**. Orientador: Prof. Artur Eugênio Jacobus. Dissertação (mestrado) – Gestão Educacional, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Unisinos, 2022.

PALACIO, Carlos. **Carta a todos os Jesuítas: A construção da Província do Brasil – BRA**. Algumas decisões importantes. Rio de Janeiro, dez. 2011.

PALACIO, Carlos. **Nomeação do Delegado para a Educação Básica da BRA**. Rio de Janeiro, nov. 2013.

PALACIO, Carlos. **Nomeação**. Rio de Janeiro, mar. 2012.

PIASSINI, Rui. **As relações entre a implementação de mudanças organizacionais da Rede Marista e a motivação dos professores**. Orientadora: Profa. Dra. Bettina Steren dos Santos. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação, PUCRS, 2015.

RAMALINGAM, Ben. **Mind the network gaps**. Londres: Overseas Development Institute, 2011.

- REDE Jesuíta de Educação. **Estatuto da RJE**. Rio de Janeiro: RJE, dez. 2014.
- REDE Jesuíta de Educação. **Estatuto da RJE**. Rio de Janeiro: RJE, maio 2022a.
- REDE Jesuíta de Educação. **I Congresso RJE e VI Congresso Inaciano de Educação: Educação para a Cidadania Global**. São Paulo: Edições Loyola, 2020.
- REDE Jesuíta de Educação. **Planejamento Estratégico da RJE: alinhamento, desdobramento e execução da estratégia**. Rio de Janeiro: RJE, jun. 2019.
- REDE Jesuíta de Educação. **Plano Estratégico da RJE 2022-2025**. Rio de Janeiro: RJE, 2022b.
- REDE Jesuíta de Educação. **Projeto Educativo Comum (PEC)**. São Paulo: Edições Loyola, 2016.
- REDE Jesuíta de Educação. **Projeto Educativo Comum (PEC)**. São Paulo: Edições Loyola, 2021.
- REIMERS, Fernando. **Educar estudantes para melhor o mundo**. Publicação Independente, 2021.
- ROTH, Ana L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.
- SACCOL, Amarolinda et at. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2012.
- SCHEIN, Edgar Henry. **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017.
- SCHULTZ, Klaus-Peter; GEITHNER, Silke. Between exchange and development: organizational learning in schools through inter-organizational networks. **The Learning Organization**, Emerald Group Publishing Limited v. 17, n. 1, p. 69-85, 2010.
- SECRETARIADO Educação Secundaria Companhia de Jesus. **II Colloquium JESEDU-Global 2021 – Declaração Final**. Roma: Cúria Geral, ago. 2021.
- SENGE, Peter et al. **Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education**. New York: Doubleday, 2000.
- SOSA, Arturo. **Establecimiento Oficial de la Red Global Jesuita de Colegios**. Roma: Cúria Geral, 2021.
- SUNDERMANN, Mário. **Expectativas da RJE para 2016**. Rio de Janeiro, 2016a.
- SUNDERMANN, Mário. **Formação Continuada**. Rio de Janeiro, 2016b.
- SUNDERMANN, Mário. **Informes do EC RJE 2017_ 01**. Rio de Janeiro, 2017.

TASCHEREAU, Suzanne; BOLGER, Joe. **Networks and Capacity**. A theme paper prepared for the study 'Capacity, Change and Performance'. Maastricht: European Centre for Development Policy Management (ECDPM), 2006.

VAINFAS, Ronaldo. Soldados de Cristo. **Revista de História da Biblioteca Nacional**, n. 81, p.14-18, jun. 2012.

VILLANUEVA, Daniel. **Jesuit network & technology**: global lessons from particular experiences. International Colloquium on Jesuit Secondary Education. Boston, 2012.

VOGLER, Christopher. **A jornada do escritor**: estruturas míticas para escritores. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006

WEF, World Economic Forum. **Globalization 4.0**: Shaping a New Global Architecture in the Age of the Fourth Industrial Revolution. Geneva, 2019. Disponível em:

<https://www3.weforum.org/docs/WEF_Globalization_4.0_Call_for_Engagement.pdf> . Acessado em 21 fev. 2023.

WEGNER, Douglas. **Redes, Alianças e Parcerias**: Ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial. Porto Alegre: Exclamação, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamentos e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLA, Liane. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

ZAPPELLINI, Marcello; FEUERSCHÜTTE Simone. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556754005>

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA DIREÇÃO RJE

Eu, Fernando Guidini, Diretor da Rede Jesuíta de Educação Básica, declaro estar ciente de que Pedro de Carvalho e Silva Risaffi efetuará pesquisa intitulada “**Governança e Gestão de Redes Educacionais: O Impacto da Rede Jesuíta de Básica do Brasil**”. A pesquisa tem o objetivo de verificar de que maneira as práticas de governança e gestão da Rede Jesuíta de Educação Básica impactam as unidades educativas, buscando, ao final, identificar oportunidades para potencializar a governança e gestão da Rede.

A metodologia prevista consiste na análise de documentos institucionais, na análise dos dados brutos do diagnóstico interno realizado em 2021, na observação participação do 11º Fórum de Equipes Diretivas, na observação participantes de visitas anuais do Diretor da RJE às unidades e na realização de entrevistas semiestruturadas com diretores e demais profissionais das unidades educativas.

A contribuição dos participantes será voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. O pesquisador assegura que os participantes da pesquisa não serão identificados, garantido o total sigilo e confidencialidade das informações prestadas.

Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes.

Considerando a importância e valor da pesquisa para a RJE, autorizo sua execução.

Rio de Janeiro, 27 de julho de 2023.

Prof. Dr. Fernando Guidini
Diretor da Rede Jesuíta de Educação Básica

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estimado(a), você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“Governança e Gestão de Redes Educacionais: O Impacto da Rede Jesuíta de Básica do Brasil”** sob a responsabilidade do pesquisador Pedro de Carvalho e Silva Risaffi, mestrando do Programa de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (RS), orientado pelo Professor Dr. Artur Eugenio Jacobus.

A pesquisa tem o objetivo de verificar de que maneira as práticas de governança e gestão da Rede Jesuíta de Educação Básica impactam as unidades educativas, buscando, ao final, identificar oportunidades para potencializar a governança e gestão da Rede.

A metodologia adotada para este estudo consistirá na análise de documentos institucionais, na análise dos dados brutos quantitativos do diagnóstico interno realizado em 2021, na observação participante de momentos estratégicos da gestão da Rede e na realização de entrevistas semiestruturadas com diretores e demais profissionais das unidades educativas. Sua contribuição nesta pesquisa será na participação em uma entrevista semiestruturada.

A entrevista acontecerá via plataforma Microsoft Teams, cuja gravação será arquivada para análise do pesquisador e publicação dos resultados. Entretanto, sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, sendo garantido total sigilo.

Sua participação é voluntária e extremamente importante. Se concordar em participar, colaborando com suas informações, peço que preencha e assine este Termo de Consentimento.

Eu, _____,
após a leitura deste documento, concordo em participar da pesquisa de mestrado **“Governança e Gestão de Redes Educacionais: O Impacto da Rede Jesuíta de Básica do Brasil”**, como sujeito da pesquisa.

Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos e da garantia de confidencialidade e de poder retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Local e data:

Assinatura do(a) entrevistado(a)

APÊNDICE C – OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE FÓRUM EQUIPES DIRETIVAS

1. Pautas estabelecidas para o encontro e o tempo dedicado a cada uma;
2. Formato de moderação e condução do encontro;
3. Participantes do Fórum e nível de envolvimento nos momentos formais;
4. Clima e dinâmica dos momentos informais do encontro;
5. Mecanismos de governança formais e informais evidenciados no encontro;
6. Práticas de gestão da rede evidenciadas no encontro;
7. Existência de conflitos ou tensões;
8. Existência de uma cultura ou identidade institucional evidenciada no encontro;
9. Aprendizagens e partilha de boas práticas em rede.

APÊNDICE D – OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE DA VISITA ÀS UNIDADES

1. Pautas estabelecidas para as visitas e o tempo dedicado a cada uma;
2. Dinâmica e clima geral da visita;
3. Nível de envolvimento e forma de participação dos diferentes grupos envolvidos na visita;
4. Mecanismos de governança formais e informais evidenciados na visita;
5. Práticas de gestão da rede evidenciadas na visita;
6. Existência de conflitos ou tensões.

APÊNDICE E – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Você poderia descrever como a estrutura (instâncias) e os processos de organização e funcionamento da Rede afetam a rotina de sua unidade?
2. Você percebe a existência de uma identidade de rede e/ou uma cultura institucional de rede que está além da sua unidade? De que maneira essa identidade e/ou cultura de rede influencia a cultura local da unidade?
3. Quais os desafios impostos pela organização em rede que você percebe em sua unidade?
4. Qual foi o impacto percebido na autonomia da unidade com a constituição da Rede?
5. Como você tem percebido o compartilhamento de aprendizagem na Rede?
6. Você participou de alguma formação ofertada pela Rede? Na sua opinião qual foi o impacto dessas formações na sua atuação profissional e nos processos da sua unidade?
7. Em sua opinião, o trabalho em rede teve algum impacto no desenvolvimento e implantação de novas práticas pedagógicas e de gestão na sua unidade?

APÊNDICE F – RESULTADO GLOBAL DO DIAGNÓSTICO INTERNO DA RJE

COD.	AFIRMAÇÃO	NOTA
1.	Inovação Pedagógica	
1.1	O trabalho da RJE tem colaborado no processo de ressignificação e redesenho dos currículos e das propostas pedagógicas.	4,27
1.2	O trabalho da RJE tem colaborado para o desenvolvimento e implantação de práticas pedagógicas inovadoras.	4,27
1.3	O trabalho da RJE tem colaborado para o alcance de resultados de aprendizagens nas dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual religiosa.	4,27
1.4	A Plataforma Moodle atende às demandas de inovação pedagógica.	3,51
1.5	As ferramentas do Office 365 atendem às demandas de inovação pedagógica.	4,04
1.6	A gestão e a qualidade de entrega dos recursos tecnológicos disponibilizados (Moodle e Office 365) atendem às demandas de inovação pedagógica.	3,78
2.	Formação Continuada	
2.1	Percebo a existência de formação continuada e sistemática.	4,11
2.2	A formação continuada contribui para o desenvolvimento e qualificação dos profissionais da Unidade.	4,49
2.3	Percebo impacto positivo da formação continuada no desempenho de minhas funções.	4,28
2.4	A formação continuada proporciona oportunidades de crescimento pessoal e espiritual.	4,48
2.5	A formação continuada proporciona oportunidades de crescimento que reforçam o sentido e identidade institucional de um colégio da Companhia de Jesus.	4,52
2.6	Percebo um sistema de incentivos que favorece a melhoria do meu desempenho profissional	4,09
3.	Comunicação da RJE	
3.1	A marca e o carisma institucional da RJE são reconhecidos pela comunidade educativa local por suas ações e melhores práticas.	4,12
3.2	A marca e o carisma institucional da RJE são reconhecidos no cenário educativo nacional por suas ações e melhores práticas.	3,93
3.3	A RJE utiliza meios (site, redes sociais, e-mail marketing, etc) adequados para divulgar suas ações e melhores práticas.	3,99
3.4	Os fluxos de comunicação interna da RJE (informativos, comunicados e e-mail institucional) são adequados e atingem seus objetivos.	3,92
4.	Governança e Gestão	
4.1	O trabalho em rede colaborou na implementação de uma gestão baseada em indicadores.	3,90
4.2	A implementação de uma gestão corporativa colaborou na melhora da performance administrativo-financeira.	3,86
4.3	O trabalho em rede colaborou na implementação de políticas e procedimentos para a gestão de pessoas.	3,76
4.4	O Escritório Central (EC) atinge seu objetivo como instância propositiva e articuladora da RJE.	4,13
4.5	As equipes de gestão da RJE (Conselho, Comitês, EC) devem estabelecer diretrizes para os processos de melhoria e inovação nas Unidades.	4,07

4.6	As equipes de gestão da RJE devem acompanhar os processos de melhoria e inovação nas Unidades.	4,36
4.7	O Fórum de Diretores Gerais é a instância mais adequada para a tomada de decisão.	3,96
4.8	A operacionalização dos projetos por meio da nomeação de Comitês e GTs formados por profissionais cedidos pelas Unidades é adequada.	4,08
4.9	A atual equipe do EC é suficiente para dinamizar e conduzir os projetos e processos de melhoria e inovação na Rede.	3,23
4.10	Há clareza nos papéis desempenhados pela administração provincial e pelo Escritório Central da RJE.	3,49
4.11	Há clareza nos papéis desempenhados pelo Diretor Presidente da RJE e o Secretário para Educação da BRA.	3,47
5.	PEC	
5.1	O PEC colaborou para implementação de uma cultura de rede.	4,45
5.2	O PEC serviu como direcionador comum para todas as Unidades da RJE.	4,42
5.3	O PEC inspirou o movimento de renovação educacional de nossas Unidades.	4,39
5.4	O PEC ajudou na revitalização do Apostolado Educativo da Companhia de Jesus na educação básica.	4,23
6.	Pandemia	
6.1	As diretrizes oferecidas pela RJE colaboraram para a elaboração de protocolos sanitários locais.	4,41
6.2	As formações ofertadas pela RJE colaboraram na capacitação dos profissionais para o ensino remoto e/ou híbrido.	4,17
6.3	Os fóruns criados para estabelecimento de diálogo e tomada de decisão foram adequados.	4,14
7.	Missão e Visão da RJE	
7.1	O trabalho em rede colabora na promoção da Missão.	4,57
7.2	O trabalho em rede colabora na implantação da Visão.	4,48