

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

ANA LÚCIA DE OLIVEIRA VIEIRA

**LIDERANÇA INACIANA:
O PAPEL DOS LÍDERES EDUCACIONAIS EM UM COLÉGIO DA REDE JESUÍTA
DE EDUCAÇÃO**

SÃO LEOPOLDO

2019

ANA LÚCIA DE OLIVEIRA VIEIRA

LIDERANÇA INACIANA:
O PAPEL DOS LÍDERES EDUCACIONAIS EM UM COLÉGIO DA REDE JESUÍTA
DE EDUCAÇÃO

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

Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

SÃO LEOPOLDO

2019

Vieira, Ana Lúcia de Oliveira

V657p Liderança inaciana: o papel dos líderes educacionais em um colégio da rede jesuíta da educação/ Ana Lúcia de Oliveira Vieira. — 2019.
112 p. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós- Graduação, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional. Porto Alegre, 2019.

Orientadora: Profª. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

1. Liderança 2. Liderança inaciana 3. cultura organizacional I.Cabral, Patrícia Martins Fagundes II. Rede Jesuíta de Educação III. Colégios jesuítas IV. Título V. O papel dos líderes educacionais em um Colégio da Rede Jesuíta

ANA LÚCIA DE OLIVEIRA VIEIRA

LIDERANÇA INACIANA:
O PAPEL DOS LÍDERES EDUCACIONAIS EM UM COLÉGIO DA REDE JESUÍTA
DE EDUCAÇÃO

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

Aprovado em 29 de abril de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral (Orientadora)
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof.^a Dra. Daianny Madalena Costa
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof.^a Dra. Adriana Justin Cerveira Kampff
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Aos meus pais, que me ensinam a cada dia a arte de amar a vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me concede as graças para a conclusão de mais uma etapa da minha caminhada e que me dá forças para continuar em frente.

Aos meus pais que, na simplicidade da vida, me ensinam as mais lindas lições sobre ser gente, sobre se importar e respeitar o próximo. A eles, toda a minha admiração e o meu amor.

Às minhas irmãs que compartilham comigo as alegrias e os desafios da vida.

À minha sobrinha Camille que renova a esperança de que um amanhã diferente, mais bonito, mais agregador, mais igualitário é possível.

À minha orientadora, Prof.^a Patrícia Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral, pela competência e generosidade na orientação deste trabalho.

A todos os professores da turma de Mestrado em Gestão Educacional da Rede Jesuíta de Educação, fundamentais no conhecimento, reconhecimento e aprofundamento em temas imprescindíveis para a minha profissão e minha vida como um todo.

Às Prof.as Dras. Adriana Justin Cerveira Kampff, Cláudia Beatriz Jotz e Daianny Madalena Costa pelas observações e contribuições na construção desta dissertação.

À Rede Jesuíta de Educação do Brasil, pela oportunidade de aprimoramento profissional e pessoal.

À equipe diretiva do Colégio Santo Inácio, pelo investimento em minha vida profissional.

A toda comunidade educativa do Colégio Santo Inácio, em particular aos meus colegas que contribuíram generosamente, me concedendo a oportunidade de entrevistá-los.

Aos meus alunos que me impulsionam com alegria e desejo de aprender e de viver novas e tão enriquecedoras experiências.

Aos meus amigos, Maylon, Perla e Gisele. Sem eles, essa caminhada não teria sido possível. Por tudo que representam, minha gratidão e meu amor.

“Aprender é importante; mais importante; porém, é aprender a aprender e desejar prosseguir aprendendo.”

Padre Pedro Arrupe, SJ

RESUMO

O desenvolvimento desta dissertação teve como objetivo analisar o papel dos líderes educacionais como líderes inacianos no Colégio Santo Inácio, no Rio de Janeiro. A área de interesse em questão surgiu pelo fato de a pesquisadora atuar na gestão no Colégio Santo Inácio, sendo este, então, o campo de pesquisa. Para a elaboração do material, foram utilizadas, a fim de alcançar o propósito da pesquisa, entrevistas semiestruturadas com funcionários da Instituição que ocupam cargos de gestão, observação direta e análise documental. Para análise sobre o papel do líder dentro de uma instituição, o referencial teórico utilizado foi Charan (2008); Charan e Conaty (2011); e Boyatzis e Mckee (2002, apud CABRAL et. al. 2007). Verificou-se a importância de aprofundar o papel do líder como disseminador da cultura organizacional, tendo como referencial teórico Schein (2009). E, para análise das características da liderança inaciana, o referencial teórico utilizado foi Metts (1997); Nicolàs (2017); Companhia de Jesus (1989); e Rede Jesuíta de Educação (2016). A partir desses caminhos, verificou-se, durante o desenvolvimento do trabalho, algumas características próprias que distinguem a maneira de exercer a liderança no Colégio e, dentre elas, destacam-se o Respeito, o Cuidado e o *Magis*. O *Magis* carrega um dos principais aspectos difundidos e vivenciados por Santo Inácio de Loyola, uma busca incessante por ser mais e melhor, para que isso contribua na construção de toda a comunidade educativa. Por isso, tornou-se perceptível o quão imprescindíveis e presentes dentro do Colégio Santo Inácio são os ensinamentos deixados pelo fundador da Companhia de Jesus, Inácio de Loyola, que, ainda hoje, são denominados como o *modo de proceder* das Comunidades Educativas Jesuíticas. Esses ensinamentos caracterizam a cultura organizacional do Colégio, sendo os líderes inacianos os responsáveis por disseminá-la em sua rotina de trabalho. Um dos aspectos mais relevantes destacados por esses líderes é a formação profissional que recebem da Instituição, onde aprendem os caminhos para se tornarem líderes inacianos. Como líderes inacianos, na busca incessante pelo *Magis*, identificam que é preciso criar meios mais contínuos para a formação profissional e para o processo avaliatório desses profissionais.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Inaciana. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The development of this dissertation had the objective of analyzing the role of educational leaders as Ignatian leaders at Santo Inácio School (Colégio Santo Inácio), in Rio de Janeiro. The considered area of interest arose from the fact that the researcher works in the management of the Santo Inácio School, which then became the field of research. Aiming at the research objective, the following materials were considered: semi-structured interviews with employees of the institution who hold management positions, direct observation and documentary analysis. For the analysis of the role of the leader within an institution, the theoretical framework used was Charan (2008), Charan and Conaty (2011) and Boyatzis and Mckee (2002, apud CABRAL et al. 2007). It was verified the importance of deepening the role of the leader as disseminator of the organizational culture, having as theoretical framework Schein (2009). In order to analyze the characteristics of the Ignatian leadership, the theoretical framework used was Metts (1997), Nicolàs (2017), Companhia de Jesus (1989) and Jesuit Education Network (2016). During the development of this work, certain characteristics that distinguish the way of exercising leadership in the school were verified from the chosen dataset. Among them, Respect, Care, and the Magis stand out. The Magis carries one of the main aspects disseminated and experienced by Saint Ignatius of Loyola, an incessant search for being more and better, so that this contributes to the construction of the entire educational community. Therefore, it has become perceptible how indispensable and present within the Santo Inácio School are the teachings left by the founder of the Society of Jesus, Ignatius of Loyola, which, still today, are denominated as the way of proceeding of the Jesuit Educational Communities. These teachings characterize the organizational culture of the School, with Ignatian leaders being responsible for disseminating it on their work routine. One of the most important aspects highlighted by these leaders is the professional training they receive from the Institution, where they learn the ways to become Ignatian leaders. As Ignatian leaders, in the incessant search for the Magis, they identify that it is necessary to create more continuous means for the professional formation and for the evaluation process of these professionals.

Keywords: Leadership. Ignatian Leadership. Organizational Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Triangulação de dados.....	50
---------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Revisão de literatura.....	24
Quadro 2 – Principais aspectos da cultura organizacional escolar	29
Quadro 3 – Domínios fundamentais para liderança	36
Quadro 4 – Processos para avaliação das lideranças	37
Quadro 5 – Princípios da liderança inaciana	41
Quadro 6 – Sujeitos da pesquisa	45
Quadro 7 - Percepções dos entrevistados sobre o processo avaliatório no Colégio Santo Inácio	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Descritor: "Liderança"	23
------------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descritor: "Liderança"	23
-----------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior
CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação- Secretaria
EE	Exercícios Espirituais
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
MPGE	Mestrado Profissional em Gestão Educacional
PEC	Projeto Educativo Comum
RJE	Rede Jesuíta de Educação
SCIELO	Scientific Eletronic Library Online
SEDUC - CE	Secretaria de Educação do Estado do Ceará
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

-

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Campo Empírico da Pesquisa	18
1.2 Problema	19
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 Justificativa	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Revisão de Literatura	22
2.2 Cultura Organizacional Escolar	27
2.2.1 Da administração escolar à gestão educacional: um breve olhar	30
2.3 Liderança	33
2.4 Liderança inaciana	38
2.4.1 A marca do fundador	38
2.4.2 Características da liderança inaciana.....	41
3 METODOLOGIA	44
3.1 Sujeitos da Entrevista	45
3.1.1 Alguns dados sobre os entrevistados.....	45
3.2 Documentos da pesquisa	46
3.3 Procedimentos de coleta de dados	47
3.4 Tratamento dos dados	50
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1 Categoria 1: O entendimento do papel dos líderes educacionais como líderes inacianos dentro do colégio Santo Inácio/RJ	52
4.1.1 As características da liderança e da sucessão de líderes identificadas pelos líderes inacianos	52
4.1.1.1 Características percebidas pelos líderes inacianos no exercício da liderança: o respeito e o cuidado para com as pessoas	55
4.1.1.2 Percepções dos entrevistados sobre o processo de avaliação no Colégio Santo Inácio	58
4.1.2 Observação direta: o exercício da liderança	62
4.1.2.1 Observação direta realizada na sala da Coordenação de Série	62

4.1.2.2 Observação direta realizada nas reuniões de equipe de série.....	67
4.1.3 Algumas orientações à luz dos Documentos da Companhia de Jesus	72
4.2 Categoria 2: Compreensões e desafios de ser um líder inaciano	74
4.2.1. Amor.....	75
4.2.2 A autoconsciência: ordenar a sua própria vida.....	77
4.2.3 Inventividade: o mundo inteiro é o nosso lar	80
4.2.4 Heroísmo.....	82
4.3 Categoria 3: Os líderes inacianos e sua responsabilidade na disseminação da cultura organizacional	83
4.3.1 Como são percebidas as influências geradas pelas lideranças na cultura organizacional	88
4.4 Categoria 4: Desafios na formação dos líderes inacianos	91
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: COLABORAÇÕES PARA UM PROCESSO DE MELHORIA NA LIDERANÇA INACIANA.....	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	106
APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA.....	107
APÊNDICE C - QUESTÕES DA ENTREVISTA E/OU PONTOS A SEREM OBSERVADOS.....	108
APÊNDICE D - FORMULÁRIO DO PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO	111
APÊNDICE E - OBRAS CONSULTADAS E NÃO CITADAS NO TEXTO.....	112

1 INTRODUÇÃO

Início a construção desse trabalho apresentando a minha trajetória profissional como uma liderança dentro do Colégio Santo Inácio, no Rio de Janeiro, que pertence à Rede Jesuíta de Educação, pois dela decorre a inserção na Turma Especial de Mestrado Profissional em Gestão Educacional, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), em parceria com a Rede Jesuíta de Educação (RJE).

No ano de 2007, comecei a trabalhar no Colégio Santo Inácio como professora no primeiro Segmento do Ensino Fundamental, ministrando aulas de Ensino Religioso para os alunos do 5º ano. Trabalhei por dois anos nessa função. Dois anos depois, fui remanejada para o Segmento do Ensino Médio, para trabalhar na equipe de Formação Cristã, como agente de pastoral. No ano seguinte, paralelamente à função de agente de pastoral, assumi a função de professora de Ensino Religioso da 1ª série do Ensino Médio.

Em 2015, fui remanejada da função de agente de pastoral para a função de orientadora educacional do Ensino Fundamental II e em 2017, assumi a Coordenação de disciplina de Ensino Religioso, com a tarefa de acompanhar todos os professores dessa disciplina, nos três Segmentos de ensino, o Fundamental I, II, e o Ensino Médio.

As mudanças de função, a experiência de ter trabalhado nos três Segmentos do Colégio e de exercer dois cargos de gestão, como orientadora educacional e coordenadora de disciplina, contribuíram, e ainda contribuem, para a minha formação profissional e para a discussão dos desafios da rotina escolar. Durante esse período, no ano de 2016, a Rede Jesuíta de Educação do Brasil publicou o documento *Projeto Educativo Comum* (PEC), cujo objetivo é o de reorientar e propor novos caminhos para os colégios da RJE.

Os colégios da RJE, a partir dessa publicação, são convocados a se tornarem centros de aprendizagem, com vistas ao cumprimento de sua missão, que tem como fim último a aprendizagem integral dos alunos para superar os modelos lineares pautados somente no ensino. O foco de todo o trabalho nos colégios a ser desenvolvido é o aluno, sujeito das aprendizagens propostas.

Conforme o citado projeto (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 20),

Pressupondo o aluno como centro do processo de aprendizagem, o currículo oferece oportunidades para que o conhecimento seja

constituído de diversas formas, individual e coletivamente, garantindo acompanhamento sistemático do aluno, do processo de ensino e de aprendizagem e dos modos de avaliação daquilo que se espera como resultado.

O corpo discente recebe em sua vida escolar o acompanhamento de diversos profissionais: professores, coordenadores de Segmento e de série, orientadores educacionais e demais membros da equipe de funcionários. Para a Rede Jesuíta de Educação, todos têm responsabilidades diante do processo de formação dos alunos, pois, “nos colégios da RJE, entendemos que os que lidam cotidianamente com os alunos são os agentes mais importantes dessa formação” (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 54).

A preocupação com o acompanhamento e a formação do aluno tornou-se mais evidente com a publicação do PEC, pela Rede Jesuíta de Educação (2016), que expôs que a formação do aluno deve abranger o desenvolvimento das dimensões afetiva, espiritual, ética, estética, cognitiva, comunicativa, corporal e sociopolítica.

Para que essa formação aconteça da melhor forma possível, o colégio precisa contar com uma equipe de profissionais comprometida com as propostas do citado documento. Esses profissionais são considerados líderes e essa liderança exercida em instituições administradas pela Companhia de Jesus é caracterizada por sua forma própria, impregnada por valores que constituem sua cultura organizacional.

A cultura organizacional escolar dos colégios da Companhia de Jesus tem a marca indelével de seu fundador, Santo Inácio de Loyola. Desde o início de sua fundação, algumas características são originais e exclusivas do jeito jesuíta de fazer e pensar as coisas. Essa particularidade é singular, quando se afirma que há um *modo de proceder*, não como os outros fizeram, não por desmerecimento ou invalidade, mas porque Inácio e seus primeiros companheiros sabiam fazer àquela maneira. Assim, conseguiram empreender um ritmo forte e pessoal, que não se esvaiu no tempo; ao contrário, esse ritmo permanece com uma marca organizacional singular. Cabe aos líderes inacianos das obras jesuíticas uma postura consciente diante dessa cultura em que estão inseridos, pois para Schein (2009, p. 21), “o entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar.”

A cultura da escola compreendida por esses profissionais é um processo essencialmente social, a partir do qual os alunos e toda a comunidade educativa da

instituição, que compreende Jesuítas, funcionários do Colégio Santo Inácio, pais e responsáveis pelos alunos, alunos e ex-alunos. Todos encontram-se envolvidos no curso de interações constantes em que criam e recriam a cultura escolar. Como produto de numerosos fatores internos e externos à própria escola, essa cultura caracteriza a organização, bem como a posição dos sujeitos e dos recursos nesse processo.

O desdobramento se dará com o aprofundamento sobre liderança. Mesmo tratando-se de um colégio, a liderança se dá em diversos níveis, que se interconectam e estão influenciando e sendo influenciados pelos seus pares e por seu meio. Para Lowney (2015, p. 28), “todo mundo tem influência e todo mundo projeta influência – boa ou má, grande ou pequena, o tempo todo”. Essa teia de relações não acontece exclusivamente com o que é gerado no colégio, mas com todas as necessidades, anseios, crenças, sonhos e medos da sociedade em que o aluno está inserido.

Há uma preocupação permanente nas organizações para a formação de lideranças efetivamente capazes de liderar, pois é preciso entender os processos e as inter-relações geradas. Liderar, nesse novo contexto, significa estar pronto para inovações e para estabelecer diferenciais. Para isso, é preciso desenvolver a capacidade de liderar de forma a gerar capital intelectual, investindo em pessoas, em suas ideias, em seu conhecimento e em suas possibilidades de reinvenção.

Outra preocupação presente nas organizações está relacionada com a linha sucessória, ou seja, com a capacidade de formar profissionais para assumirem as diversas funções que uma organização demanda.

Quando o tema liderança é abordado nos colégios jesuítas, é traçado, a partir daí, um caminho particular, uma vez que ele traz elementos próprios. Por esse motivo, nessas instituições de ensino, os líderes são chamados de líderes inicianos.

As indicações categóricas do PEC reforçam a importância do papel desses líderes, uma vez que assumem a missão de educar por meio dos valores que alicerçam a instituição de ensino. Assim, eles tornam-se refletores e mediadores da cultura institucional, como salienta Schein (2009), ao afirmar que o talento dos líderes é sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura organizacional. A sinalização feita pelo autor demonstra o quão necessário é o fato de que as instituições tenham profissionais capacitados para o exercício das funções de

liderança. A partir daí, fica a constatação de que é fundamental empreender esforços para qualificá-los e prepará-los.

1.1 Campo Empírico da Pesquisa¹

O Colégio Santo Inácio completa, em 2019, 116 anos de existência e, ao contrário do que se poderia supor, é marcado pela inovação e vitalidade, próprias da juventude.

A história do Colégio tem início com a vinda dos Jesuítas para o Brasil, estabelecidos no Rio de Janeiro, e a abertura do Real Colégio de Jesus do Rio de Janeiro, no extinto Morro do Castelo. Anos depois, houve a supressão da Companhia de Jesus, sendo restabelecida no ano de 1814, momento em que os Jesuítas retornaram ao Rio de Janeiro.

A retomada do colégio, no primeiro momento, aconteceu dentro da residência dos padres no bairro do Flamengo e, posteriormente, estabeleceu-se no bairro de Botafogo, onde permanece até hoje.

Em 1903, as atividades do Externato Santo Inácio foram iniciadas. De lá até hoje, a história do Colégio Santo Inácio sempre esteve marcada como modelo de excelência acadêmica e formação integral dos alunos: uma marca forte, com cultura própria, sempre aberto a inovações e que, ao mesmo tempo, mantém a tradição de ser uma escola centenária, sensível à realidade que o cerca e comprometido com a responsabilidade social que o caracteriza.

A excelência na formação acadêmica, aliada à formação integral, reafirmam a singularidade do Colégio Santo Inácio na cidade do Rio de Janeiro. Assim, é notório o empenho em formar homens e mulheres, a fim de que contribuam efetivamente na transformação do mundo, para que façam a diferença na sociedade. Como sinaliza a Companhia de Jesus (1989, p. 49):

Nossa meta e objetivo educacional é formar homens e mulheres que não vivam para si, senão para Deus e para seu Cristo; para Aquele que por nós morreu e ressuscitou; homens e mulheres para os outros, quer dizer: que não concebam o amor a Deus sem o amor ao homem; um amor eficaz que tem como primeiro postulado a justiça e que é a garantia única de que nosso amor a Deus não é uma farsa, ou ainda uma roupagem farisaica que oculte nosso egoísmo.

¹Elaborado pela autora a partir do site do Colégio Santo Inácio. Disponível em: <<http://www.santoinacio-rio.com.br/s/index.php/0-colegio/2014-05-15-20-38-30>>. Acesso em 01 nov. 2017.

A responsabilidade pela formação integral dos alunos está diretamente associada às entregas dos profissionais da instituição. Nesse sentido, destaca-se o papel dos líderes educacionais, uma vez que lidam diariamente com o corpo discente e com seus responsáveis, na busca pela compreensão, internalização e explicitação dos princípios e valores institucionais.

1.2 Problema

Os colégios da Rede Jesuíta, a partir da publicação do PEC (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016), estão sendo repensados e reorganizados, da reestruturação física dos prédios e abordagem metodológica a ser empregada em sala de aula até a capacitação e formação de seus profissionais. Está explícito nesse documento que os colégios devem se transformar de centros de ensino para centros de aprendizagem, nos quais o aluno se torne o centro e também o protagonista do processo de aprendizagem. Para que esses objetivos sejam alcançados, os colégios contam com uma equipe de profissionais de diversas áreas e distribuídos em diferentes funções.

Responsáveis por conduzir os processos de mudanças, os líderes educacionais são profissionais ligados diretamente à rotina diária das instituições de ensino da RJE e lidam com professores, alunos e seus responsáveis. Paralelamente, sinalizam, apontam e apresentam os valores e as normas institucionais.

Nesse sentido, o papel dos líderes educacionais é saber acompanhar os fatores restritivos e tentar ampliar a capacidade de realização e organização escolar, qualificando o seu potencial.

A compreensão acerca das funções dos líderes educacionais, com foco na singularidade do trabalho desenvolvido em um colégio da Rede Jesuíta de Educação, motivou e deu início a este trabalho de pesquisa. Assim, a questão maior do estudo é analisar o papel dos líderes educacionais como líderes inicianos no Colégio Santo Inácio, no Rio de Janeiro.

Para Lowney (2015), a liderança, além de tudo, é a constatação de como o trabalho está sendo executado. A partir daí, cria-se uma oportunidade, um meio eficaz de repensar e analisar os papéis desses líderes dentro da estrutura organizacional, discutindo formas de qualificar e apontar caminhos que colaborem para sua formação.

1.3 Objetivos

A partir do panorama e da intenção acima expostos, este trabalho tem seus objetivos estruturados da seguinte forma:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o papel dos líderes educacionais como líderes inicianos no Colégio Santo Inácio, no Rio de Janeiro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender como os líderes educacionais contribuem na disseminação da cultura organizacional;
- b) Identificar as principais características da liderança iniciano nas ações dos líderes educacionais;
- c) Compreender o processo de formação dos líderes educacionais como líderes inicianos.

1.4 Justificativa

A escolha do tema deste trabalho está diretamente relacionada à importância do papel dos líderes educacionais no exercício de suas funções e, também, aos caminhos que estes precisam percorrer a fim de se tornarem profissionais que colaborem com objetivos da Instituição.

Como exposto anteriormente, a publicação do PEC provocou uma série de inquietações nos colégios e nos profissionais que ali atuam, uma vez que entendem a importância de um documento que impõe que os caminhos da escola sejam revistos e redirecionados. Fazer dessas instituições um espaço no qual o aluno seja o protagonista do seu processo de aprendizagem implica uma série de iniciativas. Dessa forma, cada colégio deverá empreender, preparar e capacitar os profissionais, a fim de que consigam alcançar o proposto no PEC.

Nesse sentido, deve-se pensar a escola como uma organização que aprende e que é chamada ao exercício da reflexão, estabelecendo uma relação dialética com a realidade, ou seja, deverá repensar todas as suas concepções e princípios, confrontando-os com a dinâmica das mudanças sociais e, a partir da síntese dessa relação, estabelecer novos paradigmas de ação. Sob essa perspectiva, o PEC (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016) propõe oferecer caminhos e meios para

que os colégios da Rede Jesuíta se tornem centros de aprendizagem capazes de criar caminhos de renovação e de responder com responsabilidade, com inovação e com fidelidade aos desafios educativos hodiernos, diante do cenário complexo da atualidade.

A publicação do referido documento impõe a cada instituição da Rede Jesuíta de Educação o desafio de preparar a sua equipe de funcionários para executar o que está determinado. Porém, para realizar com êxito esses objetivos, é necessário o envolvimento de toda a comunidade educativa nos processos de mudança, bem como a preparação e oferta de meios para a formação e aprimoramento profissional, pois somente com uma equipe comprometida com as propostas do colégio será possível alcançar com êxito os objetivos propostos no PEC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta revisão bibliográfica, serão abordados os conceitos de cultura organizacional escolar, liderança e liderança inaciana.

2.1 Revisão de Literatura

Para o desenho da relevância temática desta pesquisa, foram necessários levantamentos sobre pesquisas já realizadas ou com propostas próximas ao tema aqui abordado. Desse modo, foram consultados bancos de dados, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Scientific Electronic Library Online (SCIELO).

Sobre a importância de buscar informações do estado da arte vigente em uma área de pesquisa, Eco (2005) recomenda que uma tese científica deve ter como seu objeto algo definido e reconhecido publicamente; o estudo deve conter aquilo que ainda não foi dito ou ser revisto sob uma visão diferente da já abordada. Esse estudo deve, portanto, ser útil e contribuir de maneira efetiva para sua comunidade, com novas abordagens, fornecendo subsídios que possibilitem verificar ou contestar com hipóteses, dando prosseguimento, assim, a novas pesquisas.

Para a elaboração deste trabalho, buscou-se dialogar com as pesquisas já realizadas no âmbito do desenvolvimento da liderança e da liderança inaciana. Ressalta-se, aqui, o fato de que, a respeito da liderança inaciana, não foram encontradas publicações.

O levantamento de produções acadêmicas realizadas toma por base os últimos cinco anos – período de 2012 a 2017 -, nos quais as bases de dados da BDTD, da CAPES e da SCIELO indicaram um significativo número de produções sobre o tema liderança. Para o refinamento da busca, foram utilizados, além do filtro de intervalo de tempo, dois outros que possibilitassem uma consonância com a pesquisa; por isso, restringiu-se aos trabalhos que fossem multidisciplinares e que estivessem no campo da educação. Decidiu-se utilizar o descritor de maneira detalhada e em pesquisas realizadas no Brasil e publicadas em português.

A opção utilizada foi a de estabelecer uma busca isolada pelo descritor “liderança” como assunto e por trabalhos publicados na área de educação. O

mapeamento realizado oportuniza um diálogo ampliado da temática, uma vez que se verifica que a temática tem pouca pesquisa na área da educação.

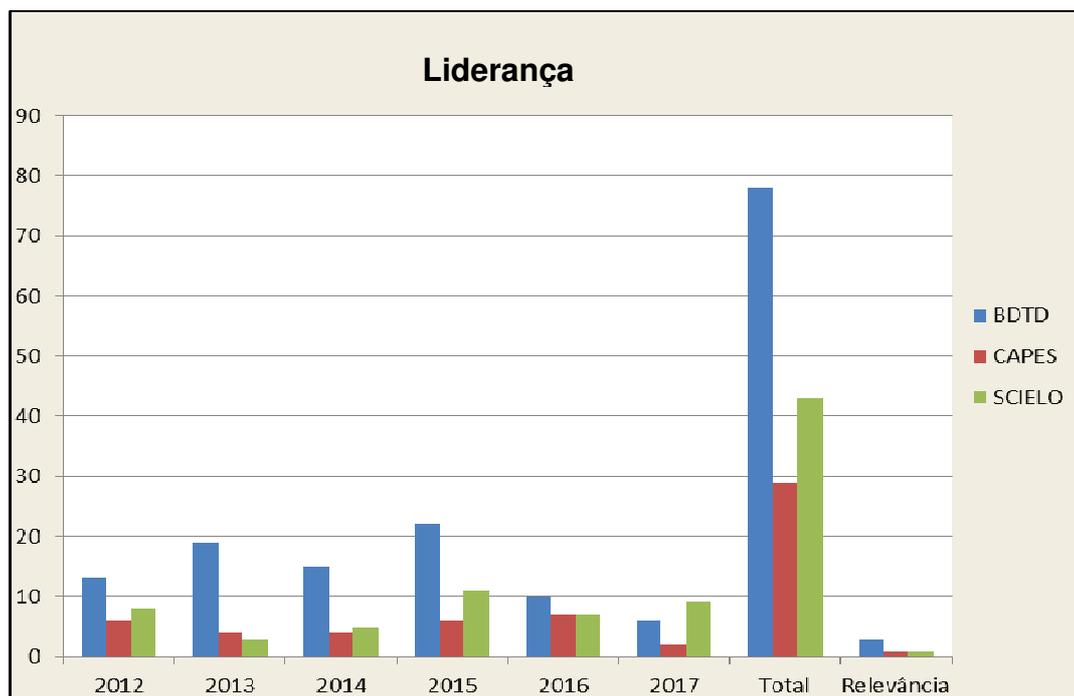
Tabela 1 - Descritor: “Liderança”

Liderança								
Banco de dados	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total	Relevância
BDTD	13	19	15	22	10	6	78	3
CAPES	6	4	4	6	7	2	29	1
SCIELO	8	3	5	11	7	9	43	1

Fonte: Elaborada pela autora.

Outro ponto importante a ser observado para o estudo que aqui se apresenta é o seguinte descritor:

Gráfico 1 - Descritor: “Liderança”



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico apresentado, muitas pesquisas, apesar de tratarem do tema da liderança, não apresentaram relações diretas com a pesquisa. A exclusão, após a leitura do título e do resumo, foi realizada com base na discrepância com a temática deste trabalho. Verifica-se que muitos têm sido os esforços para

compreender e pesquisar sobre esta temática. Os trabalhos explorados permitiram reflexões sobre os âmbitos de atuação e a necessidade da investigação proposta.

A seleção dos artigos, teses e dissertações foi realizada a partir da leitura e análise dos resumos e fundamentações teóricas presentes nos trabalhos. Para ilustrar o que foi pesquisado, estruturou-se um quadro da pesquisa:

Quadro 1 – Revisão de literatura

	TÍTULO	ANO	AUTOR	INSTITUIÇÃO	TIPO
1	A liderança do professor: O Contexto da Sala de Aula na Perspectiva da Liderança Situacional e a Influência na Relação Professor e Aluno.	2014	JUNIOR, Lafayette Correa de Oliveira	Universidade Norte do Paraná, Londrina	Dissertação
2	O papel do superintendente escolar como apoio à gestão das escolas de ensino médio no município de Iguatu.	2013	PEREIRA, Antonio Elival	Universidade Federal de Juiz de Fora	Dissertação
3	Cultura e clima organizacional de uma escola pública estadual com desempenho satisfatório no ENEM.	2017	RUANI, Nattácia Rocha Duarte	Universidade do Oeste Paulista	Dissertação
4	Gestão da mudança, da cultura e do clima escolar: análise das ações de uma equipe gestora em prol da eficácia escolar.	2013	VICENTE, Luciana Coutinho Daniel	Universidade Federal de Juiz de Fora	Dissertação
5	A Relação Entre a Motivação Docente e Variáveis Organizacionais: Revisão da Literatura.	2016	WISEU, João	Universidade de Ribeirão Preto	Artigo

Fonte: Elaborado pela autora.

O trabalho de Junior (2014), desperta o interesse pelo fato de sua pesquisa estar voltada para o papel do professor como uma liderança em sala de aula, tendo como objetivo debruçar-se sobre os vínculos de autoridade gerados nessa relação. O trabalho traz, ainda, informações e reflexões que pudessem balizar os fundamentos inerentes ao modelo de liderança situacional inserido no contexto da prática docente, além de verificar a possibilidade de oferecer ao professor

instrumentos adequados para viabilizar resultados mais significativos na relação com seus alunos. O referido trabalho está relacionado ao que se pretende na pesquisa: a maneira como os líderes devem desenvolver a habilidade de adaptar seu estilo pessoal de liderança às contingências exigidas pelo ambiente, que frequentemente é determinado pelo comportamento do aluno, incluindo aspectos de ordem emocional, psicológica, cultural, de formação acadêmica, entre outros, influenciando diretamente seu nível de maturidade no contexto individual e/ou grupal.

O estudo de Pereira (2013) tinha como objetivo analisar como se dá o apoio da Superintendência Escolar aos gestores das escolas estaduais no município de Iguatu, no Ceará. O estudo foi realizado com cinco escolas e com os superintendentes escolares, que realizam o acompanhamento da gestão desde a implantação do projeto, em meados de 2008. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema Lück (2006, 2009 e 2010), Mintzberg (2010), Dourado (2007) e Souza (2006), os quais tratam da autonomia escolar, da liderança do gestor e da eficácia nas escolas. A pesquisa procurou contribuir para melhorias entre a escola, através da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE), vinculada à Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC - CE) e a liderança dos gestores das instituições analisadas. Contudo, percebe-se que algumas ações precisam ser melhoradas, a fim de que o projeto seja mais eficiente.

Também desperta interesse o trabalho de Ruani (2017, BDTD), por sua proposta de identificar e analisar a cultura e o clima organizacional de uma escola pública de ensino médio, cujos alunos alcançaram alto rendimento no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), no ano de 2015. Dessa maneira, o que motivou o desenvolvimento de sua pesquisa no que diz respeito à importância da cultura, do clima e da gestão escolar no alcance dos objetivos educacionais, foi o pressuposto de que as escolas administradas com base em políticas de liderança capazes de detectar a cultura e o clima organizacional e agir sobre eles – no sentido de torná-los explícitos e manifestos a todos os membros da organização – alcançam, de modo exitoso, seus objetivos educacionais. Assim, o trabalho se justifica por abordar a relevância e o impacto dos princípios característicos da cultura organizacional da instituição a ser pesquisada, de modo especial, nos resultados obtidos no processo de ensino e aprendizagem do aluno. Ele apresenta, ainda, algumas das atribuições dos líderes educacionais, como a responsabilidade pela disseminação da cultura organizacional da instituição na qual trabalham e a maneira como essa cultura

organizacional da escola intervêm nos resultados do processo de ensino aprendizagem do aluno.

Para o desenvolvimento deste trabalho, tem-se como referência estudos desenvolvidos por autores como Edgar Schein (2009), Reinaldo Dias (2012), Stephen Robbins (2010), Lucia Helena Gonçalves Teixeira (2002), Heloísa Lück (2010), Antônio Nóvoa (1995). O trabalho realizado permitiu identificar alguns referenciais teóricos importantes e essenciais à pesquisa no campo da cultura organizacional e da gestão.

Já a pesquisa desenvolvida por Vicente (2013), tinha como foco uma escola e a análise de uma situação específica, identificando quais ações gestoras levaram à superação de obstáculos, ao resgate da autoestima dos estudantes, à confiança da comunidade escolar e ao conseqüente avanço nos resultados de desempenho. Sua pesquisa identificou ações gestoras favorecedoras da aprendizagem e da boa convivência, focadas no apoio familiar, no acompanhamento sistemático do rendimento dos alunos e no entrosamento com a comunidade escolar. Essas ações buscam não somente os bons resultados nas avaliações externas, mas apontam para uma preocupação com o clima organizacional da instituição. A partir dessa análise feita na escola, pretende-se desenvolver uma rede de colaboração entre gestores das escolas do âmbito da Regional Noroeste Fluminense que propicie a troca de experiências positivas, o diálogo acerca dos problemas comuns, além de ser capaz de suscitar novas estratégias em prol da eficácia escolar.

O trabalho mostra-se relevante para com a pesquisa, pois apresenta o papel do gestor educacional e suas atribuições no acompanhamento do aluno, oportunizando meios para qualificar o processo de aprendizagem do corpo discente. E esse é um dos desafios propostos pelo PEC: verificar quais ações precisam ser implementadas dentro dos colégios da RJE para que os alunos se tornem o centro do processo de aprendizagem.

O artigo publicado por Viseu (2016) na SCIELO, tinha como objetivo analisar as variáveis organizacionais associadas à motivação docente, uma vez que estas salientam a importância do contexto no qual o docente está inserido: o da escola. Dessa forma, a presente revisão da literatura procurou efetuar um levantamento dos estudos, publicados entre 1990-2014 e disponíveis em várias bases de dados eletrônicas, que relacionam a motivação docente e um conjunto pré-definido de variáveis organizacionais. Os resultados obtidos demonstraram que a cultura

organizacional foi a variável mais estudada em conjunto com a motivação docente, a maioria dos estudos foi publicada entre 2010 e 2014, período em que houve um domínio de metodologias quantitativas. Assim, demonstrou-se que as organizações devem olhar com cuidado os meandros da cultura organizacional.

O trabalho destaca, primordialmente, a importância que as instituições devem atribuir à cultura organizacional. Partindo desse ponto, esse trabalho contribui com a pesquisa, pois apresenta os cuidados que se deve ter quanto ao entendimento e à disseminação da cultura organizacional escolar, atribuindo aos líderes educacionais a responsabilidade de promover essa cultura no ambiente escolar.

A partir da leitura dessas publicações, percebe-se que a temática da liderança tem se constituído um dos tópicos de discussão mais importantes em gestão educacional. No ambiente da RJE, essa discussão está alicerçada nas mudanças que precisam ser implementadas pelos colégios, no que diz respeito às suas práticas metodológicas, criando meios para se tornarem centros de aprendizagem.

É possível perceber que uma das lacunas de pesquisa a ser explorada é sobre a liderança inacciana no contexto escolar, o que justifica a relevância e a contribuição do estudo proposto nesta dissertação.

2.2 Cultura Organizacional Escolar

A escola é uma organização social, estabelecida pelo poder público ou inspecionado por ele. Sua principal função é garantir a realização do ensino formal, principalmente na formação básica do indivíduo. Como organização, apresenta características comuns às outras organizações, estando fundada em um complexo sistema de trocas e interdependência com o meio social e onde ocorrem as mais diversas interações: professor/aluno, professor/professor, professor/pais, professor/direção, pais/alunos, pais/direção, alunos/alunos, entre tantas outras. A aprendizagem da cultura escolar, sua construção e reconstrução constituem um processo contínuo no cotidiano escolar. Para Teixeira (2002), a cultura da escola é um processo essencialmente social, a partir do qual todos os sujeitos que estudam ou trabalham na instituição encontram-se envolvidos no curso de interações constantes em que criam e recriam a cultura escolar.

Gera-se, dessa forma, uma tensão entre o exterior e o interior da organização para exploração da cultura organizacional em contexto escolar, como afirma Nóvoa (1992, p. 32 apud TORRES, 2005, p. 440):

A totalidade dos elementos da cultura organizacional tem de ser lida ad intra e ad extra às organizações escolares, isto é, estes elementos têm de ser equacionados na sua 'interioridade', mas também nas inter-relações com a comunidade envolvente. De fato, se a cultura organizacional desempenha um importante papel de integração, é também um fator de diferenciação externa. As modalidades de interação com o meio social constituem, sem dúvida, um dos aspectos centrais da análise da cultura organizacional na escola.

Essa tensão é entendida pelo autor a partir da concepção de que a cultura de uma instituição não consegue ser imutável, uma vez que está em constante modificação pelos que dela participam, por fatores que diretamente modificam-na ou, ainda, que indiretamente produzem alguma influência em seu meio.

Essas interações geram conhecimento tanto para a pessoa que dela participa como para a instituição. Se esse conhecimento for considerado, repetido e internalizado pelo grupo, ele passa a ser um valor compartilhado, que marca a forma como a cultura de organização vive. Segundo Schein (2009), perceber como algo vem a ser compartilhado e assumido como verdadeiro demonstra que estamos constantemente reforçando ou construindo novos elementos, à medida que encontramos novas pessoas e novas experiências. Esses valores compartilhados, então, passam a ter valor inestimável, fazendo parte constitutiva da cultura organizacional de uma instituição.

Segundo Lück (2010), a análise crítica e a interpretação dos elementos que expressam uma cultura são imprescindíveis para a organização estratégica de uma gestão educacional, principalmente, para aqueles que ocupam cargos de gestão. Conforme Schein (2009), o mais importante para esses líderes é que se eles se tornem conscientes da cultura em que estão inseridos, pois se não empreenderem esforços, estas os gerenciarão.

Nessa perspectiva, o papel do gestor educacional recebe um lugar de relevância não somente para organizar e gerir o espaço escolar, mas, também, para tornar-se responsável por gerenciar a cultura organizacional. Ele tem a função de buscar entender, de trabalhar com a cultura vigente e de promovê-la, como explicitado no PEC (Rede Jesuíta de Educação, 2016, p. 66): "A promoção de uma cultura interna que valoriza o desenvolvimento de um sentido de pertença baseado na missão e na mística institucionais"

Nesse sentido, o Colégio Santo Inácio está imerso em uma cultura organizacional que o configura e que explicita a sua forma de educar ao longo dos

anos. É uma busca constante por permanecer com as características inerentes às obras fundadas pela Companhia de Jesus e, ao mesmo tempo, ser sensível à realidade do seu tempo, mas sem abrir mão dos valores que a criaram.

Entende-se que a cultura de uma organização surge a partir de um conjunto de suposições compartilhadas que se tornam comuns e são vivenciadas pelos grupos de pessoas que dela participam. Essas suposições são frequentemente criadas pelo fundador da organização, como sinaliza Schein (2009, p. 62-63):

Grande parte do comportamento inicial dos fundadores, líderes e outros iniciadores é individualmente motivada e reflete suas suposições e intenções particulares. Algumas das experiências compartilhadas mais profundas e mais potentes ocorrem nos primeiros momentos de vida do grupo. Portanto, os níveis mais profundos de consenso sobre quem somos, qual a nossa missão e como trabalhamos são formados no início da história do grupo.

Para Lück (2010), o gestor deve ter a capacidade de entender e gerenciar a cultura e o clima organizacional, contribuindo para implementação dos objetivos institucionais. Ao assumir essa função, percebe-se que, além do gerenciamento, é preciso um olhar atento para as mudanças que acontecem no decorrer do tempo.

Para melhor contribuir com a análise da cultura organizacional da escola, reproduz-se, a seguir, o quadro proposto por Lück (2010):

Quadro 2 – Principais aspectos da cultura organizacional escolar

ASPECTOS	NATUREZA
O que é	Conjunto de expressão implícita de regras e princípios que caracterizam a organização e se expressam em seu modo de ser e de fazer. Fenômeno interno construído interativamente, criando laços e coesão interna entre os participantes de um grupo. Conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos coletivamente no enfrentamento de desafios da organização.
Para que existe	Contribui para dar ordenamento e estabelecer estabilidade ao grupo.
Como se manifesta	<ul style="list-style-type: none"> - Clima social. - Opiniões, narrativas. - Uso de artefatos, espaços, tempo, bens em geral, talento pessoal. - Ideias compartilhadas, discurso, representações simbólicas. - Costumes, ritos e rituais, cerimônias. - Símbolos visuais. - Histórias e celebrações de heróis.

Como é formada	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de encadeamento e elos entre os membros do grupo mediante comunicação e relacionamento interpessoal. - Processos de tomada de decisão. - Enfrentamento de problemas e desafios.
Elementos que a sustentam	<ul style="list-style-type: none"> - Valores. - Pressupostos. - Suposições. - Expectativas. - Significados. - Preferências. - Sentimentos/Emoções.
Observações	<p>Na medida em que a coesão interna da escola esteja embebida em valores sociais e educacionais superiores, tendo como fulcro orientador os interesses dos alunos, a escola tem sua energia mobilizada pelos princípios da qualidade do ensino.</p> <p>Escolas efetivas na promoção da aprendizagem dos alunos apresentam características culturais comuns: forte liderança educacional, elevadas expectativas, padrões de qualidade elevados, clima organizacional marcado por respeito, ética e confiança entre os membros, projetos pedagógicos compreendidos e assumidos por todos.</p>

Fonte: Lück (2010, p. 76-77).

A cultura organizacional escolar é um conceito complexo, com múltiplos fatores, dimensões e características, todos relacionados e implicados nas variáveis para a qualificação dos processos educacionais. Para Lück (2010), as lideranças escolares são responsáveis pela compreensão e gerenciamento, e estes devem estar atentos acerca de como a cultura organizacional influencia e é influenciada pelos membros que dela participam.

A atenção destinada à cultura organizacional escolar deve-se ao fato de a escola ser vista como um organismo vivo, dinâmico, produto e produtor do meio em que está imerso. Essa concepção de dinamicidade da escola implementa-se com mais força à medida em que se esvazia a lógica da administração escolar e adota-se a lógica da gestão educacional.

2.2.1 Da administração escolar à gestão educacional: um breve olhar

A gestão escolar visa a promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço de processos que contribuam para a formação do aluno. O objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos (SOUZA, 2006).

O pensamento clássico da gestão escolar no Brasil, marcado pelo período de 1930 a 1970, teve suas origens na base teórica da administração científica. Nesse

período, a centralização de poder e as concepções técnicas de gestão escolar predominavam. Com esse enfoque, administrar corresponderia ao ato de comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, visando à objetividade e à autoridade, centradas na figura do diretor. De acordo com diversos autores, havia uma forma de se pensar a educação vigente, como explicita Teixeira (2000, p. 37):

A escola pressupôs, e com razão, que a educação se fazia no lar e na vida da comunidade, cabendo-lhe, tão somente, suplementá-la, dando oportunidade para a aquisição dos instrumentos fundamentais: ler, escrever e contar, e mais, informações e fatos de natureza livresca, que o aluno assimilaria e mais tarde poria em prática.

A escola pressupôs uma ordem estática para o mundo, cabendo-lhe preparar a criança para cumprir, quando adulta, o seu papel, que substancialmente, seria o mesmo de seus pais.

Leão (1945), um dos primeiros autores brasileiros a tratar do tema “gestão escolar”, explicitou as funções, deveres e relações hierárquicas entre as figuras do diretor e demais autores educacionais. O autor argumenta que a hierarquia do serviço público, vigente no início do século XX, precedia à constituição de ações educacionais democráticas, com consequências nos vários aspectos relacionados à concepção das tarefas do dirigente escolar e da administração escolar. De acordo com o autor, havia uma aparente contradição entre as funções administrativas e as funções pedagógicas de diretores. Embora a função do diretor escolar tivesse base nas ações pedagógicas, para atender aos objetivos educacionais, esse diretor operava no campo administrativo e de representação política do poder instituído. Em outras palavras: o papel pedagógico do diretor seria desenvolver ações administrativas voltadas a garantir as condições para o funcionamento das ações pedagógicas.

A teoria de gestão escolar apresentada por Ribeiro (1952), se sustenta na visão de que os princípios e os métodos da administração científica são aplicáveis à escola. Segundo o autor, a administração escolar apresentava uma face predominantemente técnica. Assim, a compreensão e o domínio do conhecimento sobre a especificidade escolar, com o suporte técnico da administração geral e escolar, têm a tarefa de organizar e coordenar os trabalhos escolares, a partir de informações coletadas na própria fonte dos problemas educacionais. Para tal, foi

necessário um clima de ação coletiva na escola, superando-se as tradicionais formas hierárquicas da organização escolar.

Para Teixeira (1961), não há administração sem o poder, sendo a pessoa que administra aquela que detém esse poder e os demais meios e recursos para alcançar os resultados desejados. A administração escolar, segundo Teixeira, é uma ferramenta a serviço do desenvolvimento pedagógico da escola e não tem uma razão própria, alheia ao trabalho docente e à função educativa da instituição. A inquietação de Teixeira demonstra que a escola não poderia ser mais a mesma dos tempos anteriores.

Preocupado com essa resignificação que a escola deveria realizar, propôs que ela fosse construída sobre os alicerces da democracia, em que as pessoas deveriam ser ouvidas e respeitadas em seus direitos. Observe o que pondera Teixeira (2000, p. 41):

A escola deve prover oportunidade para a prática da democracia – o regime social em que cada indivíduo conta plenamente com uma pessoa. Democracia na escola importa em democracia para o mestre e democracia para o aluno, isto é, um regime que procure dar ao mestre e aos alunos o máximo de direção própria e de participação nas responsabilidades de sua vida econômica.

No início da década de 1990, o termo gestão educacional começou a ser discutido e implementado no Brasil. Essa nova visão é orientada pelos princípios democráticos de participação de todos os envolvidos nas organizações educacionais e nos sistemas de ensino, isto é, na horizontalidade e na verticalidade de seus processos. Como afirma Lück (2015, p. 36):

A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizado pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

Ainda conforme Lück (2000), o conceito de gestão escolar ultrapassa, porém não elimina o conceito de administração escolar. Assenta-se sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano sua energia e competência, tornando-se uma superação efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas.

Para tal, Carvalho e Ferreira (2007), consideram que, recentes ou antigos, exigem soluções inovadoras para esses problemas. Para os autores, compete aos gestores incentivar a implantação e o desenvolvimento de um clima propício à geração de ideias, ao trabalho em equipe e à resolução de problemas relacionados aos objetivos e às metas da escola, a partir da cooperação e do compartilhamento de opiniões.

2.3 Liderança

Liderar pressupõe uma nova forma de pensar e problematizar, não se restringindo a gerenciar processos, comandar pessoas, em uma postura autocrática; é preciso entender os processos, as inter-relações geradas. Na perspectiva sistêmica, os níveis de liderança interconectam-se, influenciando e sendo influenciados por todos os atores da rede de liderança e por seu meio (CABRAL; SEMINOTTI, 2009). Para Lowney (2015, p. 28), “todo mundo tem influência e todo mundo projeta influência – boa ou má, grande ou pequena o tempo todo”.

A partir disso, entende-se que a liderança depende do contexto no qual é exercida e das inter-relações que acontecem, como explicitam Cabral e Seminotti (2009, p. 4, 5):

A capacidade de liderar depende do contexto no qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos).

A compreensão desses processos amplia a visão dos líderes, ajudando-os a desenvolver diversas habilidades que são necessárias para um desempenho eficaz no coletivo.

Liderar, nesse novo contexto, significa estar pronto para inovações e para estabelecer diferenciais. É preciso desenvolver a capacidade de liderar de forma a gerar capital intelectual – investir em ideias, conhecimento e reinvenção.

As organizações estão cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, pelas aptidões, pelos talentos e pelas experiências desses profissionais e, diante disso, passaram a atribuir maior relevância ao desenvolvimento de competências.

Segundo Carvalho e Ferreira (2007), a competência é, então, compreendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade. A competência diz respeito, ainda, ao desempenho expresso pela pessoa em um contexto, a comportamentos e à aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no trabalho, que agregam valor às pessoas e às organizações.

Verifica-se que o foco, como analisa Carbone (2005), deixa de repousar apenas na capacidade para privilegiar o desempenho e as realizações por ele proporcionadas.

Dessa forma, Zarifian (2001, apud LANA e FERREIRA, 2007), destaca três características do sistema produtivo atual de grande importância para o entendimento da gestão por competência. A primeira é a noção de incidente, que representa a capacidade de convivência com fatos imprevistos, cuja ocorrência altera as rotinas produtivas. Em vez de seguir um plano de desenvolvimento fechado, no qual estariam previstas as competências que precisam ser adquiridas, cada pessoa precisa buscar continuamente recursos para adaptar-se às novas exigências de suas funções e rotina de trabalho.

A segunda característica é a crescente importância assumida pela comunicação. A aquisição de competências no âmbito dos relacionamentos interpessoais é a consequência mais imediata dessa situação. Faz-se necessária, também, a abertura para constante interação e troca de informações com outras pessoas, com setores da organização e com o ambiente externo. Essa é uma atitude que precisa ser assumida por todos que trabalham nas organizações.

Por último, verifica-se a noção de que cada pessoa deve perceber que sua missão no trabalho não é apenas desempenhar as tarefas que lhe são atribuídas ou cumprir normas e rotinas estabelecidas. O que importa, de fato, é a capacidade para atender às necessidades de seus clientes internos e externos.

Ressalta-se que as competências a serem desenvolvidas não podem ser pré-determinadas. Sendo as necessidades dos clientes mutáveis e complexas, a capacitação dos profissionais nas organizações deve ser constantemente revista e reorientada, em um processo dinâmico e complexo.

O desenvolvimento não está restrito às habilidades técnicas do saber-fazer, mas, também, vinculada às habilidades do saber-aprender e saber-ser, que são construídas nas dimensões individuais e coletivas (FAGUNDES; SEMINOTTI, 2008).

Senge (2005, p. 368) considera que:

A nova visão da liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem.

Essa nova visão de organizações que aprendem é apresentada por Schein (2009), quando afirma que um líder de aprendizagem deve retratar a confiança de que a solução de problemas ativos leva à aprendizagem e, assim, dará um exemplo apropriado aos outros membros da organização. De acordo com Schein, será mais importante estar comprometido ao processo de aprendizagem do que a qualquer solução particular de um problema. Assim, o processo de aprendizagem deve tornar-se parte da cultura, e não apenas a solução para qualquer problema.

Dessa maneira, a empresa criará possibilidades para conseguir obter êxito em suas atividades. Isso ocorre quando essa empresa é capaz de adotar uma postura reflexiva, de busca por aprendizado constante sobre si mesmo e sobre o seu meio. É preciso, também, estar disposto a descobrir as forças e as fraquezas, sabendo como empregar integralmente as potencialidades para compensar os pontos fracos. Contudo, essas atitudes não configuram uma busca solitária, mas, sim, uma busca das organizações, que devem dispor-se para o movimento de formação de lideranças.

Nesse sentido, Charan e Conaty (2011) afirmam que as empresas devem criar fluxos renováveis de líderes, desenvolvendo o talento das pessoas, pois o que permanece para a organização é o aprendizado institucional, o desenvolvimento e a promoção das habilidades e competências dos seus funcionários. Os autores aprofundam essa problematização ao enfatizarem que uma forte liderança faz com que uma empresa seja ainda melhor, que consiga alcançar seus objetivos, se mantenha firme dentro do mercado, ao passo que uma liderança fraca e descomprometida reduz o seu potencial, prejudicando a estabilidade e a permanência no mercado.

Charan (2008) reforça que a liderança precisa ser desenvolvida por meio de práticas de autocorreção, permitindo que novas competências surjam e que outras

sejam reforçadas. Sugere, ainda, que é necessário um acompanhamento e que haja retornos necessários para o seu desenvolvimento profissional.

A abordagem do desenvolvimento de habilidades e competências está pautada em afirmar que não basta ter apenas os conhecimentos técnicos e/ou os diversos cursos e graduações que o profissional apresenta. A habilidade que precisa ser desenvolvida é a inteligência emocional, que deve ser integrada a um processo contínuo de aprendizagem cumulativo (BOYATZIS; MCKEE, 2002, apud CABRAL et. al. 2007).

Para Schein (2009), a aprendizagem é algo no qual vale a pena investir, devendo incluir não apenas o conhecimento das mudanças no ambiente externo, mas também o estudo sobre os relacionamentos internos e sobre quão bem a organização está adaptada às mudanças externas.

A partir daí, foi elaborado um quadro com as principais características sobre os domínios da inteligência emocional que um líder deve trabalhar em si mesmo, a fim de que possa ser considerado uma liderança dentro das organizações. A estruturação do quadro é baseada no que Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) apresentam. Segundo eles, embora exista uma predisposição para a liderança nas pessoas, a consolidação dos quatro domínios fundamentais da inteligência emocional é adquirida com o tempo: consciência de si mesmo, autocontrole, consciência social e destreza social nortearão a liderança organizacional na atualidade.

Quadro 3 – Domínios fundamentais para liderança

DOMÍNIOS FUNDAMENTAIS	CARACTERÍSTICAS
Consciência de si mesmo	Capacidade de entender as próprias emoções, assumir suas forças e limitações e ter autoconfiança.
Autocontrole	Manter emoções exacerbadas sob controle, transparência e adaptabilidade, iniciativa, otimismo e sentir impulso para melhorar seus padrões pessoais de excelência.
Consciência social	Engloba as competências da empatia, consciência organizacional e capacidade para reconhecer as necessidades dos clientes.
Destreza social	Compreender, orientar, motivar, influenciar, promover o desenvolvimento, liderar mudanças, gerenciar conflitos, manter uma rede de relacionamentos e trabalhar em equipe.

Fonte: Boyatzis, Mckee, 2002, apud Cabral *et al.* 2007, p. 1-2.

O quadro expõe a preocupação e a percepção de que as organizações devem se voltar para a formação e o acompanhamento dos seus líderes, não bastando mais o saber fazer. Para isso, envolve uma série de habilidades pessoais e interpessoais, a fim de que se obtenha êxito naquilo que se pretende.

O líder dos tempos atuais precisa conhecer-se, valorizar seu potencial, reconhecer suas fragilidades, investir em si mesmo como pessoa e profissionalmente, utilizando suas habilidades como recursos favoráveis à excelência dos resultados no alcance de objetivos e metas.

Charan e Conaty (2011) enfatizam que os problemas, em muitas organizações, se devem ao fato de que as avaliações de perfil e de desempenho tendem a ser realizadas isoladamente, desvinculadas umas das outras, de forma que não integram nem reforçam o conhecimento obtido em cada uma delas. Segue um quadro proposto pelos autores, com a estruturação de alguns elementos imprescindíveis para uma avaliação eficaz:

Quadro 4 – Processos para avaliação das lideranças

PROCESSOS	NO QUE CONSISTEM
Busca de um conhecimento preciso sobre os indivíduos	Esse conhecimento não vem à tona apenas em avaliações e reuniões formais, mas continuamente. Os líderes passam a conhecer os talentos naturais de seu pessoal e aperfeiçoam coletivamente seu senso crítico de verificação cruzada de variadas observações por meio de diversas lentes.
Feedback oportuno e construtivo oralmente e por escrito	O feedback funciona bem como uma ferramenta porque reconhece a pessoa sob discussão como um todo. Também pode identificar qualidades negativas melhor do que uma lista de competências e ajuda a proporcionar entendimento comum do que está sendo discutido.
Autoavaliação	Cada líder deve apresentar uma ou duas necessidades cruciais de desenvolvimento pessoal e um plano de ação associado para lidar com elas.
O líder criador de líderes	Os líderes consideram o talento dos outros como parte importante de seu trabalho. Eles dedicam regularmente tempo e energia mental a essa atividade. Eles dão feedback franco e construtivo em tempo hábil, se concentram nos pontos positivos da pessoa e tentam encontrar maneiras de desenvolvê-los. As atribuições são meticulosamente escolhidas para testar, ampliar e desenvolver o talento.

Fonte: Adaptado de Charan e Conaty (2011).

Os itens apresentados pelos autores demonstram como os processos avaliativos nas empresas precisam ser revistos e requalificados. A necessidade de revisão desses processos é apresentada, também, pelo PEC (2016), como exposto em Rede Jesuíta de Educação. O documento aponta a preocupação em estruturar uma avaliação eficaz, que produza conhecimento sobre suas lideranças e, principalmente, que esses líderes percebam quais são seus pontos frágeis. O PEC indica que, em conjunto com a instituição, os líderes busquem meios para a formação e a capacitação que possibilitem o máximo em excelência profissional.

Esse, talvez, seja um dos maiores desafios apresentados pelos autores: a geração de feedback franco e construtivo em tempo hábil dentro das equipes. Schein reforça essa ideia ao afirmar que o melhor meio para o processo de aprendizagem é a obtenção de feedback e que sejam criadas oportunidades para refletir, analisar e assimilar as implicações do que o feedback tem comunicado.

2.4 Liderança inaciana

A liderança inaciana traz em si as características do fundador da Companhia de Jesus, Inácio de Loyola, marcas tão próprias que é necessário apresentar, mesmo que rapidamente, como se originou esse termo.

2.4.1 A marca do fundador

Segundo Metts (1997), a origem da expressão “liderança inaciana” está diretamente ligada ao fundador da Companhia de Jesus, Inácio de Loyola, um líder improvável: duas carreiras fracassadas, prisões, problemas com as autoridades civis e religiosas e outras adversidades.

O próprio Inácio definia-se como um homem seduzido pelas vaidades do mundo e educado para ser um cavaleiro no exercício de armas. Em uma das batalhas, Inácio foi ferido por uma bala de canhão. A gravidade do ferimento fez com que tivesse de passar um longo período de convalescença em Loyola, no castelo de sua família. Entediado com a situação, solicitou alguns livros para ler, porém, só havia dois livros disponíveis em toda a residência: um sobre a vida dos santos, outro sobre a vida de Jesus Cristo. A leitura aguçou em Inácio o desejo de ser e querer os mesmos feitos de São Francisco de Assis e São Domingos. Em um primeiro momento, Inácio ficou imbuído de ideias cavaleirescas. Posteriormente, sua

vontade de honra foi se transformando num ímpeto em dedicar-se completamente a Deus.

Restabelecido da enfermidade, Inácio começou a peregrinar a caminho de Jerusalém e fez duas paradas na viagem que mudaram completamente sua vida. A primeira, em Montserrat, onde abrigou-se no Mosteiro de Montserrat. Metts (1997, p. 120) nos diz que Inácio “passou a noite em vigília, deixando ali suas vestes e suas armas para vestir as armas de Cristo. Depois, partiu para Manresa com objetivo de ficar alguns dias, mas acabou ficando quase um ano”.

Viveu como um peregrino, mendigando apenas o alimento necessário. O restante do tempo passava em oração. À medida que intensificava seus momentos de oração, começava a perceber sentimentos de consolação e desolação. Percebeu que esses sentimentos podiam aproximá-lo ou afastá-lo da vontade divina. Aprendeu a responder na liberdade ao amor de Deus. Optou, livremente, por servi-Lo integralmente. Às margens do rio Cardoner, viveu a experiência plena de abrir os olhos ao entendimento. Aprendeu mais sobre o mundo, sobre si mesmo e daquilo que absorvera durante toda a sua vida anterior. Adquirira a autoconsciência que, em última análise, foi o que atraiu muitos dos seus companheiros de missão.

Traduziu suas próprias experiências em um programa acessível de meditações e práticas que chamou de Exercícios Espirituais (EE), tornando-se a grande fonte da espiritualidade criada por ele. Os EE não são um simples livro de leitura, mas um guia para uma experiência, um engajamento ativo que permite o crescimento na liberdade e leva a um serviço fiel. Para ele, a liberdade para responder é possível graças à crescente capacidade de reconhecer e superar, com a ajuda de Deus, todos os fatores internos e externos que impeçam uma resposta livre.

Loyola chegou a Jerusalém com o desejo de ficar, mas sua permanência na cidade não foi permitida e entendeu que não era a vontade de Deus. Retornou à Espanha e sentou-se nos bancos da Escola em Barcelona; depois, na Universidade de Alcalá, e, de lá, para Salamanca. Por diversos problemas com a Inquisição, decidiu seguir para Paris.

Durante sua estadia em Paris, conheceu um grupo duradouro de companheiros, entre eles Pedro Fabro e Francisco Xavier. Cada um desses homens experimentou pessoalmente o amor divino e seus desejos de responder foram tão completos que suas vidas se transformaram completamente.

De acordo com a Companhia de Jesus (1989), seu surgimento foi uma caminhada de fé e perseverança, pois passaram por muitas provações e questionamentos sobre o que realmente pretendiam. Em 1534, em uma pequena capela de um mosteiro em Montmartre, Inácio e seus companheiros consagraram suas vidas a Deus, mediante votos de pobreza e castidade, e decidiram gastar a vida em proveito das almas.

Somente em 1540, foram recebidos pelo papa Paulo III, e a Companhia de Jesus foi formalmente aprovada. Inácio queria que os jesuítas estivessem livres para se moverem de um lugar para outro, onde a necessidade fosse maior. Os companheiros tinham apenas uma única meta: em todas as coisas, amar e servir à Divina Majestade. O ímpeto de salvar almas transformou esses homens em missionários incansáveis, cujo objetivo era adotar os meios que mais os ajudassem a realizar o amor a Deus, servindo ao próximo.

Para essa missão, Inácio tinha a capacidade para analisar, identificar e destravar o potencial de liderança em cada um dos seus membros. Com isso, criou um meio pelo qual vários homens deram suas vidas, visto que compreendiam suas forças, fraquezas, valores e visão de mundo, um jeito único de fazer as coisas, denominado como o “*nosso modo de proceder*”.

Lowney (2015, p. 16) relata que, desde o início da Companhia de Jesus, Inácio e seus companheiros “trabalhavam como se o sucesso dependesse de seus próprios esforços, mas confiavam como se tudo dependesse de Deus”.

Também foram evidentes os resultados que se poderiam obter a partir da educação da juventude e não passou muito tempo sem que os jesuítas se dedicassem a este trabalho.

As prioridades na formação dos jesuítas tornaram-se também as prioridades da educação da Companhia de Jesus, sendo elas: a ênfase nas humanidades, seguida pela filosofia e teologia – um progresso ordenado a ser observado na sequência destes sucessivos ramos do conhecimento – as repetições da matéria e a participação ativa dos estudantes na sua própria educação.

De acordo com Metts (1997), Inácio simplesmente escolheu e adotou os métodos que lhe pareciam mais adequados para alcançar as finalidades da educação jesuíta. Prometeu que desenvolveria regras ou princípios básicos que deveriam reger todos os colégios. Antes que pudesse cumprir o que prometera, Inácio veio falecer na manhã de 31 de julho de 1556. A Companhia de Jesus sentiu

a perda de seu fundador, mas tinham aprendido a perseverar nos ensinamentos dados por ele.

2.4.2 Características da liderança inaciana

O modo de vida introduzido por Inácio e seus companheiros no século XVI é levado adiante por quase 500 anos. Ele carrega uma identidade própria, autêntica e única, categorizado como “o nosso modo de proceder”, ou seja, um jeito particular de fazer as coisas, derivado de uma visão de mundo e de prioridades compartilhadas por todos os membros da equipe.

Lowney (2015) indica, conforme o quadro abaixo, quatro princípios que fizeram com que os jesuítas se tornassem líderes e como eles, agregados a outros valores inacianos, estabeleceram um jeito próprio de liderar:

Quadro 5 – Princípios da liderança inaciana

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Autoconsciência: ordenar sua própria vida	Os líderes vicejam pela compreensão de quem são e do que valorizam, por terem consciência de fraquezas ou pontos cegos e insalubres que possam desencaminhá-los e por cultivarem o hábito de aprendizado e autorreflexão constantes.
Inventividade: o mundo inteiro será nosso lar	Os líderes fazem com que eles mesmos e os outros se sintam à vontade em um mundo mutante. Exploram avidamente novas ideias, posturas e culturas, em vez de se esquivarem defensivamente do que possa estar virando a próxima esquina da vida. Ancorados por princípios e valores inegociáveis, cultivam a indiferença (livra-se do apego a lugares e posses, que poderia resultar em uma resistência inapropriada a movimentos ou mudanças. O mundo inteiro se tornará o seu lar) que lhes permite adaptar-se com confiança.
Amor	Os líderes encaram o mundo com uma noção saudável, confiante, de si mesmos como imbuídos de talento, dignidade e potencial de liderança. Descobrem exatamente esses mesmos atributos nos outros e se comprometem com paixão a honrar e destravar o potencial que encontram nos outros e em si mesmos. Criam ambientes unidos e energizados.
Heroísmo	Os líderes imaginam um futuro inspirador e empenham-se em moldá-lo, em vez de assistir passivamente ao futuro acontecendo à sua volta. Os heróis transformam as oportunidades que têm à mão em ouro, em vez de aguardar que oportunidades douradas caiam em seus colos.

Fonte: Adaptado de Lowney (2015).

A liderança inaciana é um caminho construído na liberdade, capaz de ser sensível à realidade do mundo e de não se apegar a cargos ou méritos. Procura-se o próprio crescimento como o crescimento e o empoderamento dos outros integrantes da equipe. A liderança inaciana, como toda e qualquer obra em que a Companhia de Jesus esteja envolvida, está alicerçada nos EE de Santo Inácio: uma série de exercícios planejados para ajudar o exercitante a examinar sua vida, a fim de ordená-la em maior dedicação e serviço a Deus. Inácio acreditava que a aprendizagem, principalmente na vida espiritual, não ocorria apenas na mente: a pessoa deveria interagir com o material e reconhecer o fato de que Deus opera por intermédio da pessoa. Assim, para que algo seja aprendido e compreendido totalmente, o corpo, o coração e a alma devem acompanhar o conhecimento intelectual de determinado assunto. Entende-se, portanto, que ser líder é fazer uma caminhada interior de discernimento, conhecer a realidade, saber ler os sinais do tempo e ter a consciência de que se está a serviço de uma missão. Como explicitado por NICOLÀS (2017, p. 1):

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

Essas são características desenvolvidas ao longo dos anos por Inácio e estabelecidas em diversos documentos publicados pela Companhia de Jesus para identificar caminhos mais eficazes e únicos na sociedade contemporânea. No PEC (2016), sinaliza-se o que se espera dos profissionais contratados para trabalhar nas escolas da RJE. Conforme Rede Jesuíta de Educação (2016, p. 67):

O processo de indução dos profissionais (docentes e não docentes) naquilo que é específico do modo de ser institucional é de responsabilidade da instituição. Os programas de indução e os que deles decorram como aprofundamento constituem-se em processos formativos baseados na identidade inaciana e jesuíta. Explicitam os principais aspectos da identidade institucional, suas raízes fundacionais, aquilo que se espera da missão apostólica da Companhia e, em especial, da missão educativa, com vistas ao crescimento e amadurecimento pessoal e ao fortalecimento daquelas qualidades que impactam positivamente o desempenho profissional.

Além dos princípios criados Lowney, há outros norteadores imprescindíveis à formação de uma identidade própria de liderança inaciana. Entre eles, destaca-se o

princípio da indiferença, em que se deve buscar atingir a meta desejada como meio e, não, como fim em si mesma, livre de preconceitos e apegos e, portanto, livre para deixar-se moldar e conduzir-se pela vontade de Deus.

Segundo NICOLÀS (2017), um líder inaciano deve cultivar a indiferença, refletindo sobre o que essencial, pois o seu objetivo está na missão, questionando sobre o que realmente se quer, o que está conseguindo fazer e o que é necessário para alcançar os objetivos.

Outro norteador importante é o *Magis*, que incentiva a pessoa a escolher e a desejar incessantemente a opção estratégica que mais se aproxima de suas metas. O *Magis* capta toda a inquietação proativa desenvolvida por Inácio de Loyola, na busca por ser sempre mais, nunca se contentar ou se acomodar em uma posição ou situação e estar atento à realidade.

Como sinaliza NICOLÀS (2017, p. 1): “um líder que não se relaciona com a realidade não é líder; é simplesmente um gestor”. O líder inaciano deve absorver essas características para que elas também se tornem suas características. Assim, tal liderança não se traduz apenas na execução de tarefas, mas, sim, em como a tarefa está sendo executada.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do projeto de pesquisa, optou-se por trabalhar com uma abordagem qualitativa e exploratória-descritiva, tendo como estratégia o estudo de caso.

As pesquisas qualitativas têm como uma das características o perfil exploratório, ou seja, estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo inconscientes, de maneira espontânea. São usadas quando se buscam percepções e entendimentos sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação (GODOY, 1995).

A estratégia do estudo de caso é a tentativa de expor uma decisão ou um conjunto de decisões e elucidar motivos que as levaram a serem implementadas. (YIN, 2015).

Agregado a essa perspectiva, o estudo de caso também pode preceder a um levantamento e ser usado como um meio para identificar e aprofundar questões-chave (BELL, 2008).

Considerou-se, aqui, o estudo de caso mais apropriado à análise que pretende ser feita dentro do campo empírico da pesquisa e dos sujeitos envolvidos, pois como sinaliza Bell (2008, p. 18):

Todas as organizações e indivíduos têm suas características comuns e específicas. Os pesquisadores de estudos de caso visam identificar estas características, identificar ou tentar identificar os vários processos interativos em ação e mostrar como eles afetam a implementação de sistemas e influenciam a maneira como uma organização funciona.

A finalidade da identificação dessas características específicas da liderança inaciana, por meio de entrevistas, observação direta e análise documental, é contribuir para o entendimento do papel dos líderes inacianos, enquanto lideranças no Colégio Santo Inácio, especificamente no Rio de Janeiro, bem como poder lançar luzes sobre o processo de escolha, formação e sucessão dos mesmos dentro da estrutura organizacional do colégio.

3.1 Sujeitos da Entrevista

Os sujeitos da pesquisa escolhidos para participarem da entrevista semiestruturada são funcionários do Colégio Santo Inácio do Rio de Janeiro, que exercem cargos de liderança. A fim de especificar quem são esses sujeitos, foi elaborado o seguinte quadro:

Quadro 6 – Sujeitos da pesquisa

FUNÇÃO	ALOCAÇÃO	QUANTITATIVO
Direção	Geral	1
	Administrativa	1
	Pedagógica	1
Gerente de Recursos Humanos (RH)	Geral	1
Coordenação de Segmento	Fundamental II	1
	Ensino Médio	1
Coordenação de série e Orientação educacional	Fundamental I	2
	Fundamental II	2
	Ensino Médio	2
Total		12

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1.1 Alguns dados sobre os entrevistados

No desenvolvimento da pesquisa, os entrevistados contribuíram para que fosse aprofundado o tema da liderança inaciana. Participaram então da entrevista doze funcionários. Com vistas a preservar a identidade dos participantes utilizou-se uma abreviatura para cada entrevistado, seguida de um número. Exemplo: E1.

Ao iniciar as entrevistas, alguns entrevistados demonstraram uma inquietação sobre como esses dados seriam utilizados e se a sua identidade seria revelada. Foram dadas as garantias, por meio da assinatura do termo de confidencialidade (APÊNDICE A), de que seriam evitadas todas as formas de identificação, assim, as falas dos entrevistados foram identificadas com a abreviatura, E1 até E12..

No que se pode apresentar a respeito desses profissionais, destacam-se a preocupação que eles têm com a formação e no esmero pelo aperfeiçoamento.

Essa busca pelo aperfeiçoamento profissional é incentivada pelos documentos pesquisados. No PEC (Rede Jesuíta de Educação 2016, p. 69), são apresentadas as expectativas que as Instituições Jesuítas demonstram em relação ao aperfeiçoamento profissional. Aqui, espera-se que esses profissionais empreendam esforços para o aprimoramento, com o objetivo de que desempenhem

com excelência suas atividades, considerando as características do “modo de proceder” em uma escola da Companhia de Jesus.

Esse incentivo à busca constante pela formação está presente na entrevista de alguns profissionais, quando questionados sobre quais os meios oferecidos pelo colégio para formação da liderança inaciana. Observe o que o E5 expõe:

“Eu acho que cabe ao profissional também procurar essa formação. Então procurar, não somente dentro da instituição, mas fora da instituição também, isso vai trazer subsídios para que você possa passar cada vez mais essa liderança, esse saber, esse conhecimento para as pessoas que trabalham no seu grupo.”

Acredita-se que esse, talvez, seja um dos mais importantes diferenciais quando se apresenta a formação dos profissionais que atuam dentro do colégio. O colégio não apenas incentiva como também oferece meios para que essa formação aconteça: por meio de cursos, palestras e, agora, a parceria com a UNISINOS no Mestrado Profissional em Gestão Educacional (MPGE).

Outro dado destacado é o tempo de vínculo empregatício com o Colégio. Dos doze entrevistados, nove têm mais de dez anos de vínculo e dez foram promovidos em suas funções. O tempo de permanência e a mudança de função para exercer um cargo de gestão pode colaborar para o entendimento da cultura, de crenças e de valores institucionais.

3.2 Documentos da pesquisa

Foram utilizados dois documentos para o desenvolvimento desta pesquisa, publicados com o objetivo de atender e realinhar as demandas dos Colégios Jesuítas. Datados a partir do final da década 1980, como apresenta Klein (2015), o objetivo desses documentos, segundo Klein, era reafirmar o propósito para qual foram criados os Colégios da Companhia de Jesus, de que continuassem contribuindo para a ação criativa e humanizante da Igreja. Assim, os colégios são compreendidos como um meio para a missão apostólica de evangelização, na qual os alunos devem ser educados, de tal forma, que haja uma inacianidade em sua formação.

A partir dessas inquietações, surgiu o documento para tornar concreto o realinhamento: *Características da Educação da Companhia de Jesus*.

Esse documento aponta os principais conceitos que devem conduzir os colégios, principalmente, no que tange à formação dos alunos e à formação dos

profissionais contratados. Segundo Klein (2015), a preocupação na elaboração desse documento era explicitar a forma de educar dos Jesuítas, conhecida como “o nosso modo de proceder”. Por esse motivo, utilizou-se o termo *Característica*, não com o objetivo prepotente de ser único, mas de reafirmar que a maneira como os colégios sabem educar é especial, ou seja, permanecer viva a espiritualidade inaciana e o espírito do seu fundador.

Diante das reafirmações propostas pelo documento acima citado, os colégios iniciaram um processo de retorno aos princípios norteadores da Educação Jesuítica.

Recentemente, a partir da criação da Província Brasil e da Rede Jesuíta de Educação, ocorreu a publicação do PEC. Klein (2015) salienta que o PEC é um documento obrigatório para as políticas e as orientações, para a ação e a avaliação das instituições educativas de inspiração inaciana. O PEC considera e dá continuidade ao documento já citado, tendo como objetivo revitalizar a identidade e o compromisso no campo da educação.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Optou-se, no estudo de caso realizado, por trabalhar com três fontes de coleta de dados: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta.

As entrevistas semiestruturadas aconteceram no ambiente institucional com os sujeitos da pesquisa envolvidos. Todos eles foram convidados e receberam um termo de consentimento livre e esclarecido. A opção por esta modalidade de entrevista semiestruturada se deu em razão de uma estrutura de perguntas preestabelecidas, mas que permitiu incluir outras, ocasionalmente, mediante aquilo que foi respondido pelos participantes. A entrevista é considerada uma linha de investigação consistente. A especificidade do estudo de caso é caracterizada, conforme Rublin e Rublyn (2011, apud Yin, 2015), por sua possibilidade de fluidez. Essa afirmação se alinha com o que Bell (2008, p. 136) aponta:

Uma das principais vantagens da entrevista é sua adaptabilidade. Uma entrevista hábil pode acompanhar ideias, aprofundar respostas e investigar motivos e sentimentos – coisa que o questionário nunca pode fazer. As respostas dos questionários têm de ser tomadas ao pé da letra, mas, nas entrevistas, elas podem ser desenvolvidas e esclarecidas.

Outra fonte de coleta é a observação direta, que se deu no ambiente da Coordenação de Série do Ensino Fundamental II, que tem como uma de suas atribuições analisar os desafios do cotidiano escolar e os momentos em que apareceram os principais princípios da cultura organizacional. O objetivo foi observar o coordenador de série e o orientador educacional, no espaço estabelecido pela instituição, para uma Coordenação de Série do Fundamental II, no que diz respeito à sua rotina de trabalho, pelo período de três turnos de trabalho, totalizando quinze horas de observação.

Esses profissionais também foram observados na coordenação de reuniões com os professores de cada série, que acontecem semanalmente, com duração de duas horas. A observação direta foi realizada em três reuniões, correspondendo a um total de seis horas de observação.

Os principais aspectos observados no papel do coordenador de série e no orientador educacional no trato com os alunos e professores foram: a) como as características de liderança são exercidas; b) como ficam explicitadas as características próprias da liderança inacciana; e c) de que forma está estruturada e vivenciada a cultura organizacional escolar. A etapa de observação direta foi realizada após o término das entrevistas, pois, como aponta Bell (2008, p. 159), a observação pode ser útil para descobrir se as pessoas fazem o que dizem ou se comportam-se da maneira como declaram.

Para Yin (2015), a evidência observacional é muito útil, por ser uma fonte adicional do que está sendo analisado, possibilitando ao pesquisador não somente aprofundar seu estudo como também verificar outras nuances que ainda não foram identificadas ou percebidas. Mesmo que, como analisa Bell (2008), o observador possa ter seu próprio enfoque e interpretação, isso não invalida a inclusão das observações como uma das técnicas de coleta de dados, porém, precisa estar atento para eliminar ideias preconcebidas e preconceitos que possam surgir.

A terceira fonte de evidência a ser utilizada foi a análise documental. De acordo com Yin (2015), o fato mais importante dos documentos é que eles corroboram e aumentam as evidências das outras fontes, além de proporcionar outros detalhes específicos que ajudam a confirmar as informações das outras fontes.

Como sinaliza Bell (2008, p. 112):

A seleção adequada dos documentos é particularmente importante no que é denominado de “análise de conteúdo”, tendo sido definida como “uma técnica de pesquisa para tornar retratáveis e válidas as inferências dos dados ao seu contexto.

Diante de tais pressupostos, ao final da pesquisa, foi, portanto, utilizada a triangulação dos dados gerados pelas entrevistas, pela observação e pelos documentos analisados. Ainda segundo YIN (2015, p. 124), tais instrumentos assim se justificam:

O uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. A triangulação inspira-se no princípio na navegação pela qual a interseção de diferentes pontos de referência é usada para calcular a localização precisa de um objeto. Assim, qualquer achado ou conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo uma convergência semelhante.

Desse modo, a triangulação dos dados colhidos durante a pesquisa, possibilitou análises mais amplas, evitando tão somente um viés de análise, que se poderia restringir ou distorcer os resultados do estudo.

Para cada procedimento de coleta de dados foram definidas as perguntas direcionadas aos entrevistados e os pontos a serem observados durante a entrevista. Os elementos que compuseram essa parte da investigação foram assim divididos: objetivos geral e específico; fundamentação teórica; questões da entrevista; aspectos a serem observados; e análise documental.

Os elementos utilizados foram baseados nas tentativas de (i) analisar o papel dos líderes educacionais como líderes inacianos no Colégio Santo Inácio; (ii) compreender como os líderes educacionais contribuem na disseminação da cultura organizacional; (iii) identificar as principais características da liderança inaciana nas ações dos líderes educacionais; e (iv) compreender o processo de formação dos líderes educacionais como líderes inacianos. (APÊNDICE C).

Além disso, com o objetivo de sistematizar a observação direta, criou-se um protocolo de observação para organizar os registros que foram realizados (APÊNDICE D), a partir das seguintes questões:

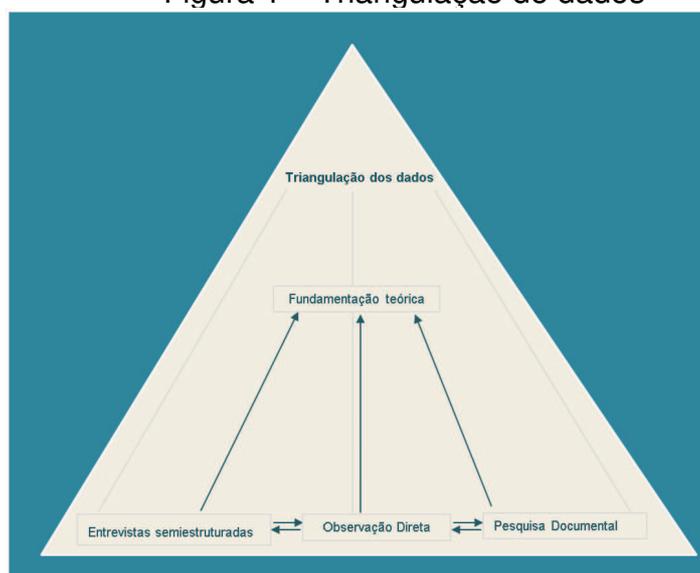
- 1) Quais são as dificuldades de exercer a liderança?
- 2) Quais são as especificidades da liderança inaciana postas em prática?

3) Quais são os elementos perceptíveis da cultura organizacional percebidos na prática profissional?

3.4 Tratamento dos dados

Optou-se, conforme sinalizado no tópico anterior, pela triangulação dos dados obtidos, pela variedade de procedimentos de coleta que podem ser combinados, como entrevistas, questionários e observações e análises de documentos (YIN, 2015). Tal procedimento permite a investigação de um fenômeno em que o pesquisador deve participar intensivamente da interpretação dos dados. Essa combinação de múltiplas fontes de evidência é um fundamento importante para se criar um banco de dados para o estudo de caso e manter um encadeamento de fontes, sendo este último relacionado com o aumento da confiabilidade das informações em estudo de caso. Além disso, representa um processo de múltiplas percepções para esclarecer significados, verificando a repetição de observações e interpretações. Outro fator importante é o desenvolvimento do referencial teórico, a fim de evitar especulações ou fragilizações no momento da análise. Conforme apresentado na seguinte figura:

Figura 1 – Triangulação de dados



Fonte: Oliveira (2010, p. 205).

Os dados gerados na pesquisa documental, nas entrevistas e na observação direta serão tratados através da análise de conteúdo que, segundo Silva e Fossá (2015), é uma técnica de análise das comunicações do que foi dito nas entrevistas

ou observado pelo pesquisador. Na mesma linha, Richardson (2011, p. 224) reforça que:

Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair momentos mais importantes. portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador.

As etapas da análise de conteúdo utilizadas são descritas por Bardin (2011) e organizadas em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, interferência e interpretação, através da gravação das entrevistas semiestruturadas, de gravação e leitura flutuante.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os funcionários do colégio Santo Inácio/RJ, que ocupam diversos cargos de gestão dentro da instituição, a observação realizada nas reuniões desenvolvidas pela equipe de série do Fundamental II e a análise de alguns documentos, já aqui anunciados: *Características da educação da Companhia de Jesus* (COMPANHIA DE JESUS, 1989) e o *Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação* (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016).

4.1 Categoria 1: O entendimento do papel dos líderes educacionais como líderes inacianos dentro do colégio Santo Inácio/RJ

O objetivo desta pesquisa não é afirmar que a liderança inaciana é a melhor forma de se exercer a liderança nas instituições, mas, sim mostrar que aqueles que trabalham em cargos de gestão nos Colégios Jesuítas devem exercê-la em sua rotina de trabalho. Por isso, as perguntas feitas durante as entrevistas semiestruturadas englobavam qual era a visão geral sobre liderança que os entrevistados tinham, quais as características da liderança inaciana, como isso era colocado em prática, entre outras questões.

4.1.1 As características da liderança e da sucessão de líderes identificadas pelos líderes inacianos

Iniciou-se a entrevista com os funcionários do Colégio que exercem cargos de gestão questionando-os sobre as características que um gestor deve ter para se tornar um líder.

O E8 expõe a sua resposta:

“Eu acho que um líder, ninguém se torna um líder porque quer ser um líder, não é? Na verdade, tem características de personalidade que fazem com que o outro reconheça nele uma liderança, não é? Então eu acho que é o respeito, é o conhecimento, não é? Você tem que ser preparado para isso. Você não pode exercer uma função sem saber a função que você está exercendo. E o respeito à pessoa humana, isso eu acho que é indispensável na liderança. Porque, se você não respeitar, você não vai ser respeitado. Não vai ser encarado como um líder, não é?”

O entrevistado considera que suas características de personalidade e sua forma de conduzir o trabalho foram destacadas quando assumiu a função, e que

estas foram sendo aperfeiçoadas dentro do Colégio. Reconhece que esse processo se deu ao longo de alguns anos na Instituição. Por sua vez, o E9 faz a seguinte consideração:

“É imprescindível que aqueles que exercem uma função de liderança no Colégio tenham passado pela sala de aula e realizado um bom trabalho como professores, assim como entendam o funcionamento de um colégio pelo chão da sala de aula e, a partir daí, tenham demonstrado competência em determinadas habilidades”.

A E7, informou que iniciou sua carreira como professora e que permaneceu na função alguns anos, mas que sempre teve vontade de atuar na Orientação Educacional e relata como se deu seu processo:

“a oportunidade aconteceu quando fui convidada para fazer uma substituição temporária de uma orientadora educacional. Após alguns meses, o Colégio fez a proposta de que continuasse atuando como orientadora educacional”.

Os relatos dos entrevistados demonstram como os profissionais no Colégio são aproveitados para outras funções. Para Charan e Conaty (2011), a promoção interna que acontece na Instituição, a partir do desenvolvimento de talentos e da valorização dos profissionais, é uma preocupação que as empresas devem ter com o seu pessoal. Charan e Conaty afirmam, ainda, que o produto fabricado na empresa ou o serviço que ela presta é importante, porém, mais importante do que os produtos e o serviço são as pessoas. Por isso, é preciso desenvolvê-las, criando condições para que progridam e se tornem, cada vez mais, profissionais qualificados. Assim, conforme o mesmo autor, haverá qualidade na produção e as ofertas de serviços alcançarão os índices de excelência.

O fomento por novas lideranças pode ser evidenciado pela fala do E6, ao relatar o número ínfimo de contratações de profissionais para ocuparem cargos de gestão:

“Acho que dentro do Santo Inácio há muito o olhar para a prata da casa. Se a gente for pegar os atuais coordenadores, eu acho que quase todos tiveram outra função anterior. Ou eram professores ou eram agentes de formação cristã. Eram pessoas que estavam na escola que, de alguma maneira, se destacaram nessa liderança. Acabaram de alguma forma, chamando a atenção da direção, que aí começa a investir nesses profissionais. Paga curso de formação, oferece oportunidade a esses profissionais que agarram estas oportunidades e aí o colégio acaba formando sua liderança.”

A percepção que o entrevistado E6 apresenta pode ser conectada às falas dos entrevistados anteriores, pois explicitam as oportunidades que tiveram dentro do Colégio para alcançarem outras funções. Elas demonstram a preocupação da Instituição em aproveitar e valorizar a equipe de trabalho.

Carbone (2005) afirma que as empresas devem deixar de repousar apenas na capacidade para privilegiar o desempenho e as realizações desenvolvidas pelos seus funcionários. A indicação feita pelo autor remete a um desafio que as empresas devem enfrentar, de serem capazes de promover avaliações contínuas dos seus funcionários, como também a capacidade de olhar o desempenho de cada um, criando meios para a formação e qualificação profissional, gerando oportunidades para que o funcionário progrida em sua carreira profissional.

Essa perspectiva é abordada por Charan (2008), ao enfatizar que a valorização e o desenvolvimento de talentos nas empresas podem e devem acontecer. Para isso, contudo, precisará criar estratégias e meios para identificar e desenvolver seus verdadeiros líderes em potencial, formando uma cadeia de sucessão de líderes interna, em vez de simplesmente encontrar pessoas para preencher posições. A ênfase é colocada em abrir caminhos para os líderes desenvolverem seus talentos e se tornarem cada vez mais capazes.

O líder, segundo Boyatzis e Mckee (2002, apud CABRAL *et al.* 2007, p. 1, 2), precisará desenvolver algumas características essenciais para o exercício da liderança. Dentre essas características, destacam que é necessária uma consciência sobre si mesmo, identificando suas fragilidades e fortalezas, além da consciência social, que engloba perceber a realidade que o cerca e a dinâmica social do grupo que lidera. Este líder deverá promover ações para motivar as pessoas, celebrando os sucessos individuais e coletivos e corrigindo aspectos que julgar estarem em desacordo com a Instituição.

Lowney (2015) afirma que, mais do que verificar se a liderança está sendo executada, é imprescindível analisar como ela está sendo executada. Procedendo-se a essa análise, há grande probabilidade de as coisas darem certo. Lowney aponta que a análise de como a liderança está sendo executada é um desafio para as empresas, pois é preciso criar meios para o acompanhamento desse profissional, gerar possibilidades de avaliação contínua do trabalho que desenvolvem. No Colégio Santo Inácio, como os entrevistados apresentaram há uma preocupação com a formação e o processo sucessório, mas eles constataram que é preciso tornar

as avaliações mais frequentes, gerando retorno contínuo do trabalho. Também sinalizaram a necessidade de oportunizar que um grupo maior de funcionários participe do processo de formação oferecido pelo Colégio, como explicita E8, ao perceber que a formação e qualificação profissional é sempre oferecida a um grupo reduzido de funcionários.

4.1.1.1 Características percebidas pelos líderes inicianos no exercício da liderança: o respeito e o cuidado para com as pessoas

Os entrevistados mencionaram características como respeito e cuidado como aspectos importantes para se tornarem bons líderes. Como exemplo, o E6, ao dizer que *“sempre procura criar um espaço de escuta com as pessoas que estão ligadas diretamente a ele”*. O entrevistado considera que é preciso criar esse espaço de escuta e reflexão, como expresso em outro ponto de sua fala: *“A gente tá discutindo para tomar as decisões. Mas ouvir, eu acho que é fundamental e compartilhar as coisas”*. Percebe-se, aqui, que este considera que não existe ou não pode mais existir um líder solitário, pois o trabalho não acontece.

O E9 reforça a percepção do E6, quando relata que *“Você trabalha numa rede de confiança e de convencimento, então não tem portaria que faça com que o sujeito execute uma tarefa com a qual ele não concorde, principalmente em uma escola”*. As falas desses entrevistados traduzem o respeito que eles têm por seus liderados, na condução dos processos, da rotina de trabalho, muitas vezes, sabe-se que a decisão final ou a palavra final será do gestor, mas isso não impossibilita ou impede que seja criado um ambiente onde todos se sintam valorizados, ao mesmo tempo, que o entrevistado sabe que se não houver o respeito mútuo, há a probabilidade de que as coisas não aconteçam ou não sejam executadas como deveriam.

A maneira como o E1 apresenta a sua fala demonstra ou sintetiza o que os outros entrevistados apresentaram:

“A capacidade de fazer acontecer não de uma maneira autoritária, mas com autoridade, conseguindo congregando as pessoas e fazer com que elas executem as suas funções, rendam o seu máximo e atinjam o seu potencial”.

Os entrevistados expõem alguns exemplos de como o respeito às pessoas e como a rotina de trabalho acontece dentro do Colégio. Entende-se que a valorização do profissional não acontece apenas quando se efetiva uma promoção interna, mas no respeito e na avaliação daquilo que cada um é e com o que contribui para a

Instituição. Como este modelo de trabalho deve passar primeiramente pelos gestores, é tarefa deles promoverem ações que gerem essas características e, ao final, avaliar todo o processo de trabalho.

Associada ao respeito, outra característica que enriquece o jeito inaciano de liderar é saber lidar com as pessoas, como acrescentou o E7:

“Eu acho que você precisa saber lidar com as pessoas, saber falar com as pessoas. É claro que você tem uma relação de hierarquia, mas não pode ser uma relação de poder negativo. É uma relação de hierarquia positiva e do que você fala para cada funcionário.”

A fala do entrevistado apresenta algumas características que Boyatzis Boyatzis e Mckee (2002, apud CABRAL *et al.* 2007, p. 1-2) afirmam serem imprescindíveis para o exercício da liderança, definindo-as como “destreza social”, ou seja, a capacidade de compreender, motivar, mobilizar, promover o desenvolvimento, liderar mudanças e gerenciar conflitos.

Charan (2008) ressalta que os líderes não podem fazer tudo; é preciso ter a capacidade mobilizar pessoas. Porém, para isso, se faz necessário um gerenciamento eficaz, de modo que outras pessoas realizem parte das tarefas. Interessante perceber que a fala do E7 é reforçada por outros entrevistados, como a do E12, ao dizer que, para ele, “*um líder não impõe uma liderança; ele é reconhecido a partir de um vínculo criado na relação com sua equipe*”. O mesmo se verifica no relato do E3, ao falar que as pessoas reconhecem uma boa liderança, que percebem e respeitam o jeito que são gerenciadas. A isso, acrescenta-se à fala do E6:

“O líder é aquele que, independentemente da instituição ter dado esse poder, ele consegue coordenar a sua equipe de modo que ela faça o que ele deseja ou aquilo que ele acha que é importante. O líder leva os outros a acreditarem que aquilo que ele deseja é importante”.

Por isso, segundo Boyatzis e Mckee (2002, apud CABRAL *et al.* 2007, p. 1, 2), é importante identificar que a liderança não pode ser exercida como uma distribuição de tarefas, mas, sim, a partir de uma percepção acerca das características da sua equipe, seus pontos fortes e fracos, procurando as melhores estratégias para o desenvolvimento pessoal e coletivo das pessoas. Essa percepção sobre como deve ser o trabalho do líder com a sua equipe é observada por Charan (2008), ao afirmar que o líder deve ser capaz de celebrar os sucessos individuais e

coletivos. Para Charan, isso inclui princípios como valorizar as pessoas, trabalhar com integridade pessoal e gerenciar com respeito.

O respeito e o saber lidar com as pessoas não são exclusividade do jeito inaciano de liderar, mas são inspiradas em seu fundador. Como o E1 respondeu:

“E pra ser um líder o gestor tem que, em primeiro lugar, estar disposto a ser líder, não é apenas uma função de gestor. O líder não é uma função burocrática, tem que ser algo que de fato inspire as pessoas, a olhar o que está acontecendo ao seu redor e perceber que não precisa ser dito. Mas olhar e dizer: aquele é o nosso gestor. E o diferencial é justamente isso, é a maneira de como tratar. E aí eu necessariamente preciso fazer alusão a Santo Inácio. Santo Inácio foi um líder, foi um gestor, líder e inspirador, ele geriu a Companhia de Jesus.”

O respeito que Inácio demonstrou por seus companheiros e a maneira como liderava inspirou homens e mulheres, ao longo do tempo, a agirem conforme seus princípios. Inácio, como Lowney (2015), afirma, tinha um respeito profundo às pessoas, pois entendia que esse sentimento dignificava toda a humanidade. Essa maneira com que o fundador da Companhia de Jesus tratava as pessoas é fonte para a redação dos documentos que alicerçam os Colégios.

Em Companhia de Jesus (1989, p. 27), está dado que o ambiente dos centros educativos deve ser um lugar no qual todos vivam e trabalhem juntos, com compreensão e amor, respeitando-se uns aos outros, como filhos de Deus. Então, o respeito e o saber lidar com as pessoas não é ocasional ou particular, mas uma diretriz alicerçante da forma como se trabalha nos Colégios Jesuítas.

Essa diretriz não está ligada a uma pessoa que assume a liderança do Colégio, mas a todos que ocuparam, ocupam e ocuparão cargos de liderança. Entende-se, dessa forma, que a filosofia dos Colégios está baseada nos documentos publicados pela Companhia de Jesus, tendo sempre como modelo Santo Inácio de Loyola.

Outra observação apresentada por E7 explicita, de alguma forma, as características apontadas por Charan (2008), que afirma que o líder deve ser capaz de lidar com seu grupo e não permitir que comportamentos destrutivos impeçam o propósito comum do grupo. Esse cuidado no acompanhamento dos líderes inacianos pressupõe uma prática de diálogo sobre como o trabalho está sendo desenvolvido e quais são os meios para qualificá-lo cada vez mais.

A necessidade de correção apresentada expõe quão necessária é a utilização de retorno contínuo a respeito da maneira como trabalho está sendo realizado. Em

resumo, pode-se afirmar que gerar possibilidades de recalibração periódica, certamente, propiciará uma dinâmica de evolução mais rápida e eficaz.

4.1.1.2 Percepções dos entrevistados sobre o processo de avaliação no Colégio Santo Inácio

A melhor forma de dar retorno, segundo Charan e Conaty (2011), é fazê-lo de uma forma criteriosa e precisa, que auxilie a pessoa a construir uma autorreflexão e consiga estabelecer uma ou duas necessidades importantes para o desenvolvimento pessoal e um plano de ação associado para lidar com elas. Segundo os autores, é preciso gerar oportunidades para que o feedback se transforme em um momento oportuno de aprendizado e realinhamento.

Muitas vezes, essas oportunidades são geradas, mas não são aproveitadas. Em alguns momentos, pela dinamicidade própria da organização, como no caso de um Colégio, elas simplesmente não acontecem. Essa rotina intensa de trabalho é expressa pelo E12: *“Eu acho assim, que a gente podia sentar mais para discutir, a gente podia apagar menos incêndio”*. O que o entrevistado apresenta é muito frequente na rotina de trabalho dentro de um colégio, muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo, muitas decisões tendo de ser tomadas. Muitas vezes, não há tempo para maturação e discernimento sobre qual a melhor decisão a ser seguida; outras vezes, as decisões são tomadas pela experiência do profissional que ocupa aquela função há muitos anos ou que já passou por outras funções dentro do Colégio e vivenciou situações semelhantes.

Por isso, encontrando com a exposição do E12 sobre muitas vezes *“apagam-se incêndios no Colégio”*, nota-se que não se trata de exagero ou metáfora, mas a constatação de uma rotina de trabalho geradora de tais situações. Como apresentou o E5:

“Eu, como coordenadora, acho que, às vezes, o atropelo da escola, do dia a dia, do nosso cotidiano dificultam um pouco, né? E as decisões, às vezes, têm de ser tomadas. Às vezes, a gente se atropela e as coisas não ficam tão claras, né?”

Essas falas reforçam a percepção que Charan (2008) construiu. O autor afirma que é preciso gerar feedback contínuo e oportuno, pois, dessa forma, as dificuldades serão discutidas, analisadas, possibilitando que sejam minimizadas ou solucionadas. É uma ocasião para produzir aprendizagem. O trabalho tende a ser

realizado com mais qualidade e o senso crítico do profissional será sempre recalibrado, possibilitando novas formas de liderar.

Por isso, quando os entrevistados foram questionados sobre o processo avaliatório e o retorno do trabalho, eles apresentaram algumas respostas e, ao mesmo tempo, alguns questionamentos de como são realizados. O E1 lamenta o fato de que, infelizmente, *“a avaliação institucional aconteça só uma vez por ano e que, muitas vezes, o retorno do trabalho só acontece informalmente”*.

O E6 reforça o processo de informalidade apresentado por E1, ao dizer que, *“ao longo do ano, as pessoas deveriam receber o feedback sobre se estão indo no caminho certo ou não e, assim, seriam sinalizadas pelas suas lideranças, talvez de uma maneira não tanto formal”*. O E7 encontra com essas ideias ao considerar que poderia haver mais feedback e, às vezes, se pergunta se está seguindo ou não o caminho certo. Como não recebe retorno frequente, ele questiona a sua chefia se está indo no caminho certo. Lembra que já procedia dessa forma quando era professor e que continua agindo assim agora que trabalha na orientação educacional.

Já o E8, tem a percepção que avaliação do seu trabalho acontece em cima do erro, como expõe na sua fala:

“Se você errar, tem uma avaliação para você, né? (risos) Uma crítica (risos). Se você estiver acertando não tem muito retorno não. Você vai fazendo, né? Não tem esse acompanhamento e a gente sente falta e sempre pede, mas é difícil ser implementado. Não existe uma avaliação criteriosa sobre a função. A gente tem os cursos de liderança, tem encontros e reuniões em que você vai recebendo feedbacks, mas muito generalizado. Não é específico da sua função e da sua atuação em si.”

Os entrevistados demonstram a preocupação diante do processo avaliatório que acontece no Colégio. A percepção de que a avaliação do trabalho não ocorre da melhor forma, ou seja, da forma que poderia e deveria acontecer ou de que acontece em cima do erro foi recorrente na fala dos entrevistados quando perguntados sobre esse assunto.

A percepção é preocupante e, também, uma oportunidade para a Instituição rever os procedimentos. Como alerta Charan e Conaty (2011), muitas empresas deveriam destinar os mesmos esforços e tempo que dedicam à situação financeira à situação de acompanhamento e avaliação dos seus profissionais, pois essas empresas correm o risco de quebrar, de não terem êxito em seus empreendimentos, pois não dedicam tempo e recurso para qualificar seus profissionais.

Apesar de o Colégio Santo Inácio empreender esforços para o acompanhamento e a formação dos seus profissionais, por meio de reuniões semanais das equipes de trabalho nos mais diferentes setores e da promoção de cursos em parceria com Universidades. É perceptível para os entrevistados a importância de rever os processos de avaliação e acompanhamento dos funcionários.

A contribuição do entrevistado E8 revela que o cuidado no acompanhamento ou a percepção que ele tem de que só recebe retorno do trabalho quando acontece algum erro não é proveitoso. Charan (2008) afirma que é produtivo dar aos líderes a liberdade de fracassar. É necessário encarar esses fracassos como uma oportunidade de melhorar suas habilidades de acompanhar os talentos e gerir o desempenho para que o erro gere aprendizagem.

Além das questões expostas, houve outras percepções sobre o processo avaliativo. Alguns entrevistados consideraram que o procedimento acontece de forma eficaz e que até houve uma melhora, uma vez que a avaliação institucional acontece uma vez por ano e é realizada pelo superior do setor, conforme explicitado pelo entrevistado E2. O E3 acrescentou que o profissional realiza uma autoavaliação primeiro e, depois, com a sua chefia. Ao passo que o E10 percebeu que o processo de avaliação melhorou, ficou mais institucional, como ele apresenta na sua fala:

“Atualmente, isso ficou mais formalizado. Eu acho que toda essa mudança que o Colégio passou, de profissionalizar mais a gestão, trouxe ganhos. A avaliação é mais regular, mais frequente e isso é bom pra gente e para escola. Sinto que isso, hoje, é mais frequente, mais organizado, está mais processual. Antes era mais esporádico e, dependendo, tinha que acontecer uma situação para você ser avaliado, né?”

No Colégio Santo Inácio a avaliação dos funcionários acontece uma vez por ano, no final do ano. Cada funcionário deve ser avaliado pelo gestor de sua equipe.

Os relatos demonstram percepções diferentes sobre o processo avaliatório, uma vez que, mesmo estando em extremos opostos, eles são complementares e contribuem repensar e para requalificar o processo e realinhar os procedimentos. Como a entrevista contemplou funcionários dos três Segmentos do Colégio, percebe-se a necessidade do alinhamento de procedimentos e que, em todos os Segmentos, os funcionários sejam avaliados pelos seus superiores e recebam feedback do trabalho desenvolvido.

Os entrevistados dos três Segmentos do Colégio indicam que é preciso rever os processos de comunicação que, segundo Zarifan (2001), são essenciais para as empresas empreenderem melhorais. O esforço de comunicação deve ser externo e interno. Também considera que seja necessária a abertura para constante interação e troca de informações com outras pessoas, com setores da organização e com o ambiente externo. Esta é uma atitude que precisa ser assumida por todos que trabalham nas organizações.

A Rede Jesuíta de Educação (2016) apresenta em seu PEC um item sobre avaliação de desempenho, onde fica entendido que é desejável que ocorra uma avaliação anual. Mas como está explícita a palavra *desejável*, entende-se que ela pode ocorrer ou não. Contudo, entende-se que há, conforme o texto, uma liberdade para que outras avaliações de desempenho aconteçam ao longo do ano. A fim de ilustrar as percepções dos entrevistados sobre o processo avaliatório, foi organizado o seguinte quadro para sintetizar os principais aspectos apresentados por eles:

Quadro 7 - Percepções dos entrevistados sobre o processo avaliatório no Colégio Santo Inácio

ENTREVISTADO	PERCEPÇÃO
E1	Avaliação não processual, só acontece anualmente.
E2	Identifica um processo de melhora na avaliação anual do funcionário.
E3	O funcionário passa por um processo de autoavaliação para depois passar pela avaliação institucional.
E4	Há um processo avaliatório anual.
E5	O processo avaliatório é atropelado pela rotina de trabalho.
E6	O processo de avaliação acontece durante o ano, ao longo do trabalho, de maneira informal.
E7	Falta de retorno sobre o trabalho que está sendo desenvolvido.
E8	A avaliação acontece em cima do erro.
E9	A avaliação só acontece no final do ano.
E10	A avaliação ficou mais institucional. Houve a criação de um formulário de avaliação.
E11	A avaliação acontece mais informalmente.
E12	Pouco espaço para avaliação e retorno do trabalho desenvolvido.

Fonte: Elaborado pela autora.

As observações feitas pelos entrevistados de como percebiam o processo avaliatório demonstram que o Colégio precisa rever seus processos de avaliação de funcionários; é preciso realizar um realinhamento entre os segmentos e setores do colégio, respeitando as suas especificidades, criando uma unidade de procedimentos que possibilitem que os funcionários se sintam valorizados e tenham oportunidades para rever a forma como trabalham. Charan e Conaty salientam a necessidade de recalibração por meio de diálogo franco, de uma avaliação que colabore na formação do profissional e que os erros sejam vistos como um processo de crescimento, tanto para o funcionário quanto para a Instituição.

A falta de um processo institucionalizado de retorno e avaliação contínua gera a necessidade de criar mais possibilidades de diálogo dentro da Instituição para que o trabalho consiga ser desenvolvido de maneira mais fluida e coerente, constituindo-se em um dos desafios postos pelos entrevistados.

4.1.2 Observação direta: o exercício da liderança

As contribuições dos entrevistados em suas falas puderam ser confrontadas quando realizou-se a observação direta. Para Yin (2015), a evidência observacional é muito útil, por ser uma fonte adicional do que está sendo analisado, possibilitando ao pesquisador não somente aprofundar seu estudo como também verificar outras nuances que ainda não foram identificadas ou percebidas durante as entrevistas.

A observação direta foi realizada em uma série do Segmento do Fundamental II, que é composta por um coordenador de série, um orientador educacional, um auxiliar de Coordenação de Série e os professores das disciplinas (Ciências, Educação Artística, Educação Física, Ensino Religioso, Geografia, História, Língua Inglesa, Língua Portuguesa e Matemática).

Naquilo que se pode apresentar desses profissionais, observa-se que dos dez profissionais que compõem essa equipe, seis deles têm mais de dez anos de vínculo empregatício e que muitos já estão no colégio há mais de vinte anos.

4.1.2.1 Observação direta realizada na sala da Coordenação de Série

As observações realizadas aconteceram após o término da gravação das entrevistas, em dois espaços distintos: na sala da Coordenação de Série e nas reuniões da Coordenação de Série com os professores da série. Tendo como objetivo observar se aquilo que tinha sido dito nas entrevistas poderia ser verificado

na rotina de trabalho dos coordenadores de série e orientadores educacionais, uma vez que são chamados de lideranças inicianas dentro colégio.

A observação direta realizada na sala da Coordenação de Série aconteceu em três turnos de aula do Segmento do Fundamental II. A equipe da Coordenação de Série é composta pelo coordenador de série, o orientador educacional e o auxiliar de coordenação.

A sala da Coordenação de Série é composta por três mesas: mesa do coordenador de série, que tem à sua frente duas cadeiras para o atendimento aos alunos, computador, a cadeira do coordenador, uma impressora e um gaveteiro; a segunda mesa é destinada ao auxiliar de Coordenação de Série, tendo um computador, uma cadeira, um gaveteiro e, atrás dela, dois armários, onde são guardados os materiais de papelaria; e a terceira mesa é destinada aos alunos e/ou professores, caso precisem realizar algum trabalho. Há uma grande circulação de pessoas, principalmente, de alunos e professores.

O início do turno acontece à tarde, das 12h55 às 17h35. O intervalo do recreio acontece das 15h30 às 15h50.

Na primeira observação direta, optou-se por realizar a observação direta, nessa sala da Coordenação de Série, no período após o recreio pelo fato de, neste horário, serem verificadas ocorrências que demandam o pronto atendimento da equipe de série.

O recreio da série transcorreu sem maiores problemas. Ao final do período do recreio, o Auxiliar de Coordenação dirigiu-se à sala da Coordenação de Série com dois alunos que tinham se envolvido em uma discussão por causa de uma disputa de um jogo de futebol. Diante dos fatos relatados pelo auxiliar de coordenação, a coordenadora de série e a orientadora educacional pediram para que os alunos sentassem nas cadeiras que ficam à frente da mesa da coordenadora de série e explicassem, um de cada vez, o que havia acontecido. O aluno Anderson¹ relatou que pegou a bola no setor de esportes e estava jogando com seus amigos, quando o aluno Fabrício entrou no jogo e começou a dar “chutões” na bola, que veio a parar no telhado da cantina. Por sua vez, o aluno Anderson, irritado com que ocorreu, abaixou o short do seu colega Fabrício. O aluno Fabrício desferiu um soco em Anderson. Depois de escutar os dois alunos, a coordenadora série e a

¹ Os nomes aqui utilizados para ilustrar as situações são fictícios.

orientadora educacional reforçaram que as atitudes tomadas não estão de acordo com o que é ensinado no Colégio: respeito ao próximo. Orientam que os alunos, quando se sentirem incomodados ou estiverem em uma situação em que se sintam injustiçados, devem procurar pela equipe de série ou qualquer funcionário da Instituição, para que possam ajudá-los. Enfatizam que os dois alunos cometeram algum tipo de agressão: Anderson, por abaixar o short do colega e expô-lo diante dos outros colegas, e Fabrício, por ter agredido fisicamente o seu colega de série. A coordenadora pede para que os alunos saiam por um momento da sala e discute com a orientadora educacional o que deve ser feito. Elas decidem que os dois devem ser notificados disciplinarmente e a notificação enviada aos responsáveis. Os alunos são chamados à sala; discute-se com eles a importância do respeito e da boa convivência com as pessoas.

Os alunos demonstraram arrependimento pelo episódio ocorrido e se comprometeram a não agir mais daquela forma. Cogitaram a possibilidade de não receber um comunicado de advertência disciplinar, mas a coordenadora de série fez a entrega da notificação e pediu para que trouxessem assinado pelo responsável no dia seguinte. Foram orientados a não agirem mais dessa maneira e a praticarem uma convivência respeitosa.

A segunda observação direta realizou-se no horário de entrada dos alunos até o início do horário do recreio. Antes de iniciar o horário das aulas, os professores costumemente vão até a sala da Coordenação de Série para pegar algum material que necessitem utilizar em sala de aula, como também para tirar alguma dúvida ou buscar alguma orientação de trabalho com a Coordenação de Série. É um momento do encontro entre os professores e seus gestores imediatos. Nesse dia, o fluxo de alunos e professores foi considerado dentro da normalidade. Após iniciar o primeiro tempo de aula, a professora de matemática conduziu um aluno para conversar com a coordenadora de série e a orientadora educacional. Segundo a professora, ele havia sido desrespeitoso, pois, ao entregar a nota de uma avaliação feita pela turma, o aluno João não aceitou o resultado obtido e pronunciou um xingamento.

A coordenadora de série agradeceu a atitude tomada pela professora e pediu para que ela retornasse e continuasse seu trabalho com os demais alunos. A conversa estabelecida foi bastante difícil, pois João mostrou-se muito irritado com a

atitude tomada pela professora e considera que esteja certo em seu procedimento. Ele relatou perceber que a professora não gosta dele, que o persegue.

A orientadora educacional pediu então para que o aluno refletisse sobre suas atitudes, sobre o que precisava melhorar. Da mesma forma, a coordenadora de série ressaltou a importância de estabelecer um vínculo com os professores, o quão isso é importante para a sua aprendizagem. As duas profissionais explicitaram que ele é um aluno que está no Colégio desde o primeiro ano e que já deveria ter aprendido o valor que é dado no Colégio ao respeito para com todas as pessoas, independentemente da função ou de quem sejam. Nesse momento, o aluno diz que não se sente respeitado pela professora e que, por isso, também não se acha na obrigação de respeitá-la. A conversa mostrou-se bastante tensa; percebeu-se que João não estava aberto para continuar a conversa. Diante dessa resistência, a coordenadora de série e a orientadora educacional decidiram entrar em contato com a mãe do aluno para marcar um atendimento, para que pudessem, com o apoio da família ajudá-lo no entendimento das suas atitudes.

A terceira observação direta realizou-se na sala da Coordenação de Série, no dia que aconteceu a culminância de um projeto de leitura da equipe de Língua Portuguesa. A autora do livro paradidático que os alunos estavam lendo foi convidada a conversar com eles sobre o processo de escrita do livro.

Para que tal evento acontecesse, a coordenadora de série reservou o auditório do colégio para que as turmas pudessem participar juntas. O auditório do colégio comporta até 240 pessoas sentadas. Assim, dividiu-se a turma em dois grupos, um grupo com três turmas e o outro grupo com quatro turmas. O primeiro grupo com cerca de 105 alunos e o segundo grupo com cerca de 140 alunos. Com cerca de 1h30 de duração. Os alunos foram conduzidos até o auditório por seus professores e sentaram-se nas fileiras do centro do auditório.

A autora do livro contou sobre o seu processo de escrita e sobre a história do livro que os alunos haviam lido, explicando que a história fala da vida do seu irmão mais velho e como sua família sobreviveu à perseguição dos nazistas. Depois, os alunos foram convidados a fazer perguntas e tirar suas dúvidas sobre o que tinham lido no livro.

A coordenadora de série e a orientadora educacional estiveram presentes nos dois momentos de encontro dos alunos com a escritora. A coordenadora de série, por algumas vezes, chamou a atenção de alguns alunos sobre a conversa paralela

que estabeleciam, enquanto a autora estava conversando com o grupo. Mesmo diante de algumas advertências, alguns alunos continuaram conversando.

Após o retorno dos grupos para a sala de aula, a coordenadora de série e a orientadora educacional pediram para que o auxiliar de coordenação chamasse alguns alunos para conversar. Os alunos, quando chegaram à sala da Coordenação de Série, foram advertidos sobre o comportamento apresentado no encontro com a autora do livro. Os alunos pediram desculpas e falaram que esse fato não iria se repetir.

O maior desafio de ser uma liderança instituída na rotina escolar está no reconhecimento feito pelos alunos, eles precisam ser convencidos, acreditarem no que está sendo dito, na importância do que está sendo dito e de quem está falando.

Diante disso, comprovou-se que a coordenadora de série e a orientadora educacional exercem uma liderança que é constituída pela Instituição, mas que é reconhecida e respeitada pelos alunos. Mas, existem situações que evidenciam que nem todos os alunos têm essa percepção; muitos veem a figura da Coordenação de Série e da orientação educacional como uma liderança constituída pela direção, mas ainda não reconhecida por alguns deles. Como exemplo disso, o aluno João, que não aceitou as orientações da coordenadora de série e da orientadora educacional e no caso do encontro da autora do livro com os alunos, em alguns alunos ficaram conversando enquanto a autora se apresentava, mesmo depois de advertidos pela coordenadora de série.

As observações realizadas na sala da Coordenação de Série também apresentam seus desafios. Por mais que se conheçam os valores e as normas disciplinares da Instituição, a coordenadora de série e a orientadora educacional precisaram se reunir sem a presença dos alunos, a fim de que pudessem chegar a um consenso sobre a decisão que deveriam tomar. Por mais que se conheçam quais são os procedimentos e as normas da Instituição, é preciso olhar cuidadosamente cada fato, com o objetivo de que todo evento possa ser resolvido da melhor forma possível.

Observou-se que os profissionais fizeram do espaço da conversa uma oportunidade para oferecer os meios para autoavaliação, em que cada aluno pudesse rever suas atitudes e perceber quais implicações que o ocorrido geraria em sua vida e na vida do outro. Também possibilitou que as características elencadas pelos entrevistados, como respeito e cuidado, permeados dos valores iniciais,

como o *Magis*, pudessem ser verificadas como importantes na rotina de trabalho dos profissionais com os alunos, ao mesmo tempo, que foi perceptível a necessidade de rever procedimentos e encaminhamentos, pois ora são alcançados com mais clareza, outras vezes nem tanto.

Assim como o aluno está em processo de formação, o profissional que o acompanha também precisa estar em um processo contínuo de formação para que consiga evidenciar com suas atitudes aquilo que explicita através das palavras, para que os ensinamentos e os valores iniciais não sejam apenas reproduzidos, mas vivenciados por ambos, alunos e profissionais do colégio.

4.1.2.2 Observação direta realizada nas reuniões de equipe de série

A observação direta foi realizada em três reuniões da equipe de série. A reunião de série ocorre uma vez por semana, das 18h às 19h45, sendo composta pela coordenadora de série, a orientadora educacional e os professores.

Na reunião de série, onde aconteceu a primeira observação direta, havia uma pauta programada para o desenvolvimento da reunião. O evento iniciou com uma oração, que foi conduzida pela coordenadora de série e, em seguida, teve início a discussão do primeiro item da pauta: a continuidade ou não de atribuição de nota para a autoavaliação que os alunos fazem ao final do trimestre. A coordenadora de série, primeiramente, solicitou que todos os professores expressassem suas contribuições sobre o tema.

O professor de Língua Portuguesa ressaltou a importância da continuidade da autoavaliação feita pelos alunos, mas ficou em dúvida sobre se esta deveria valer nota. O professor de Matemática também contribuiu ao afirmar a importância do instrumento de autoavaliação, mas que percebia que algumas respostas dadas pelos alunos eram feitas de modo automático, uma vez que era realizada em todas as disciplinas. Assim, questionou se deveria acontecer em todas as disciplinas ou se poderia ser feita em algumas ou apenas uma única vez.

Os outros professores expressaram preocupações semelhantes às desenvolvidas pelos colegas de Língua Portuguesa e Matemática. Durante a discussão, a coordenadora de série anotava as contribuições da equipe e, ao final, a Coordenação de Série apresentou o resumo do que havia sido discutido.

O resumo produzido apresentou as duas maiores preocupações surgidas na reunião: a primeira diz respeito à continuidade ou não do instrumento de avaliação e

o quanto eles o consideravam fundamental para o processo de aprendizagem dos alunos; a segunda gira em torno da qualidade da participação dos alunos. No momento da apresentação do resumo, a coordenadora de série mencionou o PEC e a indicação de que os Colégios devem se tornar centros de aprendizagem. Todos concordaram com o fato de que este é um grande desafio. Fazer com que os alunos tornem a sua aprendizagem mais significativa seria outro desafio. Alguns professores concordaram com o resumo apresentado pela Coordenação de Série, mas pediram que fosse acrescentada a preocupação no que diz respeito a não haver mais pontuação para a nota do aluno e a conseqüente falta de valorização do instrumento.

Como relatou o professor de história: *“Os alunos valorizam muito quando sabem que vão ganhar a nota, estão presos à nota”*. Para professor de geografia, esse é o desafio de educar: *“O aluno precisa aprender a gerar significado na sua aprendizagem, mesmo sabendo que não vale nota. Se queremos nos tornar um centro de aprendizagem, então esse é o nosso desafio, gerar significado”*.

A Coordenação de Série agradeceu a contribuição da equipe e disse que encaminharia a discussão para a próxima reunião com a Coordenação de Segmento.

A segunda observação direta realizada na reunião da equipe série tinha como pauta a produção do instrumento avaliativo, interdisciplinar, chamado de *avaliação temática*. A aplicação desse instrumento acontece uma vez em cada trimestre.

A coordenadora de série iniciou a reunião como uma oração, após esse momento, a orientadora educacional fez um breve resumo dos atendimentos realizados com as famílias dos alunos que tinham ficado com alguma nota baixa no trimestre anterior. Posteriormente, iniciou a discussão do tema que seria trabalhado na avaliação temática. O professor de Língua Portuguesa lembrou que o tema escolhido no planejamento da série realizado no final de 2017 foi sobre *“as Áfricas”*. Partindo desse ponto, a coordenadora de série pediu que cada professor expusesse o que havia trabalhado com os alunos em sala de aula e que poderia ser vinculado ao tema. O professor de História informou que estava trabalhando sobre os diversos povos que formaram a população brasileira. Logo em seguida, o professor de Geografia disse que estava trabalhando sobre o continente africano, principalmente sobre questões atuais.

Os professores de Língua Portuguesa também disseram que os alunos estavam lendo um livro sobre a influência da cultura africana na cultura brasileira. Após esse momento de apresentação de como o tema estava sendo abordado nas diferentes disciplinas, começou a ser discutido e elaborado o texto norteador para a avaliação temática. A coordenadora de série, a pedido dos professores, criou um documento na ferramenta *Google drive*, para que todos pudessem ter acesso e fazer as inserções e alterações necessárias para a produção do instrumento. Antes de encerrar a reunião, a coordenadora de série pediu para que, durante a semana, os professores inserissem as questões e combinou que, na reunião seguinte, iriam analisá-las e fazer o quadro de competências para cada questão.

A terceira observação direta foi realizada na reunião da equipe série e deu continuidade à produção do instrumento avaliativo, interdisciplinar, chamado *avaliação temática*. A coordenadora de série iniciou a reunião com um momento de oração. Após esse momento, se encaminhou para a mesa do professor, ligou o computador, expôs o arquivo na tela de tv que fica acoplada ao computador e iniciou a discussão das questões formuladas pelos professores. Nesse momento, enfatizou que alguns professores não expuseram a questão da sua disciplina e que precisavam fazê-lo até o final da semana.

Foi realizada então a leitura do texto produzido para avaliação, discutiu-se que havia algumas repetições de ideias que poderiam ser retiradas, após a leitura do texto foi realizada a leitura de cada questão da avaliação e com seu respectivo gabarito. Houve uma preocupação com a questão elaborada pelo professor de História, pois apresentava uma conotação política que poderia ser mal interpretada pelos alunos e seus responsáveis. Os professores optaram por retirá-la, o professor de Geografia não concordou com a retirada da questão, pois considera que era uma oportunidade para os alunos fazerem uma reflexão dos caminhos que a política tem tomado no país. Nesse momento, os professores de Língua Portuguesa reafirmaram sua preocupação com a permanência da questão, outros professores explicitaram a mesma preocupação, que também foi reforçada pela fala da coordenadora de série sobre o perfil dos alunos e de como poderiam interpretá-la. Após essa discussão, retornou-se à leitura das questões.

Depois dessa leitura, a coordenadora de série pediu para que a professora de Artes apresentasse a sua questão. A professora disse que havia pensado em uma questão em conjunto com a disciplina de Matemática, pois estava trabalhando

formas simétricas. A professora de Matemática aceitou e elas fizeram um rascunho da questão e se comprometeram em colocar no documento compartilhado o mais rápido possível. Ao final, a coordenadora de série pediu para que os professores acompanhassem a finalização da produção do instrumento avaliativo.

A forma como foi conduzida a reunião está alinhada com a observação que o E7 expôs em sua entrevista quanto a saber lidar com as pessoas. A possibilidade que se cria em uma reunião, onde seja possível ouvir e acolher o que as pessoas falam com suas especificidades, demonstra que há um espaço institucional aproveitado pelos diversos membros da equipe de série. Esses múltiplos olhares dos profissionais, especialistas em sua formação e que passaram por diversas experiências profissionais e pessoais, enriquecem e reforçam aquilo que Nóvoa (1992, p. 32 apud TORRES, 2005, p. 440) expõe sobre as inter-relações da comunidade envolvente, que deve ser vista com os elementos *ad intra* e *ad extra*. Tudo isso possibilita uma interferência na dinâmica das relações contribuindo para o enriquecimento de todos (funcionários e Instituição).

Observa-se uma heterogeneidade de tempo de vínculo empregatício na Instituição, o que requer sensibilidade para entender que algumas orientações muito características da educação jesuítica não são familiares a todos. Por isso, foi percebido um esforço da Coordenação de Série em deixar claros os encaminhamentos e decisões a serem tomados.

O esforço empreendido pela Coordenação de Série demonstra a necessidade de criar mais espaços e meios para a formação desses profissionais. Como explicitado no em Rede Jesuíta de Educação (2016, p.69):

A capacitação profissional consiste na busca por atualização e aprimoramento teórico e prático de conhecimentos e competências e habilidades exigidas para o exercício das funções, associada à compreensão e à assimilação da identidade e da missão do colégio.

Depreende-se que essa capacitação de elementos tão próprios da Instituição devem ser por ela organizados, por meio de ações que consigam promover a formação do funcionário de acordo com aquilo que se deseja.

Apesar de muitos professores ainda não terem a formação na identidade institucional, eles demonstraram estar em consonância com as propostas apresentadas e reconhecem na coordenadora de série uma liderança constituída pela Instituição, mas, principalmente, referendada por eles. Essa característica foi percebida quando a coordenadora de série, dentro da sua equipe, começou as

discussões sobre a continuidade do instrumento de autoavaliação e para a elaboração do instrumento avaliativo interdisciplinar. Todos os professores quiseram participar da discussão e apresentar suas ideias. Mesmo aqueles que tinham ideias diferentes ou contrárias às orientações da Instituição se sentiram livres e com o direito de participar da reunião. Houve a oportunidade de a fala dos entrevistados sobre quais características um gestor deve ter para ser um bom líder: o respeito e o cuidado com as pessoas. As reuniões foram realizadas com êxito, alcançando seu objetivo, em um ambiente de respeito e cuidado com as pessoas, que é promovido em diversas ações e é contemplado nos documentos, como apresentado pela Rede Jesuíta de Educação (2016, p. 66):

A gestão do clima institucional envolve, de acordo com as especificidades das funções e responsabilidades, a interação e a comunicação entre os diversos membros da comunidade educativa e o acompanhamento dos profissionais, no nível que corresponda a cada um, nos processos de ensino e aprendizagem. 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.

Possibilitar momentos de discussão dos rumos que a Instituição toma sobre o modo de educar faz com que professores e funcionários vivenciem o sentimento de pertencimento à Instituição.

A promoção dessas ações para que os professores se sintam parte integrante da Instituição é tarefa de todos, mas que, principalmente, deve ser assumida por aqueles que ocupam cargos de liderança

Nessa modalidade de observação direta realizada, verificou-se que a coordenadora de série e a orientadora educacional exercem a liderança que a função exige, ou seja, uma liderança constituída pela Instituição e reconhecida pelos membros que dela participam (professores, alunos e responsáveis). O mais importante desse processo é que a liderança seja reconhecida pelos membros que estão subordinados. Lowney (2015) afirma que ajuda muito o sucesso de função de uma liderança quando a pessoa que a exerce tem alguma autoridade ou um modo de agir com grande afeto que possa ser reconhecido. Se qualquer dessas qualidades estiver ausente, a liderança não funcionará. Além do afeto e da autoridade, o que se pôde notar foi a habilidade social para escutar, acolher e dar o encaminhamento necessário.

Talvez essa seja uma das funções mais delicadas de serem desenvolvidas e praticadas na liderança, porém, imprescindível. Quando se deseja ser um bom líder, como coloca Boyatzis e Mckee (2002, apud CABRAL et. al. 2007, p. 1, 2), a compreensão dos fatos e das pessoas, a orientação para que o melhor seja feito e alcançado, o gerenciamento de conflitos e a busca por soluções são desafios impostos e características que precisam ser desenvolvidas pelos líderes.

Por isso, foi percebido o esforço da Coordenação de Série para que toda a equipe pudesse alcançar os objetivos estabelecidos, o reconhecimento de ser uma liderança na equipe propiciou que os objetivos fossem alcançados, como também pode-se perceber a necessidade do Colégio oferecer meios para a formação dos integrantes que compõe a equipe de funcionários do Colégio. As exigências e os desafios que a rotina escolar impõe são constantes.

4.1.3 Algumas orientações à luz dos Documentos da Companhia de Jesus

Os documentos pesquisados apresentam algumas pistas sobre o tema da liderança. Resta óbvio que, quando se fala em liderança nos documentos da Companhia de Jesus, há uma relação direta com a concepção Jesuíta de entender a liderança por meio do seu fundador, Inácio de Loyola. Antes de adentrar nessa particularidade, pode-se entender a liderança como serviço e responsabilidade de todos que fazem parte da comunidade educativa.

Dos alunos, espera-se que sejam preparados para serem líderes, conforme apresenta o documento Características da Educação da Companhia de Jesus (1989, p. 59):

A meta da educação da Companhia na compreensão hodierna da visão inaciana de mundo não é preparar uma elite socioeconômica, mas educar líderes no serviço. Portanto, os centros educativos da Companhia ajudam seus estudantes a desenvolver suas qualidades mentais e afetivas que os capacitem - em qualquer situação que venham a ter na vida - para trabalhar com outros para o bem de todos no serviço do Reino de Deus.

Objetivo que se pretende é formar os alunos integralmente, uma vez que a excelência acadêmica está alinhada com a excelência em formação humana. Os alunos são incentivados a participarem das atividades que são desenvolvidas em todos os Colégios Jesuítas. Formar pessoas que possam perceber a realidade que as cerca e atuar de maneira que ponham a serviço dos demais aquilo que aprenderam durante todo o tempo que permaneceram como alunos inacianos.

Ao passo que há uma preocupação com a formação dos alunos, também há uma preocupação para que os profissionais que participaram da sua formação também exerçam as características da liderança inaciana, como está descrito em Companhia de Jesus (1989, p. 57). Espera-se que aqueles que ocupam cargos de liderança o façam da melhor forma possível, entendendo que é uma forma de serviço aos demais e que devem ser exemplos para o corpo discente.

No PEC, há um indicativo da importância das pessoas que ocupam cargos de liderança e do desafio de assumirem o papel de serem líderes para os demais, como expresso em Rede Jesuíta de Educação (2016, p. 55) “O modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão”. Solicita-se, então, que esses profissionais sejam capazes de saber escutar, estarem abertos à opinião de outros e à construção conjunta, com o objetivo de alcançarem os fins pretendidos da Educação Jesuíta, usando de forma adequada os meios. Como contribuiu o E2:

“A missão inaciana de formar homens e mulheres para os demais, comprometidos, competentes, conscientes e compassivos. Eu acho que esse olhar compassivo é necessário à capacidade de agregar pessoas. Eu digo que não é que a gente trabalhe muito, não, mas você não consegue fazer tudo sozinho. Então, fazer com que as pessoas realizem.”

Se compararmos as respostas dos entrevistados, a observação direta e os documentos percebemos um esforço contínuo, mesmo que não se alcance o êxito de cumprir o que os documentos indicam. Mas o exercício da escuta e da oportunidade de construção conjunta de diversas atividades e propostas demonstra a consonância entre o que é falado, observado e com o que está explicitado nos documentos, tal como ficou evidenciado na observação realizada nas reuniões da equipe de série e no desenvolvimento do trabalho da Coordenação de Série.

Percebeu-se, claramente, nas reuniões de série, uma preocupação constante pelo diálogo e pela escuta. Como na discussão sobre a atribuição de nota para o processo de autoavaliação que os alunos fazem ao final de cada trimestre letivo e que é desenvolvido pelos professores. Houve um respeito institucional por solicitar que os professores contribuíssem com sua opinião e que participassem da reformulação do processo de autoavaliação. O mesmo ocorreu quando foi preparada a avaliação temática. A equipe discutiu e elaborou o instrumento avaliativo sob a organização da Coordenação de Série. Nessas oportunidades de observação foi

percebido que os professores se sentiram respeitados como profissionais e participantes das decisões que envolvem o processo.

O mesmo foi observado no episódio de intercorrência entre os alunos no horário do recreio e na situação em que o aluno foi excluído aula de um professor, em que se poderia, de imediato, aplicar a advertência disciplinar, mas a coordenadora de série e a orientadora educacional optaram por escutar, orientar e corrigir os alunos. Mesmo que tenham recebido a advertência disciplinar, pôde-se verificar que os alunos entenderam que seu proceder interferia de maneira negativa na sua formação como um todo e os deixava distantes das características de alunos inicianos.

Esses exemplos demonstram o comprometimento e os desafios da Coordenação de Série e a Orientação Educacional para empreenderem em sua rotina de trabalho os princípios do respeito e do cuidado com as pessoas.

4.2 Categoria 2: Compreensões e desafios de ser um líder iniciano

A liderança iniciano está permeada de valores e crenças estabelecidos ao longo de mais de cinco séculos de fundação da Companhia de Jesus. Assim, não seria possível falar sobre liderança iniciano sem ter como referência a figura de quem a fundou, Inácio de Loyola. Partindo dessa perspectiva, foram analisadas as respostas que os entrevistados deram, o que foi observado e a pesquisa documental que dizem respeito à vida nos colégios da Companhia: *Características da educação da Companhia de Jesus e o Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação*.

Quando os entrevistados tiveram que particularizar as características que diziam respeito ao que se entende sobre liderança iniciano, surgiram algumas respostas que podem contribuir para a compreensão do que se entende por liderança iniciano, como explicitou o E1:

“A nossa liderança se dá em primeiro lugar como serviço e é identificada com a pessoa de Jesus Cristo. O líder de uma empresa, o líder de uma rede de supermercado, um líder de vários lugares trabalha para que a pessoa possa produzir mais e entregar mais e ficarem mais rica. Nós não, nós trabalhamos a nossa liderança para o serviço. Para que o outro possa aproveitar e experimentar não a mesma sensação, mas a mesma experiência que nós temos que é uma sensação de igualdade, de pertencimento, de entrega, de serviço ao outro.”

A isso, acrescenta-se a seguinte fala do entrevistado E6:

“Eu acho que a primeira característica é ter cuidado com a sua equipe, ao mesmo tempo em que você escuta e cuida, você tem que empurrar às vezes, formar para autonomia, ensinar a pescar e não dar o peixe.”

Essas contribuições foram selecionadas para compor este trabalho porque contêm alguns elementos imprescindíveis à liderança inaciana, como o cuidado e o respeito com que se deve ter com as pessoas, tratando-as com dignidade e reconhecimento e trabalhando em prol das outras pessoas. Assim como ressalta o E1, quando diz que *“o líder inaciano deve ser uma pessoa capaz de ser útil para os demais, que consiga agregar pessoas”*. Esses valores vivenciados geram um sentimento de pertencimento ao Colégio e um compromisso com a missão institucional. A percepção de que o trabalho desenvolvido trará ganhos não só para si, mas, também, para a comunidade educativa, é fundamental. Isso também é verificado na fala do E6, ao relatar que os funcionários são impulsionados a traçarem objetivos e alcançarem suas metas, por isso, ressalta que não se *“dá o peixe”*, mas se ensina a pescar, a vislumbrar caminhos e a encontrar os meios para alcançá-los.

As contribuições dos entrevistados podem ser associadas aos princípios desenvolvidos por Lowney (2015), que identificou quatro pilares construídos pelos jesuítas ao longo dos anos e que são a base da singularidade da liderança inaciana, ou seja, a maneira como os jesuítas enxergam o mundo e se comprometem com a sua missão.

Esses pilares identificados por Lowney contribuem para discutir o jeito inaciano de liderar e serão discutidos nos subcapítulos posteriores.

4.2.1. Amor

Lowney (2015) afirma que os Jesuítas contemplavam o mundo através da lente do amor, enxergando o potencial e a dignidade de cada pessoa. Esse olhar, presente no surgimento da Companhia Jesus, fez com que pessoas à margem da sociedade da época fossem aceitas como companheiras de Inácio de Loyola.

A diversidade de pessoas que se tornam companheiras de Inácio demonstra, desde o princípio do surgimento da Companhia, a preocupação em acolher pessoas com as mais diferentes características que pudessem contribuir e vivenciar o jeito inaciano de ser.

Essa prática de valorizar pessoas pelo que elas eram e pelo que podiam vir a ser era muito diferente do que existia anteriormente. Os líderes inacianos tinham o desafio de fazer com que a equipe estivesse motivada para trabalhar. É o que nos apresenta o E6 em sua fala: *“Você tem que empurrar às vezes”*. O estímulo para participação é realizado em diversos momentos, como pode ser constatado na observação direta realizada na reunião de série com os professores, onde esses foram incentivados a contribuírem na discussão sobre a atribuição de nota ou não no instrumento de autoavaliação realizado pelos alunos. O caminho para incentivar pessoas é o mais difícil, mas, certamente, é o que traz melhores resultados para equipe e para o Colégio, pois é fruto de uma discussão e de uma apropriação por todos os integrantes da Instituição.

A liderança inaciana deve ser exercida numa prática em que os líderes inacianos estão a serviço dos demais, como expresso na fala de E1: *“A nossa liderança se dá, em primeiro lugar, como serviço”*. A liderança como serviço é expressa em diversos documentos publicados pela Companhia de Jesus. Em uma dessas publicações, o autor Jesuíta Nicòlas (2017) resumiu a liderança inaciana em três vertentes. Dentre elas, “destacou que o líder inaciano deve ter a consciência de que está a serviço de uma missão concreta e, não, em uma missão particular e pessoal”. Esse entendimento está expresso em alguns documentos, como posto como posto em Rede Jesuíta de Educação (2016), onde se assume que “o trabalho desenvolvido por essas obras é parte da missão da Igreja e um serviço à sociedade”.

Outro ponto importante que foi destacado por Lowney (2015) e Nicòlas (2017) sobre a liderança inaciana pode ser associado ao que Boyatzis e Mckee (2002, apud CABRAL *et al.* 2007, p .1, 2), apresenta sobre a consciência social que um líder deve ter. Na consciência social, são necessários a competência da empatia e o reconhecimento das necessidades dos clientes. Se se entende a liderança como serviço aos demais, então se entende que o líder inaciano deve ter também as características apresentadas por Boyatzis e Mckee, como ilustrado na fala do E6: *“Eu acho que a primeira característica é ter cuidado com a sua equipe ao mesmo tempo em que você escuta e cuida”*.

Essa escuta e esse cuidado com as pessoas fazem com que haja uma integração e uma motivação por fazer o trabalho da melhor forma, como pode ser constatado na observação direta.

Charan (2008) também identifica algumas funções essenciais para o exercício da liderança, como saber definir prioridades, motivar pessoas, celebrar os sucessos individuais e da equipe, trabalhar com a integridade pessoal e gerenciar com respeito. Como explicita o E3:

“Eu acho que para pessoa, não só para ser inaciano, eu acho que pra liderar você tem que primeiro basicamente saber ouvir. Eu digo isso com um pouquinho de experiência, porque já trabalhei em empresas em que as preocupações dos gestores era como é que eles faziam para pegar a caixinha do cara que estava acima dele. E isso é uma coisa que eu não vejo aqui no Colégio Santo Inácio.”

A experiência do E3 demonstra a diferença que ele percebe de trabalhar no Colégio. Essa fala ratifica o cuidado que o Colégio tem em adotar procedimentos que possibilitem que seus funcionários possam ser ouvidos e de buscar sempre a integração e a resolução de problemas. A forma de exercer a liderança inaciana está, portanto, entremeada com essas características, sendo partes integrantes do cotidiano e do jeito de ser dos líderes inacianos.

4.2.2 A autoconsciência: ordenar a sua própria vida

A autoconsciência é uma das características que mais definem o líder inaciano, pois, antes de liderar os outros, é preciso fazer o exercício do autoconhecimento e da autoliderança. Um líder só pode ser um líder se estiver em busca constante por aperfeiçoamento, por entender suas fraquezas, limitações e potencialidades. A percepção de que os líderes inacianos têm sobre o processo de autoconsciência é referendado por Lowney (2015), quando destaca que os líderes devem primar pela compreensão de quem são e do que valorizam. Assim, reconhecem que precisam ter a consciência de suas fraquezas ou pontos cegos e insalubres, cultivando o aprendizado e a autorreflexão constantes. Neste sentido, a fala do E9 é ilustrativa:

“Eu penso que dentro da perspectiva inaciana, eu procuraria ser aquilo que um líder deve ser. Mesmo com os meus limites, devo oferecer ao aluno, através do meu trabalho uma perspectiva universalizante. Uma perspectiva de perceber que a vida é impossibilidade. Ainda que eu faça tudo, eu não vou concluir a minha obra. Então, o que eu tenho que fazer é sempre dividir essa obra com alguém, com um grupo, com a sociedade.”

A preocupação que o E9 demonstra ao discorrer sobre os desafios da responsabilidade pela formação dos alunos apresenta algumas características de autoconsciência que os líderes devem ter em saber que é necessário empreender

esforços para formação contínua, reconhecer suas fragilidades e perceber suas potencialidades. Tal verbalização está em consonância com o que está disposto nos documentos, como é apresentado em apresentado em Companhia de Jesus (1989), onde é colocado que os membros da comunidade educativa devem aproveitar as oportunidades da formação continuada e do desenvolvimento pessoal para, assim, melhor qualificar-se e qualificar o trabalho que realizam nos Colégios.

Lowney (2015) destaca que nesse processo de autoconsciência os jesuítas criaram dois princípios que potencializam esse percurso: a indiferença e o *Magis*. Sobre a indiferença, o mesmo autor afirma que só os jesuítas livres dos preconceitos e apegos poderiam escolher estratégias conduzidos apenas por uma motivação: atingir a meta duradoura de servir a Deus ajudando as almas. Assim, o jesuíta deveria fazer uso das coisas como meio e, não, como fim em si mesmas e perceber quais deveriam ser as estratégias para alcançar o fim último ao qual se entregaram.

Outro elemento que colabora para autoconsciência é o *Magis*, termo criado por Santo Inácio com objetivo de que seus companheiros entendessem que o processo de formação contínua deveria incentivar os jesuítas a “escolher e desejar” a estratégia que mais os aproximasse de suas metas. Para isso, deveriam perceber que deveriam fazer sempre mais e ser sempre melhores naquilo que empreendessem, não por vanglória, mas por ser mais para os demais.

A melhor forma de entender o que seja o *Magis* está em Companhia de Jesus (1989, p. 59):

O *Magis* não implica uma comparação com outros nem uma medida de progresso, em relação a um padrão absoluto. Antes, é o desenvolvimento mais pleno possível das capacidades individuais de cada pessoa em cada etapa de sua vida, unido ao desejo de continuar este desenvolvimento ao longo da vida, e a motivação para utilizar as qualidades desenvolvidas em benefício dos outros.

A busca por esse *Magis* aparece em algumas falas, como em E12:

“Eu acho que sou uma líder inaciana. Eu acho que sim, me sinto em construção o tempo todo. Entendeu? Eu acho que desde que eu entrei aqui até hoje sou mais líder inaciana do que eu era antes. Mas acho que ainda tem muito chão. Eu acho que ainda tem muito que aprender e muita coisa pra fazer, né? Pra estudar. Enfim, mas eu acho que sim. Eu me considero que já entendi o que é trabalhar em um Colégio inaciano. Já entendi, já consigo ser mais inaciana do que eu era antes. Eu acho que ser um líder inaciano é uma construção”.

A percepção que o E12 tem de estar em construção o tempo todo é uma característica presente no exercício da liderança inaciana e estimulada pelo corpo

diretivo, que entende que, quando se assume um cargo de liderança, não é porque a pessoa tem todas as características ou qualidades para ser um líder, mas, principalmente, porque está disposta a aprender e a manter-se em formação. Por isso, o entrevistado utiliza-se do termo em *construção* para apresentar uma característica que o líder inaciano deve ter. Associada a essa característica está a sensação de incompletude exposta pelo E9. A percepção de que os líderes inacianos têm sobre si mesmos demonstra que estão alinhados com essa busca constante por formação, de que não estão plenamente prontos, acabados, formados como líderes, mas que precisam estar em movimento; ou seja, trata-se de uma incompletude que leva ao constante aperfeiçoamento.

Realizam o princípio inaciano do Magis, de querer ser sempre mais, não com o objetivo de criar uma competição ou um dado comparativo, mas desejando ser cada vez mais melhores profissionais, para que consigam, de fato, serem líderes a serviço dos demais. Como coloca o E7:

“Você trabalha sempre com o Magis. Você tá sempre fazendo o melhor que você pode, não para os outros, mas para você mesmo. E você acaba tendo um grande aprimoramento. Eu aprendi muito isso aqui, eu já tinha alguma característica sobre isso, mas eu passei a usar isso conscientemente. Então isso me ajuda muito e é um grande diferencial dentro do Santo Inácio”.

Nicòlas (2017) diz que um líder inaciano deve ser capaz de realizar uma caminhada interior de discernimento, percebendo suas fortalezas e fraquezas. Essa percepção das fragilidades e fraquezas que foram expostas por alguns entrevistados está destacada nas falas do E11:

“Um gestor, para se tornar um líder, não é fácil (pausa) porque eu acho que eu reconheço em mim a carência também do que eu acho que um gestor tem que ter”.

Já a fala do E2, denota a identificação e o orgulho em ser um líder inaciano:

“Eu me considero um líder inaciano sim, tá? Eu acho que toda a minha evolução dentro do colégio se deu à luz dessa inacianidade. Você olha lá no começo de como eu vim parar aqui. É uma evolução que é permeada por escolhas que foram feitas por sob esta luz, né?”

Verificam-se, aqui, respostas diferentes para uma mesma pergunta (se eles conseguiam se perceber como líderes inacianos), mas que contribuem para demonstrar a preocupação que os líderes inacianos têm em aperfeiçoar o seu desenvolvimento pessoal e profissional, Ainda de acordo com as respostas,

percebe-se que eles reconhecem os meios que o Colégio oferece para que se tornem profissionais mais qualificados.

Boyatzis e Mckee (2002, apud CABRAL et. al. 2007, p. 1, 2) também reforçam essa busca pelo autoconhecimento que o líder deve ter de si mesmo. Afirmam que ele deve ser capaz de entender suas emoções, assumir suas forças e limitações e, a partir daí, poderá traçar estratégias de desenvolvimento pessoal que o ajude a transformar seus padrões em padrões pessoais de excelência.

A busca por autoconhecimento e pela excelência é uma constante desenvolvida dentro dos Colégios da Rede Jesuíta de Educação. A liderança inaciana é entendida como um serviço aos demais, sendo assim, a excelência é vinculada ao *Magis*, não para ser mais e melhor para si mesmo, mas ser mais e melhor para os demais.

4.2.3 Inventividade: o mundo inteiro é o nosso lar

Segundo Lowney (2015), a inventividade dos jesuítas é a capacidade de inovar, de absorver novas perspectivas, de reagir rapidamente diante de oportunidades ou ameaças e de abandonar estratégias que deixam de funcionar para abraçar outras.

A capacidade de inovação e de absorver novas perspectivas é apresentada no PEC, onde se propõe que os Colégios se transformem em centros de aprendizagem. Essa nova forma de pensar os colégios tornou-se um desafio para os líderes inacianos. A partir de sua publicação em 2016, começam a repensar como os Colégios devem ser constituídos para que os alunos se tornem protagonistas de sua aprendizagem. A preocupação em inovar carrega muitos benefícios, mas também muitos problemas para resolver. Para o E5, o gestor deve atentar para três dimensões do PEC, que são os aspectos socioemocionais, a espiritualidade e o aspecto cognitivo.

Boyatzis e Mckee (2002, apud CABRAL et. al. 2007, p. 1, 2) ressaltam a importância de valorizar o aspecto socioemocional no acompanhamento que o profissional deve ter na sua empresa. Cabe ao gestor ser empático diante das fragilidades apresentadas pelo funcionário, como também motivá-lo e orientá-lo para que consiga obter os resultados esperados.

A preocupação do E5 é pertinente e está dentro da realidade que os Colégios da RJE estão vivendo. Na Publicação do PEC, foi estabelecida uma data para que

as metas fossem implementadas: as Instituições de Ensino têm até 2020 para colocá-las em vigor. Por isso, fica claro que a fala do E5 está carregada de preocupação. Como gestor, o E5 sabe que não há alternativa: é preciso criar espaços de discussão, estabelecer novas metodologias e novas formas de educar o aluno integralmente (dimensão cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa). Ele também sabe dos desafios que surgem, principalmente, quando se pensa em um Colégio com cerca de 3.000 alunos e 500 funcionários.

Um exemplo de como os processos estão sendo revistos nos Colégios foi a discussão promovida pela Coordenação de Série na reunião com a equipe de professores, onde se discutiu se deveria continuar atribuindo nota à autoavaliação que os alunos realizam a cada final de trimestre. A discussão entre o grupo foi intensa, produtiva, com questionamentos e novas possibilidades. Quando realizada a observação direta na reunião de série, foi verificado que os professores que estavam há mais tempo no Colégio temiam pelo fim da atribuição de nota. Consideravam que os alunos não valorizariam o instrumento e a realizariam de qualquer maneira. Este foi um argumento apresentado por alguns professores, que foi contra argumentada por outros professores, relatando que desenvolve trabalhos com os alunos sem atribuição de nota e que esses ficam interessados e fazem bons trabalhos.

O interessante nesse momento da discussão foi verificar os diversos olhares sobre como o grupo observado debruçou-se sobre o tema da reunião, na qual todos os integrantes puderam emitir sua opinião e chegar a uma conclusão. Ao final da reunião, a Coordenação de Série fez uma síntese do que tinha sido discutido e informou que encaminharia para a Coordenação de Segmento.

A discussão sobre valorar ou não o processo de autoavaliação que os alunos fazem está dentro escopo de revisões sobre procedimentos que os Colégios têm que desenvolver diante das exigências impostas pelo PEC. A inventividade é uma dinâmica dentro do jeito de ser da Companhia de Jesus e, subsequentemente, das obras que são administradas por ela. Mesmo que, em algumas vezes, a mudança seja gerada pela publicação de um documento, isso não elimina a característica de se pôr em movimento.

4.2.4 Heroísmo

Segundo Lowney (2015), a liderança movida pelo *Magis*, inevitavelmente, conduz ao heroísmo, e este, para os jesuítas, começa com cada pessoa considerando, absorvendo e moldando sua missão. Líderes movidos pelo *Magis* tornam-se diferentes e aproveitam ao máximo as oportunidades como são.

Alguns entrevistados expuseram em suas falas o processo de ingresso no Colégio como funcionários e/ou na função de liderança que exercem. Como diz o E2: *“A minha história realmente é muito identificada com a identidade inaciana. Porque foi a partir de um retiro que eu fiz que tive uma experiência espiritual muito forte.”*

A fala do E2 contribui para o entendimento de como alguns processos de ingresso no Colégio não acontecem, apenas, por uma seleção feita pelo RH. Em muitos casos, a entrada acontece porque a pessoa já tem algum vínculo com a espiritualidade inaciana, já participou de encontros e de retiros promovidos pelos jesuítas. Assim, a identificação com a Instituição pode ser atravessada por essas experiências anteriores, que ajudam a pessoa quando esta se torna funcionária.

Ele é um exemplo de como os jesuítas ajudam a formar seus líderes, aproveitando os talentos e assumindo riscos. Eles entendem que é preciso investir em pessoas e oferecer a elas oportunidades para que se tornem não apenas bons profissionais, mas os melhores profissionais. Profissionais que entendam o que é ser *Magis*, ou seja, estar sempre em formação. Essa concepção de formar profissionais é uma constante nos Colégios Jesuítas. Segundo Lowney, essa postura está impregnada do que a liderança inaciana é movida pelo *Magis*, envolvendo uma imaginação ousada e a vontade de assumir riscos ousados.

Em outra fala do E9:

“Sou chamado para desenvolver uma atividade e exercer um cargo exatamente porque eu vou fazer uma contribuição. Então, não se trata de ser ilustrado pelo cargo, mas de ilustrar o cargo. Então, eu acho que tem que ter uma obra feita na escola e que não seja meramente teórica, que tenha participado como professor, que tenha ido pro terreno”.

O entrevistado destaca que assumir uma função de gestão no Colégio é consequência de todo o trabalho desenvolvido anteriormente e a nomeação para determinada função não ocorre por acaso. Ela é fruto de um processo de incentivo para a formação e do cuidado que a Instituição tem em perceber as características que cada profissional e como elas podem ser aproveitadas.

As falas de E2 e E9 são complementares, pois demonstram que o exercício de uma função de gestão no Colégio Santo Inácio é uma consequência do trabalho que desenvolveram em outras funções. E9 destaca que o exercício dessa função é um serviço aos demais, ou seja, constitui uma comunidade educativa, e que é preciso conhecer a realidade do Colégio. É preciso, ainda, saber quais são suas necessidades e ter vivido o cotidiano escolar para, assim, poder desenvolver uma função de gestão de modo qualificado.

A história do E11 revela como alguns profissionais do Colégio foram, de alguma forma, seguindo o modelo que Lowney destaca sobre a liderança heroica. O entrevistado demonstra como cada pessoa deve considerar, absorver e moldar a sua missão, sempre escolhendo e desejando a opção estratégica que *mais* o aproxima de suas metas:

“Comecei a estudar na PUC. Então, comecei a pesquisar no Rio as possibilidades dentro da área social e os colégios que tinham esse trabalho. Então, eu identifiquei e sabia da ligação da PUC com o Colégio Santo Inácio, pois eram da mesma Província. Então, enviei meu currículo e fui contratada. Consegui me dedicar à faculdade e a um trabalho. Não esperar que as oportunidades já estejam prontas, mas fazer com que elas surjam e aproveitá-las da melhor maneira”.

O entrevistado E11 conseguiu aliar a necessidade de arrumar um emprego com a vontade em continuar trabalhando na área social.

4.3 Categoria 3: Os líderes inacianos e sua responsabilidade na disseminação da cultura organizacional

Há 116 anos, o Colégio Santo Inácio representa a tradição da Educação Jesuítica no Rio de Janeiro, de ser um colégio que contempla na formação dos alunos, a excelência acadêmica e a excelência humana, por meio da proposta de formação integral. Uma história marcada pela forma de educar homens e mulheres. para atuarem na transformação da sociedade, conforme indica Companhia de Jesus (1989). Este espírito característico pode ser verificado a partir da reflexão sobre a experiência vivida pelo próprio Inácio. Isso é resultado do modo pelo qual essa experiência foi compartilhada com outros, da forma como Inácio aplicou sua visão da educação nas Constituições, de suas cartas e do modo como esta visão se desenvolveu até os tempos atuais. Pulsa um espírito comum por trás da pedagogia, dos currículos e da vida escolar, como destacou o E2:

“Hoje, estamos nos encaminhando para o estabelecimento de processos e controle. Agora, sempre com esta marca da identidade inaciana, da catolicidade do Colégio, sem excluir ninguém por conta de religião. Uma marca sacramental e humanista. Só que cada vez mais a gente vive em um ambiente regulado ou pelo governo ou financeiramente. Então, isso tem que caminhar da informalidade para poder ter uma formalização maior, até em questões regulatórias mesmo”.

As observações feitas pelo entrevistado ratificam a força da cultura e do jeito de educar dos Colégios Jesuítas, não com o objetivo de ser melhor que os outros, mas com a consciência da marca que o constituem, que está impregnada pelos valores e crenças do seu fundador, Inácio de Loyola. Em todos os documentos, a explicitação dessa característica é identificada com a frase “o *nosso modo de proceder*”. Esse jeito de ser é apresentado por Rede Jesuíta de Educação (2016, p. 65):

Uma escola jesuíta constrói-se a partir do que chamamos “modo de proceder” da Companhia de Jesus. Observa-se, cotidianamente, na convivência e na interação entre os diversos membros da comunidade, assim como na realização das tarefas e no uso do poder. Implica considerar a comunicação e a relação entre todos os atores educativos; a participação nos diversos espaços de ação e decisão; a motivação, o compromisso e a identificação com as finalidades da escola; os mecanismos de resolução de conflitos; os eventuais episódios de desrespeito entre ou para com os estudantes. Sempre orientado à melhor realização dos objetivos definidos para cada Segmento da escola. Trata-se de cuidar da pessoa porque ela é sempre o centro do processo e, ao mesmo tempo, garantir o alcance dos resultados nos processos que são nosso compromisso institucional com alunos e famílias.

Esse modo de proceder também pode ser observado quando realizada a observação direta na sala da Coordenação de Série, nos procedimentos que foram adotados na condução do atendimento aos alunos envolvidos em uma briga no horário do recreio. O atendimento realizado pela coordenadora de série e orientadora educacional demonstrou o cuidado em ajudar os alunos no seu processo de formação integral e a não tratar uma briga apenas com uma sanção disciplinar, mas, sim, em ajudar a entender que o respeito pelo outro, por sua integridade física e moral deve ser permanente entre todos. A sanção disciplinar foi aplicada, mas antes foi desenvolvido todo um caminho de escuta, discussão e reflexão, para que houvesse o entendimento das medidas disciplinares e do respeito que se deve ter.

Como reforçou o E5: *“Tem horas que o nosso jeito de educar fica muito claro, principalmente, no dia a dia, das nossas ações, tem horas que a gente consegue, mas tem horas que a gente volta pra trás”*.

A observação feita pelo entrevistado demonstra que nem tudo está pronto ou acabado dentro da história do Colégio, revelando a necessidade de empreender esforços no aprimoramento profissional dos funcionários, seja na formação técnica da área que atuam seja na formação das especificidades oriundas das características dos Colégios Jesuítas. Como apresentado em Rede Jesuíta de Educação (2016), ao afirmar que essa formação deve ser contínua, presente na realidade dos colégios jesuítas.

A formação desses profissionais deve contemplar o entendimento das especificidades das características dos colégios jesuítas. Schein (2009) descreve essa necessidade ao afirmar que os líderes de uma empresa devem ser capazes de conhecer, entender e trabalhar com a cultura da empresa. Essa necessidade, como apresenta Schein (2009), cabe aos líderes a capacidade de entender e trabalhar com a cultura da empresa. Essa concepção é reforçada por Lück (2010, p. 22):

Os gestores educacionais, para poderem influir nos processos educativos da escola, em acordo com seu papel e responsabilidade assumidos, necessitam compreender a influência desses aspectos na constituição do modo de ser e de fazer do Colégio, envolvendo, dentre outros aspectos, a reação das pessoas aos desafios apresentados à escola, seu modo de representar e enfrentar esses desafios – isto é, do seu clima e da cultura organizacional.

Os entrevistados apresentaram a percepção de como identificam o jeito de se educar no Colégio Santo Inácio, como destacou o E6:

“A cultura organizacional também prima pela formação integral, que talvez você não veja e aí cria até um paradoxo, porque você cria algo mais empresarial. Mas, ao mesmo tempo em que você tem algo mais empresarial e mais organizado, você tem uma maior organização do que é essa inicianidade, inclusive na formação dos profissionais. Então, ao mesmo tempo que eu exijo alguém mais profissional, eu tenho que ser esse profissional que tem essa característica da inicianidade, que é essa formação integral, esse olhar para o indivíduo como um todo”.

O referido entrevistado reforçou o cuidado que a Instituição tem com a formação integral dos alunos e dos seus profissionais, e destaca isso como elemento diferencial da cultura do Colégio. Essa é uma das marcas mais fortes quando se pensa na forma de educar do Colégio Santo Inácio, pois conjuga a excelência acadêmica com a formação humana, oferecendo aos alunos

possibilidades de vivência prática de voluntariado, responsabilidade social e, principalmente, o respeito a todas as pessoas que constituem a comunidade educativa.

O desafio da formação integral é também percebido em relação aos profissionais, que têm de conjugar a competência técnica para a função com a formação inaciana de cuidado e respeito para com toda a equipe de trabalho e com a comunidade educativa. Como apresentou o E12:

“Existe uma clareza do trabalho que é realizado, né? Na hora que você entra na escola, de maneira geral, eu tenho percebido. Quem está nos cargos de gestão, ou seja, as pessoas que ocupam as posições de liderança, têm muito claro. São pessoas que foram retiradas de outras funções, que já têm algum tempo de experiência, já conhecem a cultura da escola e têm muito claros quais são os princípios, quais são os valores e o que a escola quer trabalhar com seus alunos”.

O E12 foi contratado para a função de gestão, diferente da maioria dos outros funcionários que ocupam um cargo de gestão e que foram promovidos internamente. E12 observou que, como seus colegas já passaram por outras funções dentro da Instituição, eles têm mais clareza da cultura do Colégio e dos valores que devem ser desenvolvidos.

Outra característica apresentada pelo E7, mas que complementa a questão da formação integral, está associada à já citada conceituação do *Magis*:

“Eu acho que, principalmente, a cultura organizacional do Colégio é a identidade inaciana, que eu acho que é um diferencial, né? É o que Santo Inácio fala, é você trabalhar sempre com o Magis. Você está sempre fazendo o melhor que você pode, não para os outros, mas para você mesmo. E você acaba tendo um grande aprimoramento. Eu aprendi muito isso aqui, eu já tinha alguma característica sobre, mas passei a usar conscientemente. Então, isso me ajuda muito e é um grande diferencial dentro do Santo Inácio”.

O E7 apresenta o *Magis* como um valor que é uma constante no cotidiano de ações desenvolvidas no Colégio. Como reforça Schein (2009), ao dizer que a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna.

Promover ações entre toda a comunidade educativa para que alcance o seu melhor. Essa é uma lógica que está na constituição alicerçante dos Colégios Jesuítas, uma máxima que foi desenvolvida por Santo Inácio e que permanece até

os dias atuais, como uma característica que deve ser desenvolvida por todos aqueles que constituem a comunidade educativa inaciana.

A percepção sobre os membros que constituem a comunidade educativa foi desenvolvida por alguns entrevistados, como relataram E10 e E11:

E10: “O Colégio criou, ao longo da sua história, um vínculo com seus alunos que é muito forte. Então, assim você cria um ‘Ethos de amizade’, vamos dizer assim, de companheirismo, de estar juntos, que é uma coisa bem característica do Colégio. Os alunos que estão aqui têm esse carinho pelo colégio, criam uma identidade muito forte. O Colégio tem essa coisa da amizade, da proximidade e da identidade. Quem estudou aqui vai trazer os filhos pra estudarem aqui, porque é uma referência. Isso alimenta o Colégio, né?”

E11: “Eu vivo isso com os professores, com os outros funcionários. O mesmo respeito que eu tenho com cada criança eu procuro ter com os professores, com os alunos, com os funcionários do Colégio, com as famílias. Eu acho que a melhor forma que eu tenho de pregar o que o Colégio quer disseminar é procurar ter uma prática consciente”.

Diante de tais relatos percebe-se que o E10 observou o sentimento de pertença que os alunos desenvolvem ao longo do tempo pelo Colégio, que é verificado quando estes retornam para matricular seus filhos, uma prática constante e valorizada pela Instituição; e que o E11 também descreveu esse sentimento, ao falar do cuidado e do respeito que tem em relação aos funcionários e professores, não sendo dirigidos, somente, aos alunos, mas a todos aqueles que fazem parte da comunidade educativa. Desenvolvem-se, dessa forma, meios para que todos se sintam parte integrante e importante da comunidade, como ressaltado em Rede Jesuíta de Educação (2016, p. 66):

A promoção de uma cultura interna que valoriza o desenvolvimento de um sentido de pertença baseado na missão e na mística institucionais, nas relações entre as pessoas fundadas no respeito e na avaliação daquilo que cada um é e com que contribui para a instituição é tarefa de todos os gestores da escola.

O Colégio se constitui dessas várias características e membros, enriquece com todas as participações e influências, mas reafirma todos os valores e crenças que o constituem e o fazem ser o que é. Por isso, é importante que os líderes, como diz Lück (2010), compreendam a cultura organizacional da escola. Percebeu-se, ao longo das entrevistas e das observações realizadas, que os profissionais estão imersos na cultura do Colégio, mas que isso não exime a Instituição de promover ações e formação para aprofundar o entendimento dos valores que a constituem.

4.3.1 Como são percebidas as influências geradas pelas lideranças na cultura organizacional

Aqueles que exercem cargos de liderança assumem a responsabilidade na disseminação da cultura da Instituição. Essa responsabilidade está constituída, segundo Schein (2009), pela capacidade de entender e trabalhar com a cultura da organização, sendo uma característica fundamental para que o líder consiga fazer um bom trabalho, pois, se não entende a cultura da organização, provavelmente não conseguirá desenvolver um bom trabalho e tampouco entender os valores e as crenças da organização. A importância do entendimento da cultura da organização é apresentada em Rede Jesuíta de Educação (2016, p. 66):

O que constrói uma boa adesão à instituição é o sentimento de pertença e a corresponsabilidade dos profissionais em relação à missão da escola. A qualidade do clima institucional está diretamente associada à qualidade da gestão realizada nos diversos espaços da organização escolar. Cabe à equipe diretiva garantir unidade no “modo de proceder” dos gestores, de tal forma que os critérios utilizados e os procedimentos de gestão adotados sejam coerentes e consistentes nos diferentes setores da escola.

Ressalta-se a corresponsabilidade que os profissionais têm em relação à missão do Colégio, portanto, assumir essa corresponsabilidade será mais fácil à medida em que houver um entendimento dos valores e crenças vividos pela Instituição. Esta é uma tarefa de responsabilidade da equipe diretiva do Colégio e de corresponsabilidade de todos os profissionais que lá trabalham. Então, entende-se que há um papel importante a ser cumprido por aqueles que ocupam cargos de gestão que estão subordinados à equipe diretiva e que têm a função de coordenar e orientar a comunidade educativa. Nessa tarefa, assume-se que todos os setores da Instituição percebam com clareza a missão que o Colégio assume e propaga.

Ao escutar os entrevistados, percebeu-se diferentes enfoques sobre a percepção do papel que desempenham na influência e disseminação da cultura organizacional, como o E2 relata:

“Em alguns momentos, nós somos bem-sucedidos, em outros não. É preciso ter em mente esse objetivo amplo da formação inaciana. No olhar para o outro, o cuidado com o outro, as considerações com as pessoas com um modo geral e um envolvimento e um engajamento em relação a isso. Falando em termos talvez até mais administrativo o modo de atender os responsáveis acadêmico e/ou financeiro dos alunos”.

O E2 apresentou em sua fala o aspecto da formação integral como um grande diferencial na cultura do Colégio. A ênfase com que essa proposta é trabalhada na Instituição perpassa todos os setores, pois não pretende formar apenas sob a excelência acadêmica, mas, sim, colocar no mesmo patamar a formação humana dos alunos e dos profissionais aqui ali trabalham. Quando o entrevistado disse que há um objetivo amplo de formação inaciana, ele apontou para esse aspecto, que diferencia o Colégio e o torna conhecido e respeitado por trabalhar com essa complementariedade.

Outro aspecto ressaltado pelo entrevistado foi o cuidado com o outro como fator essencial na formação inaciana. Está claro, ao trabalhar no Colégio Santo Inácio, que a pessoa deve primar pelo zelo em suas relações de trabalho, nas relações com as pessoas, com o objetivo de cuidar das pessoas, de tratá-las com respeito e consideração. O entrevistado exemplificou o modo como se atende um responsável acadêmico e/ou financeiro, sempre baseado no respeito e no cuidado.

A forma de cuidar das pessoas perpassa todos os setores do Colégio, as relações entre os funcionários e a relação com os alunos e os responsáveis dos alunos. Como afirma E2, não basta apenas exercer esse cuidado internamente, mas é preciso empreender esforços e aplicá-lo no dia a dia do atendimento ao público da Instituição. Como explicita o entrevistado E7:

“A responsabilidade é passar justamente essa identidade não somente para os alunos, para professores e todo o quadro com quem eu trabalho: inspetores, auxiliares. Para que a gente tente sempre fazer o nosso melhor. O erro acontece, mas a gente precisa visualizar esse erro e dar continuidade, tentando acertar da melhor forma possível”.

O E7 apresenta aspectos complementares à fala do E2, ao mencionar a responsabilidade em transmitir e vivenciar os valores inacianos que são imprescindíveis na Instituição. Como trabalha em outro setor do Colégio, direcionado ao atendimento aos alunos e aos professores, percebe a responsabilidade em transmitir as características dessa identidade, mas entende que os erros, na realidade do cotidiano escolar, acontecem. Ressalta, porém, que eles não podem impedir ou paralisar o trabalho que desenvolve, ao contrário, é preciso perceber e avaliar os erros que acontecem e procurar qualificar, cada vez mais, o trabalho para obter melhores resultados.

O E6 percebe que ele é a interface da escola com os alunos e com os pais. Sabe que, ao atender uma família, está representando a Instituição e sendo,

naquele momento, a voz do Colégio, com a função de passar o que é cultura organizacional escolar para estas pessoas.

O objetivo apresentado pelos entrevistados demonstra a responsabilidade com que os líderes inacianos assumem a missão de transmitir os valores inerentes à cultura da Instituição. Por isso, sabem que assumir uma função de gestão no Colégio não é uma mera formalidade ou status, mas vem carregada da responsabilidade de educar integralmente os alunos, de formá-los em excelência acadêmica e humana. Lück (2010, p. 77) reforça a importância da aprendizagem dos alunos, ao afirmar:

Escolas efetivas na promoção da aprendizagem dos alunos apresentam características culturais comuns: forte liderança educacional, elevadas expectativas, padrões de qualidade elevados, clima organizacional marcado por respeito, ética e confiança entre os membros, projetos pedagógicos compreendido e assumido por todos.

Lück demonstra que as escolas alcançarão êxito à medida que trabalharem para que sejam bem apresentadas. Nessa perspectiva, o Colégio Santo Inácio tem feito esforços contínuos de qualificação e requalificação da forma como educa os alunos. Esse esforço não é particular da Instituição, mas da Rede Jesuíta de Educação para buscar estratégias de ressignificação dos espaços escolares, como apresentado em Rede Jesuíta de Educação (2016), onde se afirma que os Colégios devem se transformar de centros de estudo em centros de aprendizagem, fazendo do aluno protagonista da sua aprendizagem. Para que isso se efetive da forma mais exitosa possível, é preciso engajar os funcionários, principalmente os líderes.

Essa percepção está sendo compreendida pelos líderes inacianos e ratificada pelas respostas apresentadas por eles. Como contribui o E11, ao dizer que, “*na verdade, não é necessário fazer uma palestra sobre a cultura da escola, pois esta não é falada, mas, sim, vivida no dia a dia*”. A formação do aluno é compreendida pelo entrevistado como oriunda de vários momentos oportunizados pelo Colégio, criados formalmente, mas também em momentos criados informalmente. Assim, criar espaços de formação e integração com os alunos é um dos objetivos do Colégio.

Da mesma forma acontece com a noção de que a cultura do Colégio e os valores inacianos são aprendidos e apreendidos nos pequenos gestos, nas atuações múltiplas que acontecem no cotidiano escolar. Assim, não é necessária uma aula

para que o aluno aprenda quais são os valores inicianos, pois ele aprende e apreende na relação interpessoal que se estabelece entre os seus pares, com os funcionários do Colégio e nos momentos formais e não formais do espaço escolar.

Lück (2010) reforça o papel desses gestores no espaço escolar, ao afirmar que eles devem compreender a responsabilidade da função que assumem institucionalmente, assim como perceber as influências que deixam nas pessoas que participam da escola. No caso particular do Colégio Santo Inácio, esses atores envolvidos são denominados participantes da comunidade educativa, que envolve alunos, pais dos alunos, funcionários, jesuítas e ex-alunos.

A responsabilidade da função pode ser exemplificada pela fala do E12, que relata como, muitas vezes, acontece nos atendimentos às famílias dos alunos:

“Obviamente que eu não vou agradar a todos, né? Vai sair o cara daqui profundamente insatisfeito com o Santo Inácio. Ele já até entendeu qual é a cultura da escola. Então, eu acho que ele tem que procurar a cultura adequada à família dele, como ela pensa”.

Há muita clareza na fala deste entrevistado, que percebe que não pode atender as demandas particulares e específicas de uma pessoa, mas sabe o que representa no atendimento uma Instituição de Ensino, que tem seus valores, seus princípios e que muitos deles não podem ser alterados. Esses são valores construídos ao longo de muitos anos em Colégio da Companhia de Jesus, há cinco séculos, e, como no caso do Colégio Santo Inácio, há 116 anos. As práticas de aprendizagem podem e devem ser repensadas à medida que se debruça sobre a realidade da época que está inserida, mas os valores que constituem a Instituição e que fazem dela centenária são basilares para explicitar sua identidade e são inegociáveis.

4.4 Categoria 4: Desafios na formação dos líderes inicianos

Durante a elaboração das perguntas para os entrevistados, surgiu a preocupação em verificar quais eram as oportunidades que o colégio oferecia para a formação e a qualificação dos seus funcionários e como esses percebiam as iniciativas tomadas pela Instituição.

Entre as iniciativas criadas pelo Colégio para a formação de seus funcionários está a organização de reuniões semanais das equipes de série, a oferta para aprofundamento da espiritualidade iniciano, por meio de retiros espirituais,

coordenados por jesuítas e a possibilidade requerer ajuda de custo para aperfeiçoamento profissional.

Os entrevistados ao serem questionados como percebiam as oportunidades oferecidas pelo Colégio para a sua formação profissional, apresentaram respostas diferentes, elas ajudam a repensar que caminhos devem ser tomados pelo Colégio para gerarem meios eficazes de formação e qualificação profissional dos profissionais que são líderes inicianos e dos profissionais que não exercem uma função de liderança, mas que poderão a vir ser novas lideranças. Como exposto em alguns documentos e apresentado em Rede Jesuíta de Educação (2016), cabe às equipes diretivas a identificação e o fomento de lideranças, principalmente, nos processos sucessórios de gestores dos níveis intermediários. Segundo Charan (2008), a empresa, dessa forma, cria um ciclo autorrenovável e estável de substituições de líderes tornando-se um dos seus maiores diferenciais. De outro lado, se as empresas abrem mão de desenvolver e reter talentos, correm o risco de não vislumbrarem uma vida longa. Afirma que essa necessidade deve ser contemplada desde o início de um novo ciclo de liderança, como apresenta Charan (2008, p.10), a seguir:

Deveríamos interpretar a grande escassez de líderes como sinal inquestionável de que as abordagens típicas ao desenvolvimento de lideranças são fundamentalmente imperfeitas. Parecem não entender o que faz um líder ou o que o trabalho de um líder implica. Muitos deixam de reconhecer que o desenvolvimento de outros líderes é, ou pelo menos deveria ser, aspecto importante do trabalho de qualquer líder.

Essa preocupação foi exposta pelo E10, ao responder como via o processo de formação de lideranças dentro do Colégio.

“Eu acho assim o Colégio (pausa) eu acho que o colégio disponibiliza pessoas, tempo e investimentos agora eu acho que assim, que a questão da liderança podia ser na escola mais intencional. Mais (pausa) Eu não gosto da palavra profissional, mas assim de uma forma que fosse uma coisa mais processual e menos esporádica. Mesmo hoje com os grupos de liderança, eu acho que a liderança ainda fica muito restrita a um grupo, a uma atividade anual que é o encontro de lideranças do Colégio”.

A resposta dada pelo entrevistado demonstra, claramente, que o Colégio precisa empreender esforços para a formação dos seus profissionais, que possibilitem que sejam capacitados para galgarem outras funções dentro do organograma institucional. A preocupação com a formação de novos líderes é expressa também pela fala do E5: *“Muitas vezes a gente fica assim: quem vai*

substituir essa liderança? A gente não tem um trabalho, eu acho que deveria ter, um trabalho que é de preparação para estes cargos de lideranças”.

Os entrevistados apresentam preocupações pertinentes ao cargo de liderança que ocupam, pois sabem que há uma fragilidade no processo sucessório. Segundo Rede Jesuíta de Educação (2016), a formação Institucional deve contemplar a identificação e o fomento de novas lideranças. Destaca-se a importância de que essas potenciais lideranças tenham a compreensão e a assimilação da identidade institucional, o compromisso com a qualidade e com a excelência, bem como o comprometimento com os valores que orientam a missão do Colégio. Essa é uma reflexão apresentada pelo E6, ao dizer que o líder deve *“Entender que escola é essa, que identidade que a escola tem. O quê que a escola quer do líder, de uma pessoa que exerce uma função de liderança dentro da escola”.*

Para Charan (2008), na maioria das empresas, o desenvolvimento de lideranças e o planejamento de sucessão são inconsistentes e erráticos, sem a disciplina e a regularidade necessárias. Os processos criados para a formação de novas lideranças dentro Instituição têm sido percebidos como frágeis e inconsistentes. Como apresenta o entrevistado E2:

“Eu não vejo a existência de processos intencionais de sucessão no Colégio, tá? Quando você tem uma troca de liderança você começa a olhar para as pessoas que estão aí para aquela que mais se adequaria a função. Mas não há um processo intencional de empoderamento daquela pessoa para que em algum momento ela assuma alguma função, tá?”

A fala do entrevistado denota a sua preocupação com a falta de um processo intencional de formação de novas lideranças. Percebe-se, assim, que essa análise não é exclusiva de um profissional, mas que ela perpassa a fala de todos entrevistados, demonstrando que é preciso repensar a formação promovida pelo colégio. Não que falem espaços de formação oferecidos pelo Colégio, pois eles existem, como pode ser percebido na observação direta realizada nas reuniões da Coordenação de Série com a equipe de professores, mas as reuniões que foram observadas tiveram como objetivo rever procedimento ou produzir instrumentos avaliativos. Essa falta de intencionalidade foi constatada pelo E1:

“Nós temos algumas iniciativas que às vezes elas são meio tímidas. Deveriam não explorar mais, mas deveria potencializar mais esses meios. Que em primeiro lugar deve ser a formação continuada vamos dizer assim, dos nossos profissionais. Falo mais da reunião de professores. Toda semana eles se encontram ali e a gente deveria expor mais.

Apresentar mais, as nossas características, o nosso modo de trabalhar e maneira como nós trabalhamos, a nossa inacianidade”.

Schein (2009) afirma que o líder deve se preocupar com o processo de aprendizagem de sua equipe. Para ele, é mais importante estar comprometido com o processo de aprendizagem do que com qualquer solução particular de um problema. O processo de aprendizagem deve tornar-se parte da cultura e não apenas a solução para qualquer problema.

As respostas apresentadas pelos entrevistados durante processo de entrevista revelam a necessidade reorganizar a formação oferecida aos profissionais que trabalham dentro do Colégio. A percepção de que a formação existe, mas que não é plenamente aproveitada demonstra que os líderes estão comprometidos com a Instituição e percebem que esforços precisam ser realizados para qualificar e proporcionar um processo de formação que colabore na qualificação profissional dos funcionários e na fomentação de novos líderes para assumirem os cargos de gestão.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: COLABORAÇÕES PARA UM PROCESSO DE MELHORIA NA LIDERANÇA INACIANA

Observou-se, ao longo da pesquisa desenvolvida, a necessidade de investimento na formação dos profissionais que trabalham no Colégio e também a necessidade de criar oportunidades de retorno do trabalho que executam.

Os documentos da Companhia de Jesus explicitam que os Colégios devem incentivar e fornecer meios para que os profissionais estejam em formação permanente. A formação do profissional é considerada uma corresponsabilidade da Instituição, como explicitado em Rede Jesuíta de Educação (2016), ao afirmar que cabe aos Colégios desenvolverem meios para atualização, aprimoramento teórico e prático dos conhecimentos exigidos para o exercício da função. Dessa forma, segundo o documento, o Colégio terá uma equipe com competência para atuar da melhor forma possível naquilo que lhe compete. Essa atualização deve ser sempre em vista das necessidades internas da Instituição e das demandas do seu corpo funcional.

Mesmo com a indicação presente nos documentos da Companhia de Jesus, os entrevistados explicitaram a importância da formação permanente que o Colégio oferece a seus funcionários, pois entendem que, diante dos desafios cotidianos que enfrentam na rotina de trabalho, há necessidade de buscar formação continuada, seja por meio de cursos, palestras, programas de pós-graduação que os ajudem a aprimorarem o exercício da função. Por isso, entendem que devem ser oferecidas mais oportunidades e alcançar mais funcionários, como disse o E8, ao afirmar que o grupo que se beneficia dessa formação é muito reduzido, são sempre os mesmos e que o Colégio deve ampliar a formação para mais pessoas, pois há um grupo de novos funcionários que ainda não foram contemplados. A percepção do entrevistado contribui para que os processos de escolha dos profissionais que participam dos cursos de formação oferecidos pela Instituição sejam ampliados, abrangendo um número maior de funcionários que sejam capacitados para exercerem cargos de liderança.

Os autores Zarifan (2001) e Charan e Conaty (2011) reforçam a necessidade da formação permanente que o profissional deve ter no exercício da sua função. Zarifan afirma que a capacitação dos profissionais nas organizações deve ser constantemente revista e reorientada, em um processo dinâmico e complexo. Este

pensamento é corroborado por Charan (2008), ao explicitar que as empresas devem criar fluxos renováveis de líderes, desenvolvendo o talento das pessoas, pois o que permanece para a organização é o aprendizado institucional, o desenvolvimento e a promoção das habilidades e competências dos seus funcionários.

Os autores reforçam que o Colégio deve adotar medidas eficazes para oferecer meios para o aprimoramento profissional dos seus funcionários, indo ao encontro daquilo que se entende no *Magis*, em ser cada vez mais e melhor, não por competição, mas por saber que há necessidade de melhorar sempre.

Nessa perspectiva, o Entrevistado E1 analisa o processo de formação que o Colégio realiza, ao afirmar que “*Nós temos algumas iniciativas que às vezes elas são meio tímidas. Deveriam não explorar mais, mas deveria potencializar mais esses meios. Que em primeiro lugar deve ser a formação continuada vamos dizer assim, dos nossos profissionais.*” A fala do entrevistado demonstra a preocupação que tem ao perceber que é preciso requalificar os espaços de formação oferecidos pelo Colégio, para que de fato, se tornem oportunidades para formar profissionalmente os funcionários que trabalham na Instituição.

As falas dos entrevistados não eliminam a percepção de que eles próprios devem buscar o aprimoramento profissional e que não cabe apenas ao Colégio oferecer as oportunidades. Eles entendem que devem criar as oportunidades para se aperfeiçoarem, como explicitou o E7, ao dizer que o profissional deve buscar o aperfeiçoamento, pois, ainda que o Colégio ofereça cursos, é responsabilidade de cada funcionário buscar a sua formação. O funcionário em questão está fazendo uma pós-graduação *lato sensu*.

O Colégio, por meio dos seus documentos, incentiva também que o profissional, de forma autônoma, busque o seu aperfeiçoamento, como explicitado em Rede Jesuíta de Educação (2016), onde se espera que os profissionais se esforcem continuamente por aperfeiçoar seu desenvolvimento pessoal e sua formação técnica, a fim de desempenharem com excelência suas atividades.

Charan e Conaty (2011) afirmam que o profissional deve fazer uma autoavaliação e estabelecer uma ou duas metas para o aperfeiçoamento pessoal e profissional, uma vez que não cabe mais uma postura de estagnação ou a ideia de que não há nada mais a aperfeiçoar. Os autores entendem que o profissional estará sempre em constante crescimento e aperfeiçoamento. E Senge (2005), reforça essa ideia, ao afirmar que os profissionais estão continuamente em processo de

aprendizagem, em busca constante sobre aprendizagem sobre si mesmo e sobre o seu meio.

A constatação feita pelos entrevistados, de que há a necessidade de continuar, aprimorar e expandir o processo de formação permanente é a certeza de que esses profissionais estão comprometidos com a Instituição, pois sabem que o aperfeiçoamento profissional gerará qualificação na sua atuação profissional e, conseqüentemente, uma qualificação na gestão do Colégio.

Outra necessidade exposta pelos entrevistados diz respeito ao retorno do trabalho que exercem, que entendem que o Colégio precisa criar meios para estabelecer formas de dar esse retorno ao longo do ano, evitando, assim, que a avaliação profissional só aconteça uma vez, no final do ano

A percepção é de que muitas coisas poderiam ser evitadas, se houvesse a possibilidade de discutir e discernir qual o melhor caminho a se tomar, como bem explicitou o E12: *“Eu acho que a gente podia sentar mais para discutir; a gente podia apagar menos incêndio”*, ou como disse o entrevistado E7, que gostaria de receber mais feedback do seu trabalho e, como isso não acontece, ele toma a iniciativa de saber se está indo no caminho certo.

Os entrevistados demonstram a preocupação com a função que exercem, pois exige que decisões sejam tomadas e, que muitas vezes, não recebem o retorno do que estão fazendo ou que isso só ocorre quando cometem algum erro, como no caso do E8. Essas falas expõem o quão necessário é criar meios para que os funcionários sejam ouvidos sobre suas demandas e recebam retorno do que estão fazendo. Charan e Conaty (2011), explicitam que as empresas devem criar meios para produzir feedback contínuo e eficaz no seu meio. Ressalta, ainda, o valor da avaliação anual e a necessidade de criar meios para que o retorno seja mais contínuo e que se evite a ausência ou se acumule todos os tópicos em uma única avaliação.

Os documentos da Companhia de Jesus reforçam a ideia de uma avaliação anual, como apresentado pela Rede Jesuíta de Educação (2016, p. 64):

Sobre a avaliação de desempenho, é desejável que aconteça anualmente, segundo critério estabelecido pelo setor de Recursos Humanos local, alinhando as melhores metodologias disponíveis com qualidades e competências desejáveis para uma liderança inaciana, conforme documentos institucionais. A avaliação poderá subsidiar as Equipes Diretivas com informações que viabilizem a gestão de

peças, bem como a indicação das eventuais fragilidades existentes nas equipes de trabalho, das quais poderão derivar planos de formação e capacitação.

O citado documento sugere que as avaliações formais aconteçam uma vez por ano, mas diante da rotina de trabalho intensa dos Colégios e das falas apresentadas pelos entrevistados, entende-se que é preciso criar meios mais regulares para avaliação do trabalho que está sendo realizado. E, para que se evite, como disse o entrevistado E12, “apagar menos incêndio”, que haja oportunidades de discussão, discernimento e tomada de decisão.

É importante considerar e apresentar a fala dos entrevistados, pois elas demonstram como os profissionais estão comprometidos com a Instituição e com o trabalho que executam. O desenvolvimento de um bom trabalho produz bons frutos para toda a comunidade educativa do Colégio. Verifica-se que o objetivo dos entrevistados, quando apresentaram essas preocupações, não está em apontar os erros, mas em garantir e qualificar cada vez mais o trabalho. Assim, será possível o alinhamento que é solicitado nos documentos da Companhia de Jesus, como posto em Rede Jesuíta de Educação (2016), em que os alunos encontrem um espaço para a excelência e formação humana e acadêmica. É necessário, contudo, dar condições aos profissionais que trabalham no Colégio meios para que usufruam de uma formação contínua e que tenham retornos mais processuais do exercício da sua função.

As demandas apontadas pelos entrevistados serão apresentadas ao corpo diretivo da Instituição, como contribuição da pesquisa desenvolvida, uma vez que a Instituição Jesuíta tem o compromisso de sempre estar em busca de aperfeiçoamento e crescimento.

Para Boyatzis e Mckee (2002), os líderes devem ser capazes de compreender, orientar, motivar e influenciar seus liderados, para que estes consigam alcançar o objetivo que se deseja. Da mesma forma, Charan (2008) afirma que os líderes são identificados com base em sua capacidade de articular claramente uma visão, definir prioridades, motivar pessoas, unir e focar suas equipes e, talvez o mais importante: celebrar os sucessos individuais e da equipe. Tudo isso se inclui no princípio de valorização das pessoas, em trabalhar com integridade pessoal e gerenciar com respeito.

As afirmações dos autores demonstram a importância do papel que o corpo diretivo da Instituição assume como liderança institucional. No Colégio Santo Inácio eles têm a função de conduzir toda a comunidade educativa, para aquilo que é apresentado nos documentos publicados pela Companhia de Jesus e pela Rede Jesuíta de Educação. Por isso, as contribuições expressas nesta dissertação podem colaborar para que sejam revistas algumas práticas na rotina de trabalho, que segundo os entrevistados, precisam ser repensadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção do projeto de pesquisa desta dissertação teve como foco central investigar o papel dos líderes educacionais como líderes inacianos dentro do Colégio Santo Inácio. O objetivo dessa investigação está diretamente relacionado ao fato de a própria pesquisadora fazer parte desse grupo de profissionais que atuam na gestão do Colégio Santo Inácio.

A pesquisa desenvolvida demonstrou o quanto a Instituição tem na sua história as marcas e o legado do fundador da Companhia de Jesus, Inácio de Loyola, que podem ser percebidos quando se percorre os corredores do Colégio e, principalmente, quando se conversa com as pessoas. É nas atividades desenvolvidas e no cotidiano escolar onde acontece a melhor percepção do legado deixado por seu fundador.

Durante o trabalho de pesquisa, o entendimento acerca do legado de Inácio de Loyola tornou-se mais clara à medida que iam sendo realizadas as coletas de dados e as entrevistas com funcionários.

Considerou-se a coleta de informações por meio da entrevista semiestruturada um dos momentos imprescindíveis para a construção dessa dissertação, pois houve a oportunidade de escutar pessoas diferentes, com as mais diversas formações acadêmicas e experiências profissionais. Assim, os discursos se complementavam e enriqueciam a fala do outro entrevistado. Todos destacaram que as principais características que distinguem a liderança inaciana são: o Respeito, o Cuidado e o *Magis* que o líder inaciano deve ter com as pessoas e com a Instituição.

Essas três características, constituídas por Respeito, Cuidado e *Magis*, são trabalhadas incansavelmente pelos profissionais e pela Instituição. O objetivo para se alcançar o êxito nesses aspectos está em saber que há uma missão a ser cumprida. Há, ainda, uma exigência posta nos documentos da Companhia de Jesus, que solicita que os espaços de formação sejam espaços de formação integral dos alunos, isto é, que eles sejam formados em excelência acadêmica e humana, pois uma não está dissociada da outra nem é mais importante do que a outra. Elas são complementares e essenciais para a formação de um aluno inaciano, que tem como grande missão, ao ser formado nos Colégios Jesuítas, de se transformarem em homens e mulheres transformadores da sociedade. E, para que o êxito dessa

missão seja alcançado, as características descritas pelos funcionários são imprescindíveis para colaborar na formação integral.

Há a necessidade de profissionais comprometidos com o trabalho, que entendam que exercem uma função que exige compromisso profissional e adesão à missão da Instituição, como pode ser verificado ao longo da pesquisa.

A constatação dessa percepção aconteceu quando foram realizadas as observações diretas, uma noção prática de como a rotina acontece, seja quando realizada a reunião com os professores, seja quando fazendo uma intervenção com os alunos. A liderança inaciana é exercida de acordo com essas características e conduzida para que os envolvidos nessas atividades também as exercessem.

A liderança inaciana, mais do que ser uma marca ou uma exclusividade para um grupo seletivo, é transmitida e vivenciada para que toda a comunidade educativa possa aprender e viver esse *modo de proceder*.

Sabendo da responsabilidade que a função exige, os profissionais entrevistados enfatizaram a importância da formação permanente que recebem do Colégio, como também percebem a importância de se tomar a iniciativa para continuar a sua qualificação profissional.

A formação profissional oferecida pelo Colégio, segundo os entrevistados, poderia ser mais intencional naquilo que diz respeito a formação de novas lideranças e na formação contínua dos profissionais que exercessem cargos de liderança. Também explicitaram que essa formação poderia ser oferecida a um grupo maior de profissionais, pois percebem, muitas vezes, que são sempre as mesmas pessoas que são convidadas para as oportunidades que surgem, dessa forma, as possibilidades para o surgimento de novas lideranças ficam reduzidas a poucos funcionários, criando um problema para a própria Instituição. Para Charan (2008), a preocupação com a renovação dos quadros de liderança dentro de uma organização deve ser constante e que um funcionário, ao assumir um cargo de gestão, deve imediatamente iniciar um trabalho de busca por novos líderes dentro da equipe de trabalho, formando um ciclo autorrenovável no processo sucessório de lideranças. Outra preocupação presente na fala dos entrevistados e que precisa ser contemplada institucionalmente diz respeito ao acompanhamento e ao retorno contínuo do trabalho que exercem. As observações feitas pelos entrevistados demonstram que o Colégio precisa aprimorar esse procedimento em sua rotina de trabalho, É preciso, portanto, oferecer meios para que o retorno seja mais contínuo e

que isso possa gerar aprendizagem. Segundo Schein (2009), a busca por soluções de problemas ativos leva à aprendizagem. Entende-se que a pesquisa desenvolvida precisa e deve ser aprofundada para o melhor entendimento do conceito de liderança inaciana, visto que são muitos Colégios, Universidades e uma gama de obras que pertencem ou são administradas pela Companhia de Jesus e que em todas elas os funcionários são convocados a não serem apenas funcionários, mas, sim, líderes inacianos e, por isso, o estudo sobre esse tema merece ser investigado.

REFERÊNCIAS

ARRUPE, Pe. Pedro. Alocução final aos participantes do Simpósio sobre o Ensino Médio. Roma, 13 de setembro de 1980. *In*: Klein, Luiz Fernando. **Educação jesuíta e pedagogia inaciana**. São Paulo: ed. Loyola, 2015, p. 20.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELL, J. **Projeto: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Cabral, P. M. f; JOTZ, C. B. R.; SEMINOTTI, N. **Como os gestores se apropriam da emoção no desenvolvimento de suas competências de liderança**. *In*: XXXI encontro da ANPAD, 2007.

CABRAL, P. M. F; SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da SBDG**, Porto Alegre, n. 4, p. 18-28, 2009.

CARBONE, P.P; *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, E.M.C.; FERREIRA, S. B. **Gestão de pessoas para a diversidade**. Módulo do Posead da Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2007.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHARAN, R.; CONATY, B. **A arte de cultivar líderes: como se tornar um mestre na criação de talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COMPANHIA DE JESUS. **Características da Educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Loyola, 1989.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F.; SANTOS, C.A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília, DF: INEP, 2007.

ECO, U. **Interpretação e superinterpretação**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FAGUNDES, P. M.; SEMINOTTI, N.; JOTZ, C. Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter) subjetividade dos trabalhadores. **Revista Psico**, Porto Alegre, v. 39, n. 2, p. 224-231, abr./jun. 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35 n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

JUNIOR, L. C. O. **A liderança do professor: o contexto da sala de aula na perspectiva da liderança situacional e a influência na relação professor e aluno**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Norte do Paraná, Londrina, 2014. Disponível em:

http://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/1731/1/17_059291.

KLEIN, L. F. **Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana**. São Paulo: Loyola, 2015.

LANA, M. S; FERREIRA, V. C. P. **Gestão por competências**: impacto na gestão de pessoas. **Revista Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 4, abr./mai. 2007.

LEÃO, A.C. **Introdução à administração escolar**. 2.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LOWNEY, C. **Liderança heroica**. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, Edições de janeiro, 2015.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v.17, n. 22, p. 33, fev./jun. 2000.

_____. **Liderança em gestão escolar**. Vozes, 2006

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2010

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2015.

MENDONÇA, M; et. al. **Gestão e liderança**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

METTS, R. E. **Inácio sabia**. São Paulo: Loyola, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NICOLÁS, A. **Liderança inaciana**. 2017. Disponível em: <http://www.imissio.net/v2/cronicas/lideranca-inaciana-padre-adolfo-nicolas-sj:2080>.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

PEREIRA, A. E. **O papel do superintendente escolar como apoio à gestão das escolas de ensino médio no município de Iguatu – Ceará**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/951>. 83 p.

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

RIBEIRO, J.Q., Ensaio de uma teoria da Administração Escolar. *In: São Paulo: Boletim nº 158*, FFCL-USP, 1952.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUANI, N. R. D. **Cultura e clima organizacional de uma escola pública estadual com desempenho satisfatório no ENEM**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://bdtd.unoeste.br:8080/jspui/handle/jspui/1053>.

SILVA, A. H; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 1, n. 1, 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, P. M. *et al.* **A quinta disciplina – caderno de campo**: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, A. R. Os caminhos da produção científica sobre a Gestão Escolar no Brasil. **Revista de Política e Administração da Educação**, v. 22, n. 1, jan.-jun./2006.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. v. 36, n.84, p. 84-89., 1961.

_____. **Pequena Introdução à Filosofia da Educação – A Escola Progressiva ou a Transformação da Escola**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas: Autores associados, 2002.

TORRES, L. L. Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v.13, n. 49, p. 435-451, out./dez. 2005.

VICENTE, L. C. D. **Gestão da mudança, da cultura e do clima escolar**: análise das ações de uma equipe gestora em prol da eficácia escolar. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, Minas Gerais, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1050>.

WISEU, J.; JESUS, S. N de; RUS, C; CANAVARRO, J. M; PEREIRA, J. A relação entre a motivação docente e variáveis organizacionais: Revisão da Literatura. **Paidéia**, Ribeirão Preto, vol. 26, n. 63, p. 111-120 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookan, 2015.

ZARIFAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Ana Lúcia de Oliveira Vieira, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos — UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão da professora Patrícia M. Fagundes Cabral, que tem por objetivo analisar o papel dos líderes educacionais como líderes inicianos no Colégio Santo Inácio.

Neste momento, convidamos você a participar como entrevistado na pesquisa. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio e, posteriormente, transcrita. A sua participação nesse estudo é voluntária, portanto, se decidir não participar ou desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Ainda que não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Os riscos são considerados mínimos, porém, se houver qualquer constrangimento ou tensionamento da relação de trabalho, o participante será acolhido pela pesquisadora, assim como também poderá retirar a sua participação, se assim desejar.

O termo de consentimento livre e esclarecido é assinado em duas vias, ficando uma em posse do participante e a outra com a pesquisadora.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, pelo número de telefone (21) 98746-9874 ou pelo e-mail analucia@santoinacio-rio.com.br.

Atenciosamente,

Ana Lúcia de Oliveira Vieira
(Mestranda)

Local e data

Dra. Patrícia M. Fagundes Cabral (Professora Orientadora)

Nome e assinatura do participante

Local e data

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA**COLÉGIO SANTO INÁCIO
CARTA DE ANUÊNCIA**

Eu, Ponciano Petri, Reitor do Colégio Santo Inácio, declaro estar ciente de que Ana Lúcia de Oliveira Vieira efetuará pesquisa intitulada "LIDERANÇA INACIANA: O papel dos líderes educacionais em um colégio da Rede Jesuíta de Educação", no período entre fevereiro a abril de 2018, com os seguintes objetivos: a) Analisar o papel dos líderes educacionais como líderes inacianos no Colégio Santo Inácio, no Rio de Janeiro; b) Compreender como os líderes educacionais contribuem na disseminação da cultura organizacional; c) Identificar as principais características da liderança inaciana nas ações dos líderes educacionais; d) Compreender o processo de formação dos líderes educacionais como líderes inacianos.

A metodologia prevista consiste em análise documental, a qual oferecerá suporte teórico acerca do tema, observação direta e entrevista semiestruturada. Essa última atividade ocorrerá em momento previamente combinado com os participantes, sendo a entrevista gravada em áudio e, posteriormente, transcrita para a análise de dados.

A contribuição dos participantes será voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. O pesquisador assegura, ainda, que será garantido o total sigilo da identidade dos participantes.

Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos, conforme Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes.

Estando esta instituição em condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.

Rio de Janeiro, 10 de março de 2018.

Ponciano Petri - Reitor do Colégio Santo Inácio

APÊNDICE C - QUESTÕES DA ENTREVISTA E/OU PONTOS A SEREM OBSERVADOS

OBJETIVOS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	QUESTÕES DA ENTREVISTA	ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS	ANÁLISE DOCUMENTAL
GERAL				
Analisar o papel dos líderes educacionais como líderes inicianos no Colégio Santo Inácio.	Liderança	01. Qual o diferencial que um gestor deve ter para se tornar um líder?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar ações que denotem como a cultura organizacional é compreendida por esses profissionais e como ela é transmitida por eles à sua equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Características da Educação da Companhia de Jesus • Projeto Educativo Comum
		02. Quais são os critérios utilizados para a escolha dos profissionais que ocupam esses cargos de gestão dentro da Instituição?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar quais são os princípios da cultura organizacional são mais visíveis na rotina escolar • Como são colocadas em prática as características da liderança inaciana 	
	Liderança inaciana	03. Como é trabalhado o <i>feedback</i> na instituição? Os líderes recebem <i>feedbacks</i> de seus líderes?	<ul style="list-style-type: none"> • Observar se há processos estruturados de escolha, formação e sucessão de líderes 	

OBJETIVOS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	QUESTÕES DA ENTREVISTA	ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS	ANÁLISE DOCUMENTAL
<p>ESPECÍFICO 1</p> <p>Compreender como os líderes educacionais contribuem na disseminação da cultura organizacional.</p>	<p>Cultura organizacional escolar</p>	<p>04. Quais são as principais características da cultura organizacional escolar?</p> <p>05. Qual a responsabilidade de do cargo que você ocupa para a disseminação da cultura organizacional escolar na comunidade educativa?</p> <p>06. Como são percebidas as influências geradas pelas lideranças na cultura organizacional escolar? Dê exemplos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar ações que denotem como a cultura organizacional é compreendida por esses profissionais e como ela é transmitida por eles a sua equipe • Identificar quais são os princípios da cultura organizacional são mais visíveis na rotina escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Características da Educação da Companhia de Jesus • Projeto Educativo Comum
<p>ESPECÍFICO 2</p> <p>Identificar as principais características da liderança inaciana nas ações dos líderes educacionais;</p>	<p>Liderança inaciana</p>	<p>07. Quais são os meios oferecidos pela Instituição para a formação da liderança inaciana?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como são colocadas em prática as características da liderança inaciana 	<ul style="list-style-type: none"> • Características da Educação da Companhia de Jesus • Projeto Educativo Comum

OBJETIVOS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	QUESTÕES DA ENTREVISTA	ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS	ANÁLISE DOCUMENTAL
		<p>08. Você consegue se perceber como um líder inaciano?</p> <p>09. Que características um líder inaciano deve ter?</p> <p>10. Que oportunidades você tem criado para desenvolver a liderança entre o corpo discente e docente?</p>		
<p>ESPECÍFICO 3</p> <p>Compreender o processo de formação dos líderes educacionais como líderes inacianos.</p>	<p>Liderança</p> <p>Cultura organizacional escolar</p>	<p>11. Na sua opinião, como é realizada a sucessão de lideranças dentro do Colégio?</p> <p>12. Como são realizados os processos sucessórios? Que melhorias você identifica como necessárias?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observar se há processos estruturados de escolha, formação e sucessão de líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Características da Educação da Companhia de Jesus • Projeto Educativo Comum

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE D - FORMULÁRIO DO PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

Protocolo de observação	
Situação observada: _____ Atores envolvidos: _____ Data: _____ Horário: _____ Local da observação: _____	
Tópicos a serem observados:	1) Quais são as especificidades da liderança inaciana postas em prática? 2) Quais são os elementos perceptíveis da cultura organizacional percebidos na prática profissional? 3) Quais são os elementos perceptíveis da cultura organizacional percebidos na prática profissional?
Horário da observação:	
Relato do ambiente físico:	
Relato do ambiente social:	
Registro	

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E - OBRAS CONSULTADAS E NÃO CITADAS NO TEXTO

CABRAL, P. M. F; SEMINOTTI, N. **Competências de liderança e competências gerenciais**: um olhar dialógico. In: XXXIII Enanpad, 2009, São Paulo. XXXIII EnANPAD 2009, 2009.

DEMO, P. Educação e qualidade. São Paulo: Papirus, ,1995.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35 n. 3, p. 20-29, 1995, b.

. GUIBERT, J. M. Liderazgo y valores ignacianos. **Revista estudios Empresariales**, Madrid, n. 137, p. 48-54, 2011/3.

KOMIVES, S. R. *et al.* Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory. **Journal of College Student Development**, v. 46, n. 6, p. 593-611, 2005.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2003.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **RAE- revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, 2002.

MEDINA, C. A. **Escola**: um espaço em transformação – uma visão do futuro. Disponível em: <http://www.tvebrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=441>. Acesso em: 13 jan. 2009.

PARO, V. H. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015. p. 95-128.