

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

**MARIA DALVA SOARES ROCHA MENDES**

**GESTÃO EDUCACIONAL E FORMAÇÃO INTEGRAL:  
EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS NAS ESCOLAS E COLÉGIOS DA REDE  
JESUÍTA DE EDUCAÇÃO**

**SÃO LEOPOLDO  
2020**

**MARIA DALVA SOARES ROCHA MENDES**

**GESTÃO EDUCACIONAL E FORMAÇÃO INTEGRAL:  
EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS NAS ESCOLAS E COLÉGIOS DA REDE  
JESUÍTA DE EDUCAÇÃO**

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

Orientador: Prof. Dr. João Batista Storck

**SÃO LEOPOLDO  
2020**

M538g

Mendes, Maria Dalva Soares Rocha.

Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da rede jesuíta de educação / Maria Dalva Soares Rocha Mendes. – 2020.

108 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, São Leopoldo, 2020.

“Orientador: Prof. Dr. João Batista Storck.”

1. Escolas – Organização e administração. 2. Formação integral. 3. Educação Jesuítica. I. Título.

CDU 371.11

**MARIA DALVA SOARES ROCHA MENDES**

**GESTÃO EDUCACIONAL E FORMAÇÃO INTEGRAL:  
EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS NAS ESCOLAS E COLÉGIOS DA REDE  
JESUÍTA DE EDUCAÇÃO.**

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

Orientador: Prof. Dr. João Batista Storck.

Aprovada em \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. João Batista Storck – Orientador  
Doutor pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof. Dr. Fernando Guidini  
Doutor pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná- Curitiba

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Josefina Maria Fonseca Coutinho  
Doutora pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

**SÃO LEOPOLDO**

**2020**

Dedico a minha amada filha Mariana Rocha Mendes,  
benção de Deus na minha vida. Amor que me move  
todos os dias.

## AGRADECIMENTOS

Gratidão é a palavra certa!

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu forças para que eu chegasse até aqui. Que tudo seria suportado com fé e paciência, pois a força vem de Deus (Colossenses 1:11).

Aos meus pais (in memoriam) Inácia e Venâncio pelo cuidado, amor e educação que me dedicaram durante todas suas vidas. Eterna gratidão.

Ao meu professor, orientador Dr. João Batista Storck por me orientar ao longo da pesquisa com muita presteza e competência.

Aos professores da UNISINOS pelas contribuições e discussões nas aulas.

Ao Professor Dr. Fernando Guidini e a professora Dra. Josefina Maria. Obrigada por contribuírem e compartilharem seus conhecimentos em minha pesquisa. Muitíssimo grata.

A Rede Jesuíta de Educação, em especial, ao Ir. Raimundo Barros, Pe. Marcelo Aquino, Pe. Mário Sunderman, Pe. Sergio Mariucci e Margareth Santos pela oportunidade e incentivo. Serei sempre grata.

Aos colaboradores da Escola Padre Arrupe pelos momentos que foram compreensivos com minha ausência. Especialmente Danieli Trigueiro pelas contribuições ao meu trabalho.

Aos diretores gerais, parceiros na pesquisa que muito contribuíram com sua disponibilidade, conhecimentos e acolhida.

À 2ª Turma do Mestrado da RJE por compartilharmos diversas aprendizagens nos encontros. Em especial João Patrício, Cláudia Virgínia e Eva Barros, companheiros de viagens e de boas aventuras. Obrigada, amigos.

E a todos e a todas que indiretamente contribuíram para que esta caminhada se concretizasse. Muito obrigada!

Finalmente, agradeço a todos da minha família, irmãos, irmãs, sobrinhos, sobrinhas, cunhados, cunhadas, que mesmo as vezes não compreendendo o porquê estudar tanto e em certos momentos estranhar minha ausência por motivo de estudo, continuam apostando em mim e incentivando em tudo que faço.

Amo vocês.

A teoria sem a prática vira "verbalismo", assim como a prática sem teoria vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.

Paulo Freire

## RESUMO

O presente estudo aborda gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da Rede Jesuíta de Educação. Com o intuito de atendermos a este objetivo, apresentam-se as ações desenvolvidas pelos gestores das instituições denominada de “A” e “B”, a instituição “A” localizada em São Paulo e a instituição “B” em Teresina. Busca-se compreender todo o processo da gestão capaz de garantir a aprendizagem integral em um novo contexto e em diferentes necessidades, revelando conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores. A pesquisa estimula reflexões sobre as práticas dos gestores, as expressões e interações que eles estabelecem nos processos com alunos, famílias, comunidades e colaboradores. A metodologia utilizada configura-se em bibliográfica, de natureza qualitativa. Utilizou-se na fundamentação teórica da pesquisa, autores como: Luck (2009), Storck (2016) e Klein (2015). Através da pesquisa foi possível compreender que a construção do conhecimento dos gestores sempre esteve aliada às necessidades que surgiam no ambiente de trabalho e que estas experiências agregam novos conhecimentos, correspondendo às necessidades na medida em que, como afirma Larrosa (2001), forma e transforma como indivíduo; que os gestores procuram desenvolver suas ações em comum acordo com as orientações vinda do Projeto Educativo Comum, gerando oportunidades de reordenamento da instituição escolar, com vista ao cumprimento da missão.(PEC,2015, p.55 n°55); ambos ressaltam a condição de aprendizes nesse processo constante de aperfeiçoamento que implica em leitura da realidade e do contexto sociocultural, acendendo e apagando chamas e buscando o equilíbrio necessário na condução da missão, apresentando que a educação é o meio de transformação social e que mobiliza aos alunos a encontrarem no espaço escolar o direito de serem pessoas capazes de sonhar e alcançar uma condição de vida melhor. Por meio do estudo, percebe-se que muitos são os desafios nas escolas e colégios que priorizam o modelo de gestão em que o poder é serviço e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, de modo a dialogar com mais facilidade e mostrar que a gestão deve ser compartilhada na busca de resultados, pensando na formação integral do ser humano como pessoa, criatura amada por Deus.

**Palavras-chave:** Gestão educacional. Educação Jesuíta. Formação integral.



## **ABSTRACT**

The present study addresses educational management and integral training: experiences and challenges in schools and colleges of the Jesuit Education Network. In order to meet this objective, the actions developed by the managers of the institutions named “A” and “B”, the institution “A” located in São Paulo and the institution “B” in Teresina are presented. It seeks to understand the entire management process capable of guaranteeing integral learning in a new context and in different needs, revealing knowledge and skills needed by managers. The research encourages reflections on the practices of managers, the expressions and interactions that they establish in the processes with students, families, communities and employees. The methodology used is configured in bibliographic, of qualitative nature. Authors such as: Luck (2009), Storck (2016) and Klein (2015) were used in the theoretical foundation of the research. Through the research it was possible to understand that the construction of the managers' knowledge has always been allied to the needs that arose in the work environment and that these experiences add new knowledge, corresponding to the needs as, as stated by Larrosa (2001), it forms and transforms as an individual; that managers seek to develop their actions in agreement with the guidelines from the Common Educational Project, generating opportunities for the reorganization of the school institution, with a view to fulfilling the mission (PEC, 2015, p.55 n°55); both emphasize the condition of apprentices in this constant process of improvement that implies reading the reality and the socio-cultural context, lighting and extinguishing flames and seeking the necessary balance in the conduct of the mission, showing that education is the means of social transformation and that mobilizes students to find in the school space the right to be people capable of dreaming and achieving a better life condition. Through the study, it is clear that there are many challenges in schools and colleges that prioritize the management model in which power is service and leadership is a space for sharing power and responsibility, in order to dialogue more easily and to show that management must be shared in the search for results, thinking about the integral formation of the human being as a person, a creature loved by God.

**Keywords:** Educational management. Jesuit Education. Integral training

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Quantitativo de dissertações e artigos consultados por descritor.....	27
<b>Quadro 2</b>	Síntese das pesquisas selecionadas para análise do repositório digital da biblioteca da UNISINOS (RDBU) de 2018.....	28
<b>Quadro 3</b>	Quantitativo de dissertações e artigos consultados por descritor.....	30
<b>Quadro 4</b>	Dados institucionais.....	70
<b>Quadro 5</b>	Equipe gestora das instituições.....	70

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Documentos norteadores da Educação jesuítica.....	41
<b>Figura 2</b>	Marcos recentes.....	42
<b>Figura 3</b>	Paradigma Pedagógico Inaciano.....	44
<b>Figura 4</b>	Instituições de Ensino Jesuítas no Brasil Atualmente.....	48
<b>Figura 5</b>	Preferências apostólicas Universais.....	54

## LISTA DE SIGLAS

<b>ANEAS</b>	Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social
<b>ANPED</b>	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
<b>ASAV</b>	Associação Antonio Vieira
<b>AUSJAL</b>	Associação de Universidades Confiadas à Companhia de Jesus na América Latina
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CEBAS</b>	Certificado de Entidades Beneficente de Assistência Social
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CNE</b>	Conselho Nacional de Educação
<b>CPAL</b>	Conferência dos Provinciais Jesuítas da América Latina
<b>CEPAL</b>	Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
<b>CONSED</b>	Conselho Nacional de Secretários de Educação
<b>CVPI</b>	Centro Virtual da Pedagogia Inaciana
<b>FLACSI</b>	Federação Latino-americana de Colégio Jesuíta
<b>FNDE</b>	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
<b>ICAJE</b>	Comissão Internacional para o Apostolado da Educação
<b>ICJSE</b>	I Colóquio Internacional sobre Educação Básica Jesuíta- Boston (EUA) /2012
<b>LDBEN</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
<b>PEC</b>	Projeto Educativo Comum
<b>PECAL</b>	Projeto Educativo Comum da Companhia de Jesus América Latina
<b>PPI</b>	Paradigma Pedagógico Inaciano
<b>RJE</b>	Rede Jesuíta de Educação
<b>SQGE</b>	Sistema de Qualidade na Gestão Educacional
<b>SIPEI</b>	Seminário Internacional de Espiritualidade e Pedagogia Inaciana
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 ORIGEM DA PESQUISA: A CONSTRUÇÃO DO OBJETO, HISTÓRIA DE VIDA, TRAJETÓRIA PESSOAL, ACADÊMICA E PROFISSIONAL .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 PROBLEMA DA PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>23</b>
2.1 Objetivo Geral .....	23
2.2 Objetivos Específicos .....	23
<b>3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>23</b>
<b>4 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>31</b>
4.1.1 ASPECTOS GERAIS DA EDUCAÇÃO NO BRASIL, APORTES LEGAIS DA GESTÃO EDUCACIONAL, FORMAÇÃO INTEGRAL NO BRASIL E EDUCAÇÃO JESUÍTA. ....	31
4.1.2 Aspectos Gerais da Gestão Educacional no Brasil.....	32
4.1.2.1 Aspectos legais da Gestão Educacional no Brasil.....	34
4.1.2.2 A Concepção de Formação Integral na Educação no Brasil .....	37
<b>5 EDUCAÇÃO JESUÍTA .....</b>	<b>39</b>
5.1 Atuais Documentos Norteadores da Área Educacional Jesuíta .....	40
5.1.1 A Rede Jesuíta de Educação .....	47
<b>5.1.2. O Projeto Educativo Comum.....</b>	<b>50</b>
5.1.2.1 A Formação Integral na Área Educacional da Companhia de Jesus .....	51
5.1.2.2 Formação Integral e o Gestor Como Viabilizador Dessa Proposta. ....	54
<b>6 METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
<b>6.1 A PESQUISA QUALITATIVA EM EDUCAÇÃO: ENFOQUES A CONSIDERAR .....</b>	<b>62</b>
6.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....	62
6.1.2 A Entrevista .....	63
6.1.2.1 Entrevista semiestruturada.....	65
6.1.2.2 Observação Participante .....	66
<b>7 CAMPO DA PESQUISA .....</b>	<b>67</b>
7.1 Levantamento de Dados: Entrevista Semiestruturada e Observação Participante .....	70
7.1.1 Entrevista semiestruturada: Experiências e desafios na gestão .....	72

7.1.2 Observação participante: o dia-a-dia da gestão .....	81
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>84</b>
<b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Educação, na sociedade atual, possui um papel importante, estando, indiscutivelmente, relacionada ao desenvolvimento dos países. É uma área complexa, multiforme, onde se entrecruzam diversos fatores de ordem política, social, econômica, religiosa e cultural; sendo que, ao mesmo tempo em que a área educacional exerce influência sobre estes fatores, é por eles influenciada.

Por isso, trabalhar na área educacional na contemporaneidade requer conhecimentos, competências e habilidades específicas. Entre as inúmeras funções, uma das mais destacadas é a gestão escolar.

Faz-se necessário, portanto, compreendermos características inerentes aos gestores diante de uma nova época. As mudanças constantes no contexto educacional têm feito com que a compreensão da gestão seja revista.

Pensar na gestão educacional nos leva a refletir diante de modelos assertivos que respondam às atuais demandas, considerando os conhecimentos, as competências e as habilidades traduzidas em práticas significativas, frente aos processos de gestão educacional.

Diante dessa realidade, esta pesquisa traz como tema “Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da Rede Jesuíta de Educação”, fazendo uma reflexão nas ações dos gestores diante de uma nova realidade educacional, tendo como objetivo a compreensão de como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta, frente aos desafios para uma formação integral.

A pesquisa traz, como passos, o modo de proceder dos gestores jesuítas e leigos das escolas jesuítas, a partir da formação integral; analisar práticas e desafios dos gestores das escolas e colégios jesuítas em relação ao processo de formação integral; caracterizar o papel dos gestores frente às novas exigências educacionais, considerando a formação integral e a visão de gestão hierárquica, colaborativa e sustentável proposta pela Rede Jesuíta de Educação.

Os conhecimentos oriundos desta pesquisa são apresentados nos seguintes tópicos: Origem da pesquisa: a construção do objeto, história de vida, trajetória pessoal, acadêmica e profissional; Revisão de Literatura; Fundamentação Teórica: Aspectos gerais da educação no Brasil; Aportes legais da gestão educacional, formação integral no Brasil e Educação Jesuíta; Aspectos gerais da gestão educacional no Brasil; Aspectos legais da gestão educacional no Brasil, a concepção de formação integral na educação no Brasil. Educação Jesuíta: a Rede

Jesuíta de Educação, a formação integral na área educacional da Companhia de Jesus, a formação integral e o gestor como viabilizador dessa proposta, metodologia: pesquisa qualitativa em educação: enfoques a considerar; pesquisa bibliográfica: entrevista semiestruturada; observação participante; campo da pesquisa: levantamento de dados: entrevista e observação participante e considerações finais. Buscou-se, na revisão de literatura, aprofundamento nos saberes pertinentes à temática escolhida.

A gestão educacional que trabalha na perspectiva da formação integral faz com que exista uma melhor articulação entre todas as pessoas envolvidas, tanto direta quanto indiretamente no processo formativo do educando, ou que se engajam nos projetos educativo-pedagógicos.

Por isso, é importante pesquisar sobre os processos de gestão escolar, desenvolvidos pelos gestores dos colégios e escolas da Companhia de Jesus, na busca de entender como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta frente aos desafios para uma formação integral, no contexto atual, com diferentes necessidades buscando compreender quais são as competências, os conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores.

Isto se torna relevante pelo fato de que os processos de gestão na Rede Jesuíta de Educação são orientados por valores que levam à formação integral. A observância dessas especificidades, quanto aos valores defendidos pela RJE, foi o que motivou o interesse em investigar a cerca da gestão escolar, e o que favoreceu na compreensão de que o processo formativo nos dá condições de articular e gerenciar todo um processo educativo, que repercute em mudanças significativa nas ações desenvolvidas.

Entende-se que, há necessidade de competências técnicas para que a política seja efetivada, para que se mobilizem ações sistemáticas capazes de favorecer um pleno desenvolvimento na formação integral dos alunos. Até porque o desenvolvimento da escola e a realização de seu trabalho assentam-se sobre valores e fundamentos que se traduzem na proposição de objetivos que, para realizar-se, é necessário a orientação clara e objetiva de seus resultados intermediários e finais.

Importante esclarecer que a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e aprovada de acordo com o Parecer Consubstanciado número 3.796.408 do mesmo Comitê, conforme anexo<sup>1</sup>.

Os sujeitos desta investigação foram mantidos no anonimato, sendo a sua concordância na manutenção do sigilo expressa “de forma autônoma, consciente, livre e

---

<sup>1</sup> No anexo A, é apresentada a Carta de Anuência para realização da pesquisa e o Termo de consentimento livre esclarecido (TCLE).



esclarecida” (CONEP, 2012, p.5), por meio de assinatura no correspondente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (de apresentação obrigatória pelas normas estabelecidas pelo Comitê de Ética), conforme modelo constante dos apêndices.

### **1.1 ORIGEM DA PESQUISA: A CONSTRUÇÃO DO OBJETO, HISTÓRIA DE VIDA, TRAJETÓRIA PESSOAL, ACADÊMICA E PROFISSIONAL**

A construção do objeto da pesquisa é melhor compreendido quando se observa a trajetória de vida que foi se construindo ao longo da minha trajetória profissional, acadêmica e pessoal. Por isso, a seguir, descrevo fatos relevantes que fizeram e fazem parte de uma história construída com muita determinação e persistência.

Destaco que, no presente trabalho de pesquisa, o compromisso com o exercício permanente de formação continuada, é pautada na sólida teorização e reflexão da prática e iluminada pelos fundamentos do apostolado educativo da Companhia de Jesus, e assumida como uma atitude imprescindível de enfrentamento dos atuais desafios espirituais, pedagógicos, políticos e culturais.

A Educação apresenta-se ao longo da minha vida a partir da enorme vontade dos meus pais de possibilitar uma educação capaz de tornar os filhos pessoas que pudessem desbravar caminhos que a vida os limitou de viver.

Sou filha de um agricultor e de uma professora alfabetizadora, que tiveram nove filhos. Nasci no interior do Piauí onde meu pai, Venâncio Soares de Souza, vivia da agricultura e minha mãe, Inácia Rocha Melo Souza, com pouco saberes, dedicava suas horas de folga para alfabetizar crianças nas casas de famílias mais abastadas, na época, as casas de fazendas.

Minha mãe tinha vontade de colocar os filhos para estudar e quando meus dois irmãos mais velhos completaram 10 anos de idade foram levados por uma tia para estudar na cidade mais próxima, Campo Maior (PI).

Com o passar dos tempos, todos os outros foram seguindo o mesmo caminho. Ao chegar a minha vez, fui cursar na cidade a 2ª série do primário, hoje, Ensino Fundamental, no Colégio Estadual de Campo Maior, onde cursei todo o Ensino Fundamental. Ao concluir a 8ª série, fiz o teste na Escola Técnica Federal do Piauí, em Teresina, para entrar num curso técnico. Nesta época, era um sonho de todos cursarem o 2º grau na capital. Fui aprovada e passei a morar em uma “casa dos estudantes” para filhos de famílias de baixa renda, mantida por um grupo de empresas com ajuda do governo do Estado.

Na casa moravam 15 adolescentes, todos estudantes advindos do interior com o objetivo de conseguir uma formação acadêmica e, desta forma, poder ajudar os pais. Partindo dessa situação a minha trajetória foi de crescimento e de muita gratidão. Uma história de entusiasmo, de superação, de oportunidades, de fé e esperança. Compartilhá-la, ajuda-me a lembrar e agradecer as muitas oportunidades que a vida tem me dado.

Motivada pelos desafios, optei por fazer o Curso Pedagógico, que cursei com muito empenho e dedicação. Ao concluir, fui contratada para ministrar aulas no Ensino Fundamental, anos iniciais, em uma escola particular de Teresina.

Assumi com compromisso e responsabilidade. Descobri o ideal de ser professora e tive por parte da equipe pedagógica uma acolhida muito boa. Iniciei ministrando aulas na 3ª série, depois atuei nas séries finais e logo fui convidada para assumir a coordenação pedagógica, função que exerci por cinco anos. Foi uma experiência de muito êxito; contei com a colaboração de profissionais comprometidos que muitos contribuíram para que o meu trabalho tivesse uma boa avaliação.

Neste período, vivenciei um envolvimento muito significativo com os movimentos da Igreja Católica e resolvi fazer vestibular para cursar Teologia, na Universidade Federal do Piauí. Era um curso de curta duração oferecido pela Universidade, em convênio com a Arquidiocese de Teresina. Foi um aprendizado muito enriquecedor e tive um crescimento pessoal muito valoroso, apesar de ter acontecido num momento de empolgação e anseios da juventude.

Foi possível compreender que a religião tem suas especificidades e que estas se expressam por meio de doutrinas, filosofias, que podem incorporar ou não rituais sagrados, dando-me a compreensão de que tudo partia de uma herança cultural que estava em consonância com meus valores humanos. O conhecimento teológico trabalha no plano da fé e com a pressuposição da existência de forças que estão além da capacidade de explicação do homem.

Ainda permanecendo na mesma instituição particular de ensino, fui convidada a assumir a direção da escola, o que se tornou um novo desafio, a mim confiado. Fazer gestão, naquele momento, era conceber algo que estava sendo construído e que, necessariamente, possibilitava-me ampliar minha visão, conhecimentos e procedimentos de gestão coerentes e consistentes nos diferentes setores da escola.

Fiquei surpresa, mas, ao mesmo tempo, com um sentimento de gratidão, pois era um reconhecimento da minha dedicação junto àquela escola. Com o apoio de todos permaneci cinco anos como diretora, desempenhando o trabalho com compromisso e responsabilidade.

Em seguida, ao longo do período em que ocupei o cargo de diretora, com o desejo de compreender as dificuldades de aprendizagem apresentadas por alguns alunos com necessidades educacionais especiais, resolvi fazer uma Especialização em Psicopedagogia.

Motivada pelos irmãos, já que desenvolvia um trabalho com muito empenho, resolvi sair da referida escola e fundar uma escola particular na mesma cidade.

Constituímos uma equipe de profissionais qualificados com o propósito de oferecer uma educação de qualidade. A escola oferecia, além da educação formal, um acompanhamento com os profissionais da fonoaudiologia, psicologia e nutrição. Nesta época, muitas famílias procuravam escolas que oferecessem um atendimento qualificado à criança com necessidades educacionais especiais, e a nossa equipe tinha o propósito de dar este atendimento.

Abrimos o Educandário da Criança – EDUCAN. Iniciamos com Educação Infantil, depois Ensino Fundamental e durante 20 anos prestamos um serviço educacional à comunidade, em Teresina. Nesta época, resolvi fazer vestibular para o curso de Psicologia na Faculdade Integral Diferencial-FACID. Fui aprovada e em 2007 concluí o curso.

A formação me proporcionou conhecimentos específicos capazes de contribuir como pessoa humana e como uma profissional que via possibilidades de ajudar o outro a ter vida mais saudável e produtiva. O compromisso ético com o ser humano é inquestionável na formação do psicólogo, mas há de se buscar, ainda, o compromisso com o coletivo da vida humana e por aí se vê que a promoção da saúde, também, envolve compromisso com a Educação.

Pensar uma Psicologia Educacional mais concreta também requer que se tome o ser humano em sua multidimensionalidade. Se a escola foi instituída para realizar a transmissão/assimilação dos conhecimentos, não se deve esquecer de que o homem intelectual é também afetivo, social, cultural, sexual, lúdico, estético, econômico, biológico. Compreendê-lo implicará reconhecer as condições que se fazem necessárias ao seu desenvolvimento integral e harmonioso, não no sentido puramente individualista, mas num sentido pleno, unilateral.

Vale ressaltar que, como gestora e psicóloga, tenho procurado alinhar conhecimentos das diversas teorias psicológicas auxiliares à Educação. No entanto, diante de muitas

dificuldades para manter a escola, no ano de 2009 resolvemos fechá-la e passei a me dedicar a atendimentos na área da Psicologia e da Psicopedagogia.

Neste mesmo ano, fui convidada pela Companhia de Jesus para assumir a direção da Escola Materno-infantil Padre Pedro Arrupe, atualmente denominada de Escola Padre Arrupe; uma escola fundada em 2003, situada em Teresina – Piauí, que oferta a Educação Infantil e, recentemente, também o Ensino Fundamental.

Aceitei mais um desafio e direcionei o meu foco a estudar a proposta de educação da Companhia de Jesus, partindo dos documentos balizadores, como a Pedagogia Inaciana, as Características da Companhia de Jesus e a Proposta Pedagógica da Escola. Comprometi-me com o trabalho, pois me encantei com a proposta humanista, fundamentada em princípios sólidos, iluminadores de uma formação integral.

Há onze anos realizo um trabalho com essa comunidade educativa, com crianças e suas respectivas famílias que vivem em situação de vulnerabilidade social e econômica. É um trabalho muito prazeroso e uma experiência muito valiosa. Como gestora, e diante de muitos desafios em administrar uma obra pertencente à Rede Jesuíta de Educação, que traz toda uma dinâmica e uma exigência no seu modo de proceder, independentemente da obra e da função exercida, de todos se espera compromisso, responsabilidade e competência, fui buscar compreender novas concepções da gestão.

Em 2015, resolvi voltar a estudar ingressando no curso de Especialização em Gestão Educacional, na Universidade Estadual do Piauí. Apesar de ser um estudo voltado para a escola pública, foi um momento de muita aprendizagem no âmbito da gestão democrática, enfocando a necessidade de mudança no processo da gestão.

Concordando com Lück (2000), o diretor deixou de ser um mero profissional com função de fiscalizar e controlar, que centraliza em si as decisões, e passou a ser um profissional dinâmico, social, que tem como principal finalidade a construção de um ambiente educacional capaz de promover uma aprendizagem de qualidade.

Diante disso, busquei compreender que a gestão educacional na perspectiva da Rede Jesuíta, apesar de ter uma estrutura de governo estabelecida, apresenta-se com um cenário de inovação trazida no Projeto Educativo Comum, quando se propõe na sua reorganização a promover um trabalho integrado entre as unidades educativas, a partir de uma mesma identidade e do sentido de corpo apostólico, com muita responsabilidade pelos desafios comuns (PEC, 2016).

Em 2017, fui nomeada como diretora geral da Escola Padre Arrupe, uma função assumida com muita ousadia e responsabilidade e que exige competência e dinamismo. A escola vem passando por várias mudanças, buscando organizar os espaços e tempos escolares, com novas perspectivas de aprendizagens voltadas para este novo foco, onde o aluno é o centro do processo educativo.

Estas mudanças têm trazido muitas oportunidades de aprendizagem com os fundamentos e modos de proceder da Companhia de Jesus. Comprometida com esse desafio e diante de muitas mudanças que a escola vem passando, continuo buscando ampliar saberes para contribuir com a efetivação deste grandioso projeto educacional.

Todo esse percurso tem contribuído na minha formação humana, tornando-me consciente da missão educativa a que tenho me dedicado, certa da repercussão que o meu fazer contribui na formação de pessoas melhores, com vistas à um mundo melhor. Sendo conduzida cada vez mais pela experiência do amor e do sentir e saborear cada passagem em minha vida.

Compreendo ser um momento de crescimento pessoal, profissional e acadêmico, que tem feito de mim uma pessoa mais competente, consciente dos meus direitos e deveres, fortalecida e agradecida diante dos desafios proposto no processo da gestão de uma unidade da RJE, buscando sempre contribuir com a missão da Rede Jesuíta de Educação, de promover uma educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos.

A Temática que resultou na pesquisa da dissertação de Mestrado iniciou-se ainda na Especialização em Educação Jesuítica, cujo trabalho de conclusão de curso, foi uma pesquisa bibliográfica e de campo.

Nela optei por investigar em que medida a gestão escolar, na perspectiva da educação jesuítica, contribui no desenvolvimento integral dos alunos, tendo como resultado a solidificação da ideia de que as pessoas que atuam na organização escolar desempenham papéis educativos e que são sujeitos importantes no processo de desenvolvimento das ações, cuja finalidade é o de dar condições para os alunos se desenvolverem plenamente.

Partindo dessa pesquisa, iniciada na Especialização, a investigação atual objetiva compreender como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuítica, frente às experiências e desafios para uma formação integral e na contribuição no trabalho educativo.

Os passos que foram traçados para alcance da meta foram: conhecer os procedimentos aplicados pelos gestores jesuítas e leigos das escolas e colégios jesuítas a partir da formação integral; investigar as práticas e os desafios dos gestores das escolas e colégios jesuítas em relação ao processo de formação integral; caracterizar o papel dos gestores frente às novas exigências educacionais, considerando a formação integral e uma visão de gestão colaborativa e sustentável.

Este trabalho de pesquisa é, portanto, pertinente e relevante, pois pretende refletir sobre os processos de gestão escolar, em meio às ações desenvolvidas pela Companhia de Jesus, na busca por compreender o processo capaz de garantir a aprendizagem integral em novos contextos, onde surgem diferentes e novas necessidades de conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores.

É importante considerar que em meio aos desafios e experiências, no aspecto da gestão escolar, os direcionamentos e valores da Rede Jesuíta conduzem suas obras com foco no bem maior que é a vida, para a maior glória de Deus.

## **1.2 PROBLEMA DA PESQUISA**

No contexto da gestão educacional, tem-se buscado uma sistematização dos processos com o intuito de contribuir para o estabelecimento de ações de gestão mais consistentes e orientadas para a efetivação de resultados educacionais mais positivos, tendo como foco a aprendizagem dos alunos e sua formação integral. Considerando esta perspectiva é necessário ressaltar que, a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente do sistema de ensino, e a gestão escolar, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional. Neste contexto, é importante que as equipes gestoras tenham clareza dos desafios que devem enfrentar para oferecer uma educação de qualidade.

É desta realidade que surge a seguinte questão de pesquisa: Como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta diante das experiências e desafios para a formação integral? Compreende-se que é necessário buscar estabelecer estratégias que possam viabilizar todo um processo educativo. Nesta perspectiva há envolvimento da Rede Jesuíta de Educação, através de seu Projeto Educativo Comum na qualificação de gestores, uma vez que a Rede, através da gestão, se propõe a responder pelo processo de aprendizagem dos seus alunos de forma efetiva e eficaz.

Portanto a pesquisa também se justifica por envolver uma problemática que se constitui em um dos grandes desafios da escola em todos os níveis e modalidades de ensino, por visar contribuir para a melhoria do processo de gestão e pela oportunidade de aperfeiçoar a formação profissional da pesquisadora, quanto gestora de uma instituição jesuítica.

## **2 OBJETIVOS**

Com o propósito de responder à questão norteadora deste estudo, definiram-se os seguintes objetivos:

### **2.1 Objetivo Geral**

Compreender a configuração da gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta frente às experiências e desafios para formação integral.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- a) Conhecer os procedimentos aplicados pelos gestores jesuítas e leigos das escolas e colégios jesuítas a partir da formação integral;
- b) Investigar as práticas e os desafios dos gestores das escolas e colégios jesuítas em relação ao processo de formação integral;
- c) Caracterizar o papel dos gestores frente às novas exigências educacionais, considerando a formação integral e uma visão de gestão colaborativa e sustentável.

## **3 JUSTIFICATIVA**

Ao longo dos últimos anos, na busca por novas proposições na gestão educacional, ocorreram reformas que trouxeram novas propostas curriculares e, conseqüentemente, modelos de gestão mais significativos. Diante dessa exposição, tornou-se fundamental entender a importância de se buscar novos modelos de gestão a fim de atender as novas demandas.

Preconiza-se uma nova concepção de gestão, uma nova óptica de organização e direção das instituições, tendo em mente a sua transformação e de seus processos, mediante a

transformação de atuação, de pessoas e de instituições interativas e recíprocas, a partir de uma perspectiva aberta ao diálogo e sistêmica.

Essa transformação se constitui em condições imprescindíveis para a melhoria do sistema de ensino e, conseqüentemente uma efetivação maior na promoção de uma educação que responda aos novos tempos.

A educação brasileira, especialmente em se tratando de gestão escolar, vem passando por mudanças. Nesse sentido, os saberes necessários para responder a esses novos tempos, têm sido adquiridos, em decorrência do movimento em que a ciência vem produzindo indicadores que possibilitam compreender o processo educativo como instrumento imprescindível de transformação social, no qual apresentam esse gestor como viabilizador do processo de formação humana.

Em relação à Rede Jesuíta, os documentos norteadores, direcionam o processo de tal modo que os saberes produzidos pela ciência se alinham com as necessidades fundamentais do gestor inaciano, através do modo de proceder estabelecidos pela Companhia de Jesus.

Urge, portanto, pesquisar, nesta área, modelos e estratégias que sejam assertivas para o desenvolvimento de um projeto educativo que atenda as demandas da sociedade multicultural e que no âmbito escolar, disponha aos alunos uma educação que permita sua formação integral.

Com essa compreensão, torna-se pertinente considerar o quanto é complexo e exigente atualizar e efetivar o projeto educativo das instituições de ensino, que devem contar com uma proposta inovadora e contribuir no trabalho educativo, uma vez que “[...] a Companhia de Jesus pretende que o trabalho educativo realizado nos colégios seja cada vez mais aberto e orientado pelo espírito de corpo e pelo discernimento” (Art. 4º do Estatuto da RJE).

No entanto, percebe-se que, os gestores das escolas jesuítas devem reconhecer as especificidades do processo educativo que não se limita, predominantemente, a aquisição de conteúdos, mas na formação de pessoas capazes de conviver em sociedade contribuindo de forma crítica e reflexiva.

Responder ao que espera a Companhia de Jesus em seus documentos, formando esse aluno para viver bem em sociedade, impulsiona o gestor a constante análise e reflexão que circunda não somente o meio educacional, fazer leitura da realidade e interpretar os novos tempos, sem perder de vista a tradição jesuíta, exige uma percepção apurada nele, no sentido deste dispor de um repertório de saberes que conduza a um discernimento capaz de contribuir nas tomadas de decisões com vistas à missão é a educação.



Na perspectiva de reestruturar a gestão escolar, o gestor deve buscar meios que viabilizem os trabalhos coletivos e dinâmicos, para enriquecer o trabalho pedagógico na escola.

Assim, meu interesse por esta temática cresceu após anos de vivências, estudos e aprendizagens realizadas nas instituições de ensino da Rede Jesuíta de Educação.

Têm sido anos de aprendizado, muitos encontros, incentivos e apoios por parte das pessoas que estão na gestão das instituições. E desses momentos surgiu o interesse em conhecer o modo de proceder dos diretores gerais das unidades da RJE, a fim de responder às inquietações acerca dos novos desafios que se apresentam, uma vez que me encontro imbuída de uma tarefa de trazer resultados satisfatórios no desenvolvimento da aprendizagem de crianças junto à missão da Companhia de Jesus.

Ao longo dessa jornada tive a oportunidade de cursar uma Especialização em Gestão Educacional pela Universidade Estadual do Piauí, momento em que pude aperfeiçoar minha prática e ampliar meus conhecimentos em relação à gestão escolar. Realizei pesquisas voltadas para a área da Educação e tive a oportunidade de conhecer mais sobre o processo de gestão.

Observa-se que a gestão enraizada em princípios do autoritarismo e da detenção do poder a um só membro não produz resultados satisfatórios, pois a gestão é um processo de exercício da cidadania que deve conduzir a ação de forma compartilhada e participativa na distribuição do poder dentro de um centro de aprendizagem.

Por isso, a descentralização, o pluralismo, a criatividade, a participação e a transparência são fundamentais como princípios norteadores de uma gestão alinhada à identidade inaciana e à busca do magis.

Neste contexto, entende-se a importância em pesquisar o papel dos gestores das escolas e colégios da RJE em cada realidade e como estes percebem o seu gerenciamento nas unidades educativas, como responder aos desafios atuais encontrados num processo de formação integral.

Um dos maiores desafios é a questão da convivência com as diferenças. Somos um mundo marcado por diferenças, e elas não podem ser ameaçadoras. Temos como desafio a possibilidade de, através das diferenças, formular práticas pedagógicas capazes de aproximar e construir o diálogo, de pensar o currículo como debate, como espaço de contradição, como espaço não colocado, mas sempre em construção.

Para a análise das ações dos gestores, a base teórica contribui para a construção de um repertório de saberes que, com caráter científico, fundamentam e conferem uma reflexão em consonância com o ideal de gestão que responde ao que é específico da Companhia de Jesus e que dialoga com o papel do gestor nos tempos atuais.

#### **4 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta etapa, objetiva-se demonstrar as pesquisas já realizadas sobre o tema investigado, considerando as três expressões-chaves: “Gestão educacional”, “Educação jesuítica” e “Formação integral”.

Para tanto, foram utilizados o portal de periódicos do Banco de Teses e Dissertações da CAPES, a Revista Brasileira de Educação da ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, a Biblioteca Digital da UNISINOS, o *Google* e *Google Acadêmico (scholar Google)*, o Portal Scielo, o Centro Virtual da Pedagogia Inaciana (CVPI), dentre outros.

A seguir, os locais e as referências que fundamentam esta dissertação:

No Banco de Teses e Dissertações da CAPES foram encontradas sete teses e dissertações contendo as palavras-chave “Gestão educacional” e “Formação integral”. De todos os trabalhos encontrados, elencou-se os estudos sobre gestão educacional, formação integral e educação jesuítica.

No Portal Scielo, na perspectiva da gestão educacional, doze artigos e dissertações foram consideradas, de modo que o foco da gestão não está diretamente voltado à busca da excelência na formação integral do aluno.

No contexto da gestão, evidencia-se Heloísa Lück, no seu livro *Gestão Educacional: uma questão paradigmática* que, a princípio, contribui para a pesquisa na perspectiva de apresentar a evolução da gestão na qualidade de ensino, tendo como base fundamental a organização significativa e estabelecimento de unidades dos processos educacionais e mobilização das pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria na qualidade do ensino que oferecem.

No Portal Scielo, Machado; Ganzeli (2018), apresentam no artigo “Gestão educacional e materialização do direito à educação: avanços e entraves”, a educação como “direito de todos e dever do Estado e da família”. Dessa forma, estabeleceu o direito à educação como

condição de cidadania e obrigação do Estado, colocando a escola como parte importante na formação do aluno.

**QUADRO 1- QUANTITATIVO DE DISSERTAÇÕES E ARTIGOS CONSULTADOS POR DESCRITOR**

BASE DE DADOS	DESCRITORES	ANO	IDIOMA	ÁREA DE CONHECIMENTO/ ÁREA DE CONCENTRAÇÃO/ NOME PROGRAMA	INSTITUIÇÃO	QUANT
Scielo	Gestão educacional	2015	Português	Gestão	USP	8
Subtotal						3
CAPES	Gestão educacional	Todos	Português	Gestão educacional	Variadas	51
CAPES	Gestão educacional	2016	Português	Gestão	UFPE (1) UFPE (1) UNISINOS (5)	7
CAPES	Gestão educacional	2017	Português	Gestão	UFPE (6) UNISINOS (1)	7
CAPES	Gestão educacional	2018	Português	Gestão	UNISINOS (3)	3
Subtotal						68
Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU)	Formação integral	2018	Português	Educação	UNISINOS	3
RDBU	Educação jesuítica	2018	Português	Educação	UNISINOS	8
(RDBU)	Gestão educacional	2018	Português	Educação	UNISINOS	3
(RDBU)	Formação integral	2017 2018	Português	Educação	UNISINOS	8
Subtotal						20
Total						95

Fonte: elaborado pela autora.

Na plataforma Scielo, utilizou-se o descritor “gestão educacional”, considerando os anos após 2014 e o resultado foram três dissertações que estão em consonância com o termo da pesquisa. Com o uso do descritor “formação integral” e “Educação jesuítica” os trabalhos

apresentados não contribuiriam diretamente com a investigação.

Quanto à plataforma CAPES, utilizou-se o termo “gestão educacional” e o resultado foram cinquenta e um trabalhos envolvendo o assunto, sendo que alguns não apresentam a gestão na perspectiva da educação básica, mas informações que convergem com a proposta da pesquisa pela apresentação das informações na perspectiva histórica.

## QUADRO 2- SÍNTESE DAS PESQUISAS SELECIONADAS PARA ANÁLISE DO REPOSITÓRIO DIGITAL DA BIBLIOTECA DA UNISINOS (RDBU) DE 2019

BASE DE DADOS	DESCRITORES	ANO	TEMA	AUTOR	SÍNTESE PARA ANÁLISE
Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU)	Gestão educacional	2018	Os desafios da gestão escolar: exercício da liderança para a condução do trabalho em equipe	Larissa Machado Pereira	Enfoca questões de liderança para a prática eficaz desse profissional, compreendendo sua relevante função de mobilizador.
			Gestão reflexiva e inovação escolar	Lezilda Maria Teixeira	Discute a inovação nas organizações escolares, a partir de um modelo de gestão reflexiva; significa (re) construir práticas administrativas para que estas sejam capazes de criar outro tipo de competência (reflexiva), junto aos integrantes da comunidade escolar, a fim de efetivar uma prática social que seja emancipadora.
			Dossiê “gestão educacional: debates contemporâneos”	Marcelo Siqueira Maia Vinagre Mocarzel; Jorge Najjar	Os autores apresentam a gestão em educação, contemplando uma multiplicidade de perspectivas e enfoques teórico-metodológicos que enriquecem e aprofundam o debate sobre a temática.
			Gestão educacional: formação continuada de professores frente à identidade institucional	Marcos Epifânio Barbosa Lima	Analisaram-se informações oriundas dos documentos governamentais e, principalmente, dos espaços virtuais disponibilizados pelo Ministério da Educação quanto à sua abordagem e conteúdos ofertados através de programas e projetos formativos docentes.
	Gestão educacional		Ações de gestão e práticas pedagógicas: construindo pontes e aproximando caminhos	Sandra Vaiteka	O foco, a partir da análise, foi encontrar possibilidades para aproximar as ações da gestão da escola à atividade dos professores.
					Nesse território de indagações e incertezas, o fato é que essa nova “compreensão curricular” obriga

	Formação integral		Formação integral e currículo: entrecruzamentos no Projeto Educativo Comum das escolas da RJE	Caio Augusto Lima de Castro	essa mesma escola a constituir novos tempos e espaços educativos, os quais, ampliando as aprendizagens, podem reafirmá-la como lugar privilegiado do conhecimento, do convívio e da sensibilidade, todos imprescindíveis para a perspectiva da construção da cidadania.
--	-------------------	--	--	-----------------------------	---

Fonte: elaborado pela autora.

No primeiro artigo, é possível identificar que a gestão educacional contempla uma diversidade de enfoques e perspectivas teórico-metodológicas que enriquecem e contribuem na investigação do tema proposto pela dissertação.

No segundo artigo, quando utilizado o descritor “Formação integral”, a pesquisa que enfocou a formação integral, considerando os princípios norteadores da educação jesuítica através do projeto educativo comum, demonstrou alinhamento com a proposta da dissertação.

O Centro Virtual da Pedagogia Inaciana (CVPI), desenvolvido em 2007 pela Conferência de Províncias da Companhia de Jesus da América Latina (CPAL), sendo um centro virtual aberto ao público em geral e atualmente sob a coordenação, no Peru, do Pe. Luiz Fernando Klein, SJ, delegado do setor educacional, e da secretaria da CPAL, realizada por Maritza Barrios Yaselli, da Venezuela.

Nessa plataforma, com o descritor “Formação integral”, apresentaram-se dez trabalhos voltados à formação integral nos moldes da Pedagogia Inaciana. Com trabalhos que variavam de 2006 a 2016. Utilizando-se “Gestão educacional” notificaram-se apenas 3 trabalhos, sendo considerado para análise o da autora Sônia de Magalhães.

Abaixo, constam os trabalhos mais significativos para a proposta de pesquisa:

### QUADRO 3- QUANTITATIVO DE DISSERTAÇÕES E ARTIGOS CONSULTADOS POR DESCRITOR

BASE DE DADOS	DESCRITORES	ANO	TEMA	AUTOR	SÍNTESE PARA ANÁLISE
		2015	Formação integral: colégios jesuítas têm por missão preparar cidadãos capazes de dialogar com o mundo	Companhia de Jesus, Província do Brasil. Em Companhia Edição 12   ano 2   fevereiro/março 2015	Formação integral: a expressão “formação integral” traduz a essência da missão dos colégios da Companhia de Jesus. Um trabalho que tem por objetivo formar homens e mulheres capazes de dialogar com o mundo de forma

Centro Virtual da Pedagogia Inaciana (CVPI),	Formação integral				democrática, ética e solidária, que estejam voltados também para a defesa da vida.
		2016	Currículo e aprendizagem: uma abordagem jesuítica	Fernando Giudini	Compreender que ensinar e aprender, educar e educar-se, configuram-se como par categorial que, em uma dimensão pedagógica, necessita ser pautado como horizonte da organização do trabalho acadêmico, bem como das convicções e prerrogativas do exercício da profissão docente.
		Pessoas conscientes, competentes, compassivas e comprometidas	Isabel Cristina Piccinelli Revista de Educação do Colégio Medianeira, nº 29, Brasil	O Serviço de Orientação Religiosa, Espiritual e Pastoral (SOREP) do Colégio Medianeira, como um serviço integrante da equipe pedagógica, busca contribuir com a formação/aprendizagem integral a partir da definição do tipo de aluno que queremos formar.	
	Gestão Educacional	2006	Gestão educacional: um novo olhar sobre a administração educacional que desafia a cultura das escolas	Sônia de Magalhães	É um passeio pelo campo da gestão educacional, entendido, como anunciado no título, um novo olhar sobre a administração educacional que desafia a cultura das escolas e abre as portas para a profissionalização destas instituições.
<b>Total</b>	4				

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão da relação entre teoria e prática, possibilitou estudos e pesquisas que têm iluminado perspectivas para uma nova concepção de gestão. O contexto teórico é fundamental nas análises e na produção científica acerca do tema investigado, em que a leitura e a associação de ideias permitem relacionar teoria e prática, sendo possível interpretar situações reais com base em um conhecimento científico, e contribuir na construção de outros pontos de vista.

#### **4.1.1 ASPECTOS GERAIS DA EDUCAÇÃO NO BRASIL, APORTES LEGAIS DA GESTÃO EDUCACIONAL, FORMAÇÃO INTEGRAL NO BRASIL E EDUCAÇÃO JESUÍTA**

A sociedade de maneira em geral está organizada segundo um paradigma, isto é, um modelo de caráter normativo que ordena o modo como a população vive, compreende os fenômenos sociais e as suas representações que são decorrentes de um processo histórico-social.

Quando determinada sociedade passa pelo que Marcondes (2010, p. 18), denomina de “crise de paradigmas”, tem-se então “(...) uma mudança conceitual, ou de visão de mundo, consequência da insatisfação com os modelos anteriormente predominantes de explicação”.

Para Morin (1985, p.19,31), paradigma significa “ao modo de existência e de organização de ideias, uma sistemologia de ideais, constituindo princípios ocultos caracterizados por uma noção nuclear da realidade”.

Para Capra (1993, p.17), um paradigma “significaria a totalidade de pensamentos, percepções e valores que formam uma determinada visão da realidade, uma visão que é à base do modo como uma sociedade se organiza”.

Tais concepções, percepções e descontentamento acarretam uma série de transformações que afetam as esferas política, social, econômica e conseqüentemente a educação, modificando os conceitos e as representações, segundo o novo viés paradigmático, de demanda uma organização autônoma, participativa, coletiva, humana e social seguindo a perspectiva da gestão.

O início dos debates para a construção de uma gestão democrática no âmbito escolar teve início no final da década de 1970 e se fortaleceu durante a década de 1980 com os debates e o aumento das manifestações em relação à qualidade da educação, de acordo com os discursos de redemocratização política e social bem como de modernização do Estado e das lutas pelos direitos sociais a partir do declínio da Ditadura Militar no Brasil.

Atualmente, devido ao desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação, aliado à disseminação dos principais idiomas mundiais, proporcionando uma troca de informações ampla, rápida e eficaz, melhorando o processo de desenvolvimento e a prestação de serviços, contribuindo, também, para a criação e a inovação, a gestão tem se tornado algo de grande preocupação.

Estas mudanças constantes têm levado a uma análise organizacional e ambiental minuciosas e a revisão dos novos cenários fundamentais em uma gestão.

A gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando a mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização no processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivo e significativos.

A gestão, atualmente, exige maior rigor no planejamento. As metas pretendidas no planejamento justificam e mobilizam o ato de conceber planos.

Tachizawa e Resende (2000), definem o planejamento como “método de ordenação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos, ou seja, atingir um futuro desejado”. O planejamento da gestão é um trabalho fundamental para que, se obtenha o resultado esperado.

Portanto, pretende-se dar uma contribuição acadêmica e social ao tema, pois a gestão é o pilar do desenvolvimento ou retrocesso dos resultados educacionais. Ela faz acontecer e mover o processo que repercutirá durante toda vida do cidadão.

#### **4.1.2 Aspectos Gerais da Gestão Educacional no Brasil**

A Gestão Educacional é uma das instâncias que compõe a gestão governamental, e atualmente vem ganhando destaque na pauta das discussões no âmbito nacional e internacional. Esse fenômeno se explica pela compreensão de que a educação é um dos fatores determinantes para o desenvolvimento de um país.

Quando se fala sobre gestão educacional, se refere à gestão numa perspectiva macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, das escolas. A articulação entre as esferas governamentais federal, estadual e municipal na criação de políticas públicas educacionais é representada pela gestão educacional.

É a gestão educacional quem legitima as leis e normas que regem a educação no Brasil.

A expressão gestão educacional abrange os sistemas de ensino e a gestão escolar. No contexto da educação brasileira, em meados da década de 1990, passou-se a dar atenção às questões da gestão educacional, liderada, sobretudo, pelo Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, que estabeleceu e mantém, desde então a gestão educacional como uma das políticas prioritárias.



Atenção efetiva tem sido dedicada para gestão que, como conceito relativamente novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira.

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. Segundo Luck (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 planejamentos de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação.

O tema tem despertado interesse de estudiosos, assim como a oferta de cursos de formação relacionados a esse campo, que tem se tornado mais complexo. Todo o processo formativo e contínuo busca responder as necessidades de quem está na condição de liderança, com vistas a desenvolver competências e habilidades que contribua na condução de processos, desconstruindo a ideia de chefe como detentor exclusivo do poder.

Nesse sentido, Luck (2015, p.49-50), discorre “a importância de se notar a ideia de que a gestão educacional corresponde a uma mudança de paradigma, e desenvolve-se associadas a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação”.

Em nosso país, a gestão educacional segue um sistema determinado por orientações gerais previstas na LDB. Segundo Vieira (2002), essas diretrizes vão estabelecer, pela primeira vez em forma de lei, as incumbências para os estabelecimentos de ensino, bem como prevê a flexibilidade no que se refere às formas de organização.

Luck (2015, p.49-50), exemplifica a mudança de paradigma ao “destaque à sua dimensão política e social, ação para transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino em ciclos etc, de influência sobre todas as ações e aspectos da educação, inclusive as questões operativas, que ganham novas conotações a partir delas”.

Surgem os desafios da Gestão Escolar em envolver a comunidade, estabelecer alianças, redes parceiras, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes formando um processo de equipe, onde todos se sentem responsáveis pelos resultados. Essas

orientações vieram para atender a necessidade de haver um ensino o mais padronizado possível a nível nacional, seguindo o exemplo de países desenvolvidos (LUCK, 2000).

#### **4.1.2.1 Aspectos legais da Gestão Educacional no Brasil**

A educação na realidade atual, considerando as leis que regem as questões educativas do país, tem sido resultado de mudanças significativas dentro do contexto sociopolítico e cultural. Sejam instituições pública, privada ou filantrópica.

A Constituição Federal de 1988 consolida na educação uma série de princípios e propostas que vinham sendo discutidas no decorrer de décadas. Em seu artigo 206, (inciso VI), define o princípio da “gestão democrática do ensino público”.

Assim, inicia-se no Brasil a preocupação em difundir e fazer valer os princípios consolidados pela Constituição Federal (1988) com relação à educação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) vem confirmar a Gestão democrática e definir parâmetros de ações nos estabelecimentos de ensino. Conforme Artigo 14, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996):

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes.

Compreende-se que a gestão democrática se fundamenta na descentralização ou no compartilhamento das decisões. De acordo com Luck, apud Leite, o entendimento da importância da descentralização da gestão pública educacional brasileira decorre de que,

[...]. Apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove altamente dinâmico qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, têm-se verificado. Também, é, sobretudo como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social (LUCK, 2000 apud LEITE 2011, p.03).

Em consonância ao pensamento do autor, na gestão educacional do ensino público brasileiro, o processo de descentralização foi fundamental para um maior reconhecimento da

realidade escolar de todo país e este procedimento administrativo deve ser praticado tendo como pano de fundo não apenas a perspectiva de democratização da sociedade onde todas as escolas sejam produtoras de seus projetos, mas também devem promover a melhor gestão de processos e recursos.

Com base no pensamento de Ribeiro (2001), o novo modelo de gestão educacional advindo do processo de descentralização do ensino veio garantir às instituições de ensino maior liberdade para organização da educação pública e permitir verificar o papel fundamental das comunidades escolares no que concerne a gestão democrática.

Luck afirma que o processo de descentralização do ensino favoreceu a gestão educacional, pois trouxe em sua gênese o conceito de autonomia da escola como um dos mais mencionados nos programas de gestão pública.

Segundo (LUCK 2000, apud LEITE, 2011), algumas mudanças foram advindas da descentralização dos recursos financeiros da educação brasileira como a democratização do ensino, das instituições de parcerias, a flexibilidade de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas e interdisciplinaridade na solução de problemas.

Ao longo dos últimos anos, na busca de novas proposições na gestão educacional, ocorreram reformas que trouxeram novas propostas curriculares e, conseqüentemente, modelos de gestão mais significativos.

O papel do gestor, não se trata apenas de administrar uma escola, mas de conhecer em sua integridade todos os processos administrativos escolares para que possam ser desenvolvidos de maneira a atender a cada uma de suas especificidades, bem como direcionar junto ao coordenador pedagógico o processo de ensino e aprendizagem, de forma a favorecer meios para que os resultados possam ser alcançados em tempo hábil e positivamente.

É fundamental que o gestor conceba a escola como instituição aprendente e compreenda que seu principal papel é a mobilização do trabalho coletivo em busca do objetivo basilar da instituição escolar: a aprendizagem de todos.

Luck (2006, p. 35,) define a gestão educacional “[...] como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais”. As prerrogativas de Lück (2006 p. 35-36), regem,

A Gestão Educacional correspondente ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das

escolas, comprometido com os princípios de democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educativo autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

A substituição do termo administração para gestão educacional vai além da troca na nomenclatura, pois gerir uma escola significa estar à frente de um todo organizacional, ou seja, assumir um papel de mediação, articulação entre os órgãos superiores da educação e a escola, planejar, acompanhar, executar e (re) avaliar projetos, assumir um compromisso democrático, criar condições favoráveis e harmônicas para a efetivação do trabalho coletivo, assim como estabelecer canais interativos de comunicação, pois o gestor escolar não atua sozinho na escola. Ele faz parte de uma equipe integrada por diversos atores.

Posto isso, a gestão educacional tem buscado uma proximidade com a concepção de organização, que parte de um entendimento de que a educação do indivíduo é responsabilidade não somente da instituição escola, mas a família e o governo são, perante a lei, responsáveis pela formação plena do sujeito.

O gestor, nessa perspectiva, assume também um papel de mediação de tensões e conflitos, voltando sua prática para além das tarefas burocrático-administrativas, buscando superar o caráter centralizador, meramente técnico, burocrático e fragmentado da administração para uma visão mais ampla do universo educacional.

Os desafios tornam-se inquietantes, do ponto de vista da gestão, porque atender às necessidades dos educandos envolve não somente a figura do professor, no ato de ensinar, e dos alunos, no ato de aprender, mas é toda uma logística que envolve questões de gerenciamento e de administração, em que o resultado final deverá ser a condição de aprendizagem plena do aluno.

Observa-se que a gestão enraizada em princípios do autoritarismo e da detenção do poder a um só membro pode não ter resultados satisfatórios, pois a gestão é um processo de exercício da cidadania que deve conduzir a ação de forma compartilhada e participativa na distribuição do poder dentro de um centro de aprendizagem.

#### 4.1.2.2 A Concepção de Formação Integral na Educação no Brasil

A sociedade contemporânea, também chamada de sociedade do conhecimento, oferece uma gama de oportunidades de aprendizagem que já não se encontram centralizadas no sistema formal de ensino, ou seja, na escola. Encontram-se espalhadas em redes sociais, e em múltiplos espaços e territórios e das cidades. Este fato nos instiga a explorar novos itinerários na ação educativa.

A sociedade contemporânea democratizou o acesso ao conhecimento, integrou inúmeras redes que compartilham aprendizados, produzem conhecimento e os disseminam por meio de suas conexões variadas.

Com isso, a escola ganhou um novo papel: o de organizadora de conhecimentos e aprendizagens que se encontram também nas relações sociocomunitárias, no cotidiano de seus alunos e em territórios que circulam.

Nesses contextos se reconhecem as múltiplas oportunidades de aprendizagem para crianças e adolescentes. É assim que a educação integral, ao colocar em diálogo muitos saberes produzidos socialmente, aproxima-se e integra-se às diversas dimensões da formação do sujeito, ética, comunicativa, espiritual, estética, cognitiva, corporal, afetiva e socio-política de forma articulada às vivências dos aprendentes na escola, na família e na comunidade.

Em relação às bases legais para a Educação Integral, é necessário mencionar que a Constituição de 1988 já traz esse espírito da integralidade formativa ao afirmar o direito de todos à Educação, ao esporte, ao lazer, à cultura, à moradia, à assistência social.

Contudo, no Brasil, desde a sanção da Lei 9.394 em dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, tem ganhado força o discurso pedagógico de reconhecimento e defesa da integralidade da educação, perspectiva que se tornou um horizonte a ser alcançado pelos sistemas de ensino a partir da nova Base Nacional Comum Curricular (BNCC), com implicações diretas na organização dos currículos das escolas de educação básica de todo o país.

No relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, defende-se uma perspectiva de integralidade associada a uma educação ao longo de toda vida. Para além de contemplar o desenvolvimento do homem em sua multidimensionalidade, assume como propósito da educação fazer com o que o homem continue aprendendo ao longo da vida, adaptando-se sempre ao mundo em rápida e contínua transformação.

Para isso, a educação deve ocupar-se de um conjunto de aprendizagens fundamentais, distribuído em quatro pilares: A Educação ao longo de toda vida baseia-se em quatro pilares:

aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto, aprender a ser. Nesse sentido, Delors et al., (1998, p. 101-102), destaca que,

Aprender a conhecer, combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de trabalhar em profundidade um pequeno número de matérias. O que também significa aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda vida. Aprender a fazer, a fim de adquirir, não somente uma qualificação profissional, mas, de uma maneira mais ampla, competências que tornem a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe. Mas também aprender a fazer, no âmbito das diversas experiências sociais ou de trabalho que se oferecem aos jovens e adolescentes, quer espontaneamente, ou fruto do contexto local ou nacional, quer formalmente, graças ao desenvolvimento do ensino alternado com o trabalho. Aprender a viver juntos desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências – realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos - no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz. Aprender a ser, para melhor desenvolver a sua personalidade e estar à altura de agir com cada vez maior capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal. Para isso, não negligenciar na educação nenhuma das possibilidades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se.

Esse mesmo conjunto de aprendizagens é recomendado pelo relatório como uma perspectiva que deve “inspirar e orientar as reformas educativas, tanto em nível de elaboração de programas como da definição pedagógica de novas políticas”. (DELORS et al., 1998, p.102).

Essa inspiração é claramente percebida nas políticas de currículo que se estabelece no Brasil após a Lei 9.396/96. Em Rodriguez (2001), a educação integral é associada a processos e procedimentos que se voltam ao aprimoramento do ser humano em suas múltiplas dimensões, considerando a unidade da pessoa. De acordo com o autor,

[...]A educação integral exige a mobilização intensa de recursos cognitivos, relacionais, afetivos, psicomotores e sociais; na integralização de saberes e experiências; numa nova articulação curricular para restabelecer a totalidade; na expansão e diversidade das vivências e experiências de aprendizagem; na circulação em torno de maior número de ambientes diversificados. Esta é a ambição para a educação neste século 21. (SETUBAL; CARVALHO, 2012, p. 114, 116).

Nessa perspectiva, Perrenoud (1999, p. 168) afirma que “enquanto a escola der tanto peso à aquisição de conhecimentos descontextualizados e tão pouco à transferência e à construção de competências, toda avaliação correrá o risco de se transformar em um concurso

de excelência”. Reforçando, portanto, o individualismo, cujo foco está centrado na aquisição de conhecimento, como fator de superioridade.

Enfatizando a perspectiva da educação integral como uma ambição para o século XXI, Setúbal; Carvalho (2012), também acrescentam que “uma educação integral considera o desenvolvimento humano na sua integralidade. Pensa o desenvolvimento das competências cognitivas, imbricando-as enfaticamente às dimensões éticas, estéticas, físicas, afetivas e sociais”.

Um aspecto importante a considerar, é o estudante como sujeito de direitos em condições peculiares de desenvolvimento. Ele deve ser o protagonista da sua aprendizagem e, para tanto, em se tratando de Educação integral, pode fazer escolhas, ter respeitado os seus interesses, e os seus desejos.

A Educação integral não se limita a atividades pontuais ou complementares. Deve-se configurar como um currículo, ou seja, como um projeto mais amplo, pensado dentro de um projeto pedagógico da escola, com sentido e significado para o estudante, que trabalhem além dos conhecimentos, valores, atitudes e habilidades, como aprender a conviver, a fazer escolhas, a continuar aprendendo.

## **5 EDUCAÇÃO JESUÍTA**

Neste estudo, registra-se um recorte histórico da gestão educacional na perspectiva da educação jesuítica diante das experiências e desafios para uma formação integral. O relato, portanto, inicia-se com a história da educação jesuítica no Brasil, considerando sua evolução.

Em 1549, os jesuítas – que compunham a ordem religiosa católica chamada Companhia de Jesus, fundada por Inácio de Loyola, em 1534 - chegaram ao Brasil e permaneceram até 1759, comandando e estruturando a área da educação.

Para falar da tradição educativa jesuíta, no entanto, é necessário relacioná-la com a experiência espiritual de Inácio de Loyola, relatadas no livro dos Exercícios Espirituais e nas Constituições da Companhia de Jesus, que irá influenciar decisivamente na maneira de conceber e estruturar a área educacional.

Os Exercícios Espirituais são uma metodologia de oração que conduz a uma profunda experiência de Deus, levando a pessoa a reconstruir a sua vida a partir dos valores do Evangelho, comprometendo-se em profundidade com a construção de um mundo a partir destes valores.

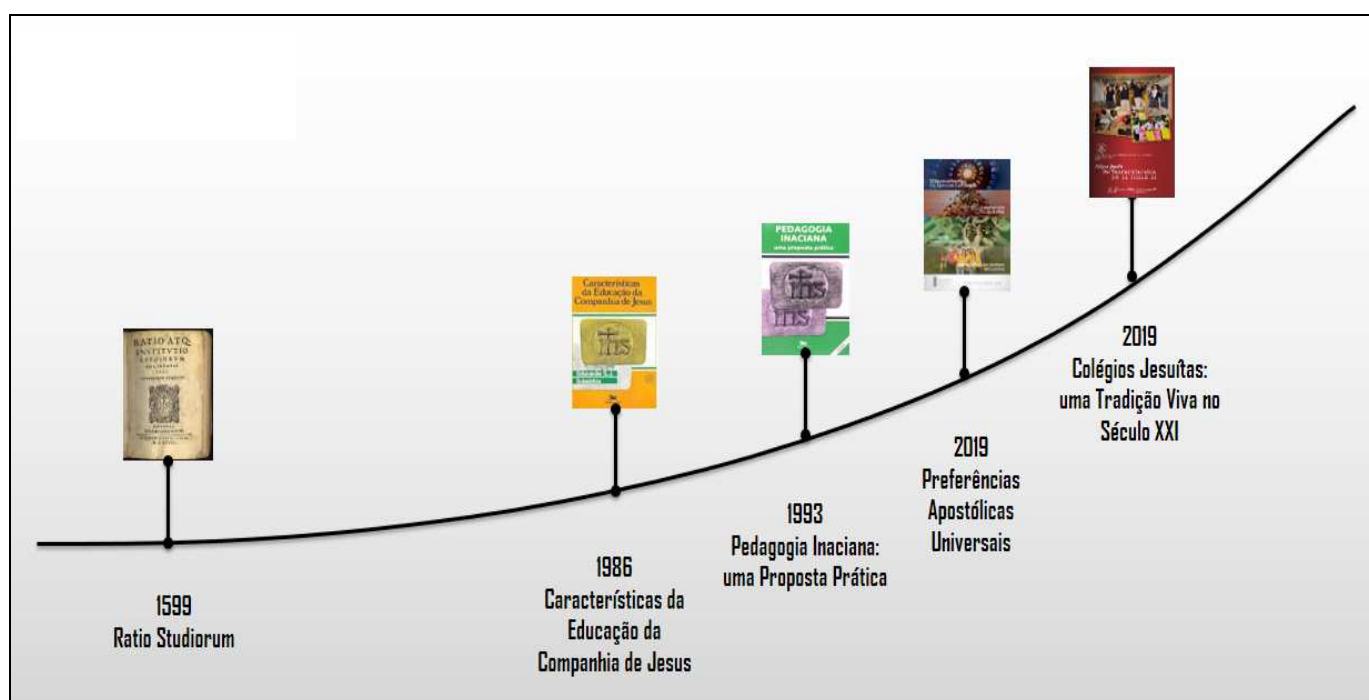
A *Ratio Studiorum* foi o primeiro documento que sistematizou a educação jesuíta, trazendo elementos dos Exercícios Espirituais. Segundo Rincón, S.J (2003) “era um verdadeiro sistema, o primeiro do seu tempo de personagem mundial; muitos elementos desta pedagogia tornaram-se o patrimônio da pedagogia universal”. Para Klein (1997, p. 35), tratava-se de um minucioso manual de funções, com a indicação de responsabilidade, do desempenho, subordinação e do relacionamento do pessoal dirigente, dos professores e dos alunos.

Os jesuítas pautaram a sua ação educacional através do documento ao longo de 160 anos, desde a sua promulgação até a supressão da Ordem em 1773, demonstrando a vanguarda em matéria de educação. Um grande diferencial no seu projeto educativo, deste os primórdios, foi o compromisso com a excelência e o cuidado com a pessoa.

### 5.1 Atuais Documentos Norteadores da Área Educacional Jesuíta

Com a Supressão da Companhia de Jesus, desapareceu a forma jesuíta de educar e, conseqüentemente, o uso da *Ratio Studiorum*. Nas décadas seguintes, ocorreram várias tentativas de elaboração de um documento semelhante à *Ratio*, mas todas fracassaram.

Figura 1. Documentos norteadores da Educação jesuítica



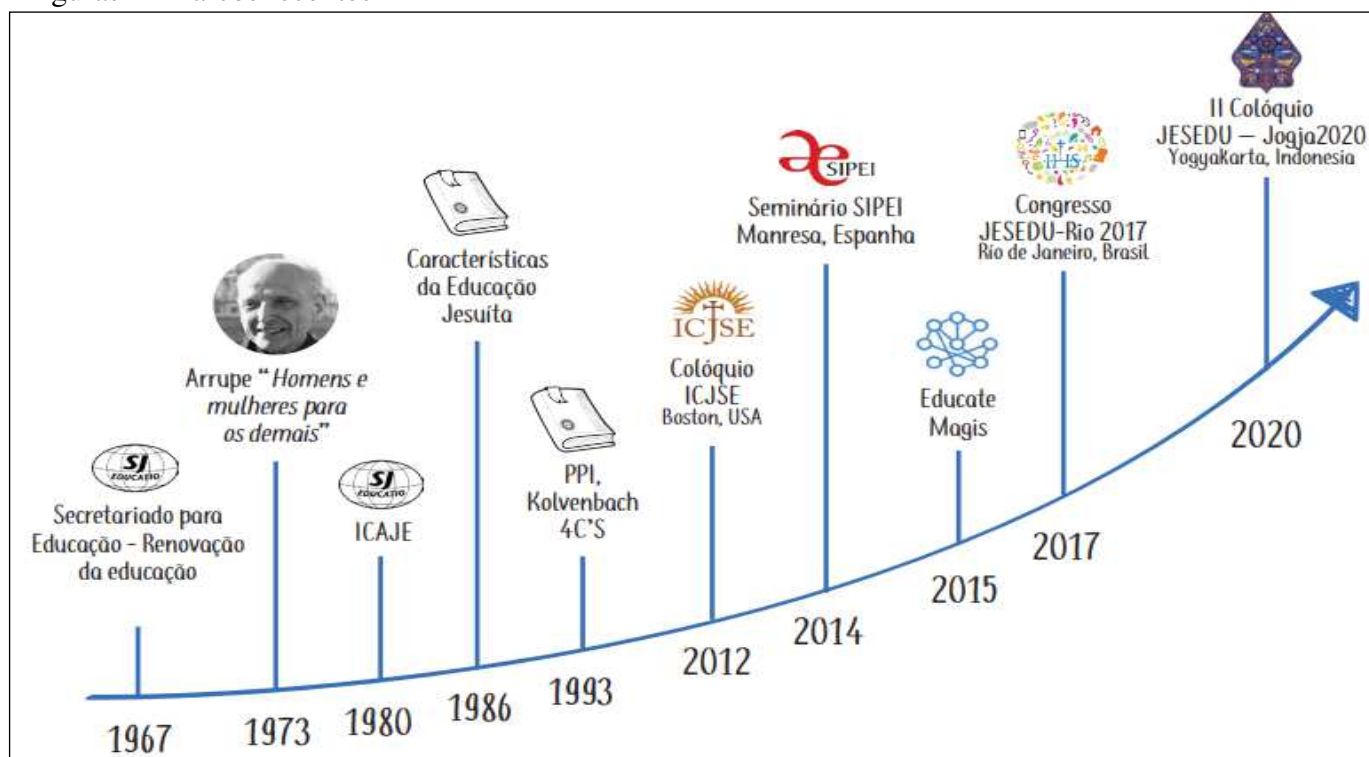
Fonte: Elaborado pela autora



Somente com o Concílio Vaticano II em 1965, que animou as congregações religiosas a retornarem às suas raízes, é que os jesuítas voltaram a elaborar um documento inspirador para a sua área educacional e, na esteira deste, vieram muitos outros.

O primeiro deles é o documento denominado “Características da Educação da Companhia de Jesus”, redigido pela Comissão Internacional para o Apostolado da Educação – (ICAJE 1980/1986). O texto foi promulgado pelo então Superior Geral, Pe. Peter-Hans Kolvenbach, dia 8 de dezembro de 1986. O documento lista 28 características que, à luz do carisma de Inácio de Loyola e da espiritualidade da Ordem, definem a atual pedagogia dos jesuítas.

Figuras 2- Marcos recentes



Fonte: Companhia de Jesus. Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI, 2019

A apresentação do documento escrito pelo Pe. Kolvenbach S.J (1989, p. 5), registra, “este documento se destina a todos os jesuítas e a todos os leigos e membros de outras instituições religiosas que colaboram em nosso apostolado, especialmente em nossas instituições educativas”. O ideal deste apostolado, segundo o mesmo autor, deve ser expresso em programas e métodos que sejam apropriados.

O estudo do documento revela a influência dos períodos anteriores e assinala o auge da formulação pedagógica dos jesuítas nos tempos modernos, como expressa o superior Geral na carta introdutória, “(...) este documento pode dar-nos a todos uma visão comum e um comum sentido de nossa finalidade; pode ser também um modelo com o qual nos confrontemos a nós mesmo”, (Características, p.5).

Diz ainda, o Padre Geral: “é possível agora sintetizar nossos esforços numa nova declaração de nossos objetivos em educação, e utilizar esta declaração como um instrumento para progredir na renovação...” (Características p.6).

O documento suscitou interesse no mundo inteiro por ter uma proposta educacional que se diferencia das demais, sejam proposições oriundas do governo ou de instituições privadas, o que levou os educadores a solicitarem ao Superior Geral um modo prático de aplicar conceitos pedagógicos tão inovadores e estimulantes.

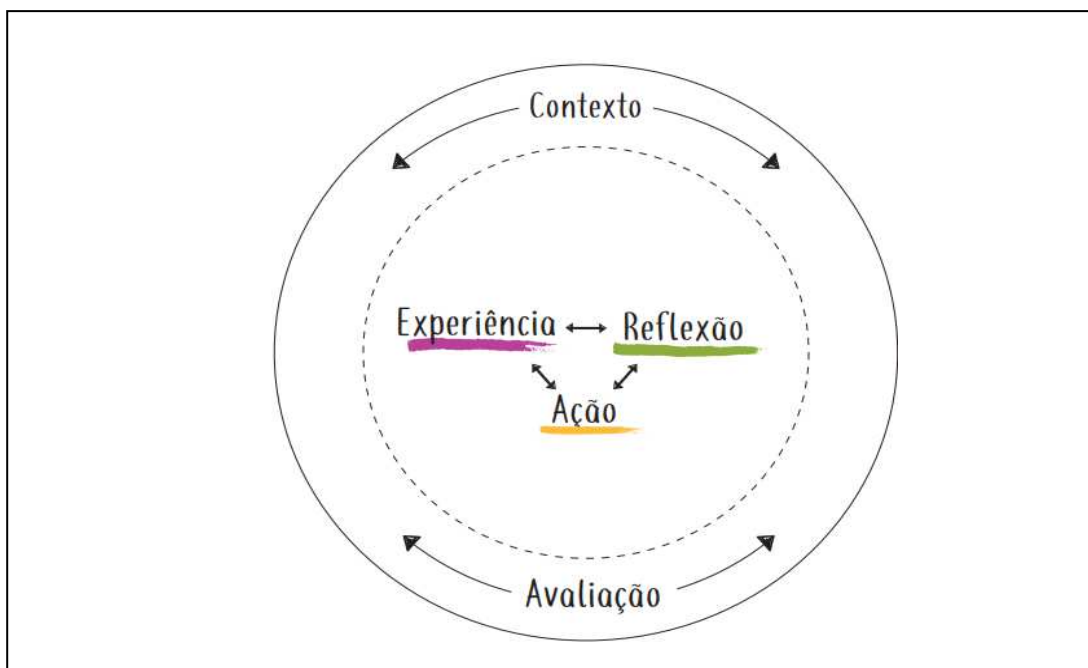
O documento “Pedagogia Inaciana: uma proposta prática” (1993), também elaborado pela Comissão Internacional para o Apostolado da Educação – ICAJE, sete anos depois das Características da Educação da Companhia de Jesus, teve como objetivo subsidiar professores e demais colaboradores para colocar em prática os valores, princípios e diretrizes contidos nas Características da Educação da Companhia.

Foi elaborado um paradigma que levasse em conta as necessidades contextuais e os aspectos que envolvem o processo de aprendizagem. Daí, definiu-se um modelo que se constitui de cinco etapas: contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação. Entendido cada um deles como diz Rincón S.J.:

O Paradigma propõe cinco etapas, em constante interação: a) o contexto no qual o aluno está situado e no qual se desenvolve; b) a “experiência”, o que leva a uma abordagem cognitiva, afetiva e global da realidade; c) “reflexão”, o que nos permite captar criticamente o significado profundo do que se experimentou e prepara para tomada de decisões; d) “ação”, a manifestação externa da experiência refletida, expressa em opções, condutas e atitudes; e) “avaliação”, permanente em todo processo. (RINCÓN S.J., 2003, p. 10).

O Paradigma Pedagógico Inaciano, conduz a um processo em que as etapas favorecem na formação integral do aluno, mobilizando aspectos que conduzem a uma compreensão mais plena da relação entre o sujeito e o meio. Conforme Rincón, essas etapas, desenvolvem-se em um processo de interação constante.

Figura 3- Paradigma Pedagógico Inaciano



Fonte: Companhia de Jesus. Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI, 2019

Embora tenha sido pensado há mais de 35 anos, suas etapas ainda são atuais e se aplicam de forma sistemática nos planejamentos de ensino das instituições da Rede Jesuíta de Educação – RJE, permitindo uma aprendizagem refletida e discernida, seguindo as experiências, favorecendo o desenvolvimento de uma consciência responsável consigo e com os demais.

O Paradigma Inaciano, expressa no documento Pedagogia Inaciana definiu o perfil das pessoas que pretende formar: pessoas competentes, conscientes, compassivas, comprometidas.

Os documentos corporativos Características e Pedagogia Inaciana vieram satisfazer o desejo que desde a restauração da Companhia de Jesus, em 1814, os educadores das instituições jesuítas manifestavam quanto à definição da pedagogia e da didática no mundo de hoje.

Constata-se que a proposta educacional da Companhia de Jesus, explicitada em vários documentos, aponta seu compromisso com os desafios de cada época, preocupada com os menos favorecidos e marginalizados, e assume o compromisso de colaborar com a superação ou minimização dos desafios postos. A proposta se atualiza sempre e se adapta às exigências do seu tempo.

Aqui escrevo uma particularidade em relação a Pedagogia Inaciana, pois vejo necessário às pessoas que farão leitura deste trabalho. Desde muitos anos procura-se distinguir a Pedagogia Jesuíta da Pedagogia Inaciana.

A Pedagogia Inaciana se refere a uma visão de Inácio de Loyola e pode ser assumida e implementada por pessoas e grupos não vinculados à Ordem dos Jesuítas. Já, a Pedagogia Jesuíta se refere à missão que a Companhia de Jesus assume no campo da educação. O adjetivo inaciano deu uma nova compreensão à Pedagogia Jesuíta.

Em 2005, a Conferência dos Provinciais Jesuítas da América Latina sentiu a necessidade de elaborar um documento que expressasse a convergência em uma única missão por parte das três redes educativas na América latina: a AUSJAL, a FLACSI e FÉ E ALEGRIA. A comissão, com participantes das três redes educativas, inspirou-se também no método participativo no qual foi elaborada a Ratio Studiorum.

Tiveram como base os projetos educativos das instituições para construir o Projeto Educativo Comum da Companhia de Jesus na América Latina- PEC. O Projeto tem como finalidade reforçar a união do corpo apostólico, especialmente na América Latina, - estreitar mais os esforços -, reorganizá-lo e atualizá-lo, por meio de um projeto educativo comum. Esse documento se coloca como,

Um instrumento corporativo de referência obrigatória para as políticas e orienta para as ações e avaliação das instituições educativas de inspiração inaciana, que considera os documentos Características da Educação da Companhia de Jesus e Pedagogia Inaciana – uma proposta prática e lhes dá continuidade, com um novo enfoque comum, para revitalizar nossa identidade e compromisso no âmbito da educação, desencadeando processos que potenciem nossos diálogos e nossa colaboração com a educação pública. (CPAL/PEC, 2005, p. 9-10).

Nele ficam claros os principais desafios comuns nas instituições educativas, que destacamos: o crescimento da corrupção e da desonestidade, sobretudo no desprestígio do âmbito político e da administração pública, o que demanda uma especial atenção da educação ética e política; o aumento alarmante da violência e da crueldade; a grave desigualdade social e distribuição dos meios de produção e da riqueza; a destruição do meio ambiente e o risco de um desenvolvimento não sustentável; a crise de valores; os múltiplos pluralismos e a mistura da diversidade cultural decorrente do crescente movimento de migração: o novo tecido social e a reestruturação cultural, nos quais são reformulados os significados e as estruturas de instituições sociais fundamentais como a família, a escola, a Igreja e o Estado; a hegemonia

do sistema neoliberal e o império do mercado, a crescente dificuldade de governabilidade e o enfraquecimento do Estado de Direito (CEPAL14 / PEC 12, 2005).

Este real contexto põe a educação em crise e exige definição de estratégias que possibilitem mudanças que tragam melhoras diante de tais desafios. A Companhia de Jesus mesmo contando com estruturas que são, sob determinada perspectiva, rígidas, que inibem as mudanças, procura buscar condições para qualificar suas instituições de ensino, com a finalidade de construir um mundo melhor.

As escolas e colégios da Rede Jesuíta têm como fundamentação de seu modo de proceder, na perspectiva da gestão administrativa e pedagogicamente, a inspiração humanística cristã, existente nos Exercícios Espirituais. Isso implica em perceber o trabalho como uma missão que precisa ser compreendida, para que o modo de proceder do colaborador seja algo que esteja presente em suas convicções. Para Klein (2015, p. 85),

Se o colégio é “jesuíta”, a Companhia de Jesus deve manter em suas mãos suficientes autoridade e controle para poder responder aos apelos da Igreja, através de suas instituições, e para assegurar que o colégio continue fiel às suas tradições. Assegurado este ponto, a autoridade efetiva no colégio pode ser exercida por qualquer pessoa, jesuíta ou leigo, que, tendo o necessário conhecimento das características da educação da Companhia, simpatiza e se identifica comprometidamente com elas.

O Projeto Educativo Comum da América Latina traz um novo desenho organizacional com gestão eficaz, que além de responder aos princípios próprios de uma gestão estabelecida em bases científicas, assume explicitamente a corresponsabilidade da missão global da Companhia de Jesus na América Latina para o setor da educação. Nessa perspectiva, no PEC consta que,

É fundamental que as instituições educativas da Companhia de Jesus na América Latina passem a: compreender-se, a estruturar-se como organizações que aprendem; ter o planejamento e a organização como elementos essenciais, tanto no âmbito local, como no âmbito global da Companhia de Jesus; estabelecer estratégias eficazes de comunicação e de implementação das diretrizes de âmbito global da Companhia de Jesus; definir claramente sua organização através de estatutos, regulamentos, manuais e outros instrumentos para gestão e avaliação; ter uma política eficaz de gestão do conhecimento; formar os recursos humanos: diretores e educadores; ter um estilo de gestão coerente com a visão inaciana do ser humano e da sociedade; contar com gestores jesuítas, religiosos ou leigos identificados com a missão apostólica e devidamente formados. (PEC 2005, p. 21).

Verifica-se que um dos propósitos da educação da Companhia de Jesus é contribuir com a formação de pessoas que possam ajudar a transformar o mundo, testemunhando compromisso com os demais.

Ao longo da sua história, a Companhia tem colaborado com a transformação da sociedade por meio da espiritualidade, da formação integral da pessoa, da promoção social, do diálogo intercultural e inter-religioso, do serviço da fé e da promoção da justiça, oferecendo uma educação de qualidade, parte marcante e característica da Companhia de Jesus, responsável pelo desenvolvimento de seres humanos capazes de produzir conhecimento, para o desenvolvimento pessoal e social, através da pesquisa científica e do aprofundamento intelectual.

### **5.1.1 A Rede Jesuíta de Educação**

A Rede Jesuíta de Educação (RJE), constituída em dezembro de 2014, tem a missão de promover um trabalho integrado entre as unidades que a compõem, aliada de uma mesma identidade e do sentido do corpo apostólico, com mútua responsabilidade pelos desafios comuns.

Para, além disso, é também missão dessa Rede contribuir, de diferentes formas, para a melhoria da educação no país (Art. 3º do Estatuto da RJE). A tradição educativa da Companhia de Jesus visa à transformação das pessoas e das realidades, na perspectiva da construção de uma sociedade sustentável, justa e fraterna.

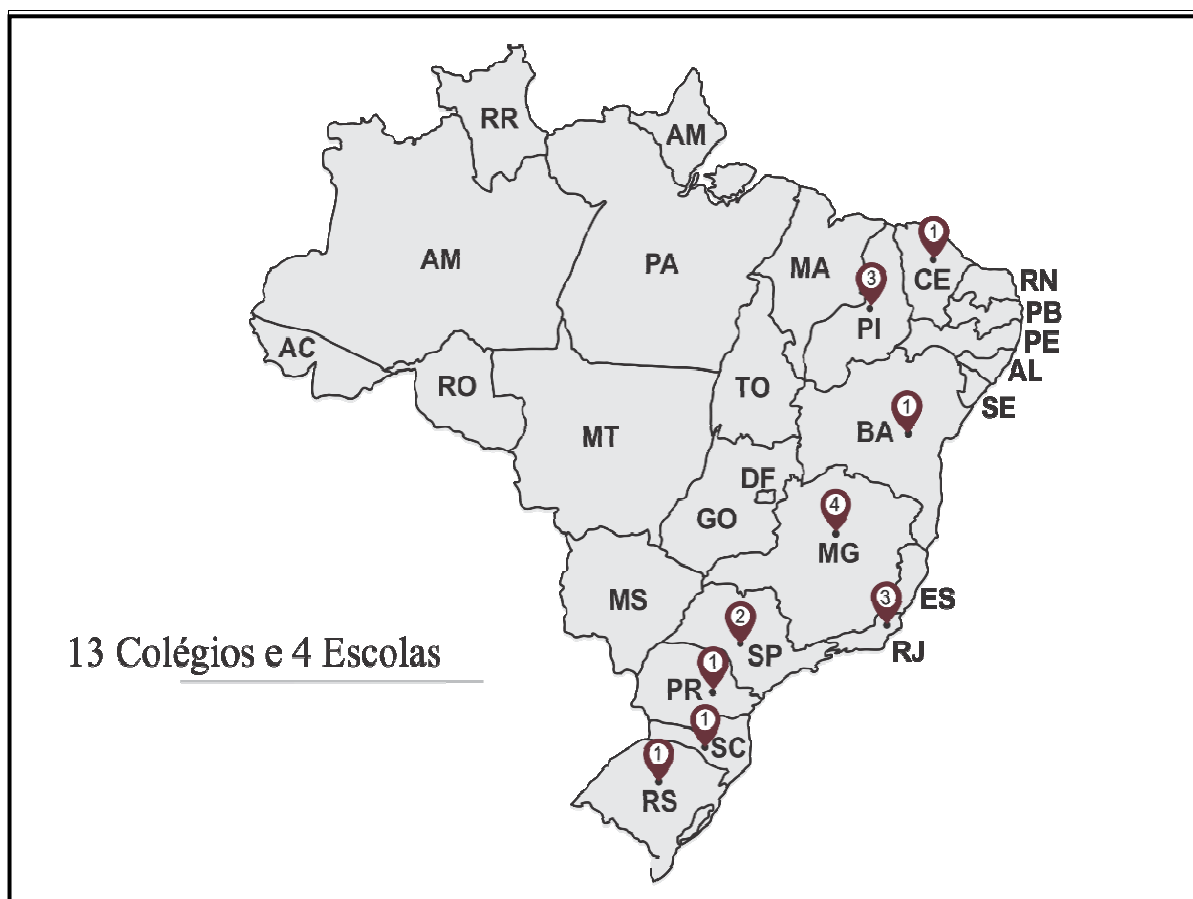
No Brasil, antes da formação da RJE, em sua formação e gestão, cada Unidade se organizava ou individualmente ou em pequenos grupos alinhados com as antigas Províncias SJ e suas mantenedoras.

Porém, cabe dizer que toda essa dinâmica organizacional e de governança ganhou um novo caráter a partir da Nova Província dos Jesuítas no Brasil, fundada em 2014, fazendo com que a RJE fosse a principal interlocutora dos colégios interna e externamente à gestão educativa da Ordem.

Com a constituição da Rede Jesuíta de Educação, pode-se verificar um empenho maior na busca da excelência pedagógica. Em 2016, registra-se o Projeto Educativo Comum – PEC, da Província do Brasil – BRA. “Com o PEC, a Companhia de Jesus no Brasil busca maior unidade entre os centros educativos jesuítas, superando tudo que gera uniformidade, estagnação e personalismo”. (PEC, 2016 p. 15).

No Brasil, a Rede Jesuíta de Educação está constituída por 13 colégios e quatro escolas que reúnem mais de 30 mil alunos e quase quatro mil educadores. A Companhia de Jesus mantém, ainda, seis Faculdades e universidades, além de atuar fortemente na educação popular, presente em vários Estados do Brasil.

**Figura 4: Instituições de Ensino Jesuítas no Brasil Atualmente**



(Fonte: elaborada pela autora)

A identidade da RJE apresenta-se explícito na missão, princípios, valores e visão, como descritos abaixo:

**Missão:**

- Promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos.
- **Princípios e valores da RJE**
- Amor e serviço;
- Justiça socioambiental;
- Discernimento;

- Cuidado com a pessoa;
- Formação integral;
- Colaboração e sustentabilidade;
- Criatividade e inovação.

## **PRINCÍPIOS E VALORES DA RJE**

### **Formação integral**

- Desenvolvimento das potencialidades da pessoa nas dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa, por meio de um currículo integrado e integrador.

### **Colaboração e sustentabilidade**

- Visão compartilhada, trabalho em rede e solidariedade no uso dos recursos, garantindo a viabilidade da missão.

### **Criatividade e inovação**

- A tradição jesuítica inspira abertura e ousadia para construir projetos e processos que respondam aos desafios da sociedade contemporânea.

### **Formação integral**

- Desenvolvimento das potencialidades da pessoa nas dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa, por meio de um currículo integrado e integrador.

### **Colaboração e sustentabilidade**

- Visão compartilhada, trabalho em rede e solidariedade no uso dos recursos, garantindo a viabilidade da missão.

### **Criatividade e inovação**

- A tradição jesuítica inspira abertura e ousadia para construir projetos e processos que respondam aos desafios da sociedade contemporânea.

- 

### **Visão da Rede:**

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

### **Visão para as Unidades:**

- Ser um centro inovador de aprendizagem integral que educa para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável.

Por ter uma visão mais abrangente da realidade, os gestores atuam em conformidade e segundo as orientações da Rede Jesuíta de Educação, buscando não desconsiderar a missão e



o cuidado em respeitar o objetivo apostólico da Companhia de Jesus, que está a serviço da fé e da justiça, para a maior glória de Deus.

A Rede Jesuíta apresenta um modelo de gestão norteada pelo Evangelho, em que “o poder é serviço, e a liderança é o espaço de compartilhamento, tendo como foco o cumprimento da missão” (PEC, 2016 p. 55 nº 54).

Almeja-se desenvolver competências para o melhor desempenho da função de líder, com responsabilidade, comprometida com uma gestão compartilhada e participativa.

### **5.1.2 O Projeto Educativo Comum**

O PEC reflete o sonho da Rede Jesuíta de Educação no Brasil, construído a partir da constituição de uma única província no Brasil, sentiu-se a necessidade de definir suas diretrizes com vistas à unidade das obras.

E, para continuar com um projeto educativo que responda aos desafios de cada tempo de forma crítica, consciente e efetiva foi elaborado o PEC (2016-2020), em sintonia com o Sistema de Qualidade de Gestão Escolar – SQGE, da FLACSI, e os Acordos de Boston – ICJSE (2012), Acordos da FLACSI, em Boston (2012), e a Declaração Final do SIPEI (2014). Esse documento reflete a finalidade da constituição da Rede Jesuíta de Educação (RJE/BRA), como está expresso no art. 5º do seu Estatuto:

A Rede Jesuíta de Educação (RJE/BRA) está constituída para que os colégios da Companhia do Brasil sejam, cada vez mais, lugar de transformação evangélica da sociedade e da cultura por meio da formação de homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos.

O PEC busca a unidade e constitui-se de diretrizes para a área da educação básica da BRA. Considera o estudante como centro do processo de aprendizagem e propõe que o currículo seja organizado de modo a oportunizar diversos modos de aprender; oferece oportunidades para que o conhecimento seja construído individual e coletivamente, reafirmando que “nas instituições educativas da Companhia de Jesus, a aprendizagem se dá na perspectiva do desenvolvimento pleno do sujeito” (PEC, 2016, p.42 nº29).

O PEC (Projeto Educativo Comum) apresenta, após a introdução e os pressupostos, as quatro dimensões do processo educativo, em consonância com o sistema de Qualidade da FLACSI, são eles: currículo; organização, estrutura e recursos; clima institucional; família e comunidade local. Tudo, enfim, está orientado para a formação integral da pessoa humana.

O PEC é um documento que tem como base princípios e valores bem consistentes, a sociedade se redesenha e se reorganiza isso provoca nos processos educativos um movimento de atualização, a fim de responder as demandas da sociedade atual e com novos sujeitos de aprendizagens.

Torna-se pertinente, e o PEC responde a isso, uma busca de alternativas que responda aos anseios e necessidades da juventude atual e as escolas se mobilizam na busca de formar pessoas melhores para o mundo.

### **5.1.2.1 A Formação Integral na Área Educacional da Companhia de Jesus**

Ao falar de formação integral é vale ressaltar que cada sujeito aprende na sua relação com o meio social. A todo o momento estamos sendo conduzidos para uma construção de ideais que independem do ato intencional da escola de educar. Klein (2015, p. 53), no que se refere à educação jesuíta e à pedagogia inaciana, afirma que ela “[...] ensina aos alunos tanto o sucesso como o fracasso, e os torna conscientes da necessidade de cooperar com os demais, utilizando as melhores qualidades pessoais para contribuir para o maior bem de todo o grupo”.

Com essa compreensão, torna-se pertinente considerar o quanto é complexo e exigente atualizar e efetivar os projetos educativos das instituições de ensino, que devem contar com uma proposta inovadora e contribuir no trabalho educativo, uma vez que “[...] a Companhia de Jesus pretende que o trabalho educativo realizado nos colégios seja cada vez mais aberto e orientado pelo espírito de corpo e pelo discernimento” (Art. 4º do Estatuto da RJE).

O desafio de articular fé e justiça nos leva a considerar, no espaço escolar, os temas referentes, a gêneros, diversidade sexual e religiosa, novos modelos de famílias, questões éticas, raciais, elementos referentes às culturas indígenas, africana e afro-brasileira no Brasil e todos os temas similares relacionados a categorias ou grupos sociais que sofrem discriminação, violência e justiça.

(...) São realidades, que iluminadas pela fé e comunhão com a igreja, precisam fazer parte, de forma transversal, de um “currículo evangelizador”(VE 30), voltado para uma aprendizagem integral. (PEC, 2016 p. 36 nº 22).

O Projeto Educativo Comum nos diz que: “Garantir a formação integral exige da escola, hoje, a compreensão de que o contexto mudou, os alunos aprendem de formas e em tempos distintos, em espaços que não limitam ao escolar, exigem respostas individualizadas, diversos modos de fazer e de mediar à construção do saber, oportunizando vivências que atendam a diferentes necessidades”. (PEC,2016 p. 49 nº 41).

A tradição humanística, alimentada pela espiritualidade inaciana, foi profética e lucidamente definida pelo Padre Arrupe e depois por Kolvenbach, ao dizerem que o propósito de nossa educação é formar homens e mulheres para os demais e com os demais.

Para Padre Arrupe o aluno é o elemento central do colégio a quem será oferecido uma formação integral para ser o homem para os demais.

Posteriormente, a Companhia reinterpreto o propósito educativo com o Documento dos 4 Cs, destacando que a busca pela excelência humana de nossos estudantes se faz formando homens e mulheres conscientes, competentes, compassivo e comprometidos.

Nesse sentido, Arturo Sosa (2019) afirma que, “assim, a excelência acadêmica, dimensão fundamental em um colégio da Companhia, situa-se no contexto de uma formação para excelência humana integral que dá sentido e finalidade à excelência acadêmica”. (SOSA, 2019, p. 126).

A busca pela excelência é uma característica essencial da tarefa educativa que mobiliza os colaboradores para colocar em ação o máximo de suas capacidades pessoais e institucionais.

A ideia do Magis inaciano é fortemente conectada com a noção de qualidade, buscando excelência de resultados, de acordo com as capacidades e possibilidades de cada um. E, isto se refletirá na existência de padrões elevados, em diversos níveis, não somente durante a aprendizagem dos estudantes, mas também que esta rigorosidade e organização sejam parte da própria gestão institucional.

A Educação Jesuíta “investiga a significação da vida humana e se preocupa com a formação integral de cada aluno como indivíduo pessoalmente amado por Deus” (KLEIN, 2016, p. 52). Nesse investigar, observa-se a possibilidade da leitura que se faz dos sinais dos tempos, do sujeito que responde ao tempo atual.

A Formação integral habilita o sujeito a conviver com os demais, a ser capaz de servir com discernimento e com a compreensão que estamos em uma casa comum. Para Klein (2016, p. 52), “o objetivo da educação jesuíta é ajudar o desenvolvimento mais completo possível de todos os talentos dados por Deus a cada indivíduo como membro da comunidade humana”. Nessa compreensão devemos pensar em um currículo que possamos dialogar com práticas culturais e saberes significativos para que essa aprendizagem aconteça com mais qualidade.

A Educação Integral pressupõe pensar a forma como o currículo escolar, que traduz o projeto educativo proposto, se organiza e isso implica sair dos nichos e dos campos específicos do conhecimento.

Implica pensar pedagogia de projetos, centros de interesses e em outros modos de organizar o conhecimento no espaço de aprendizagem. A ampliação de possibilidades educativas abre portas para a apropriação de um capital cultural que pode fazer diferença na qualidade de vida e na inserção societária de milhões de crianças, jovens e adolescentes.

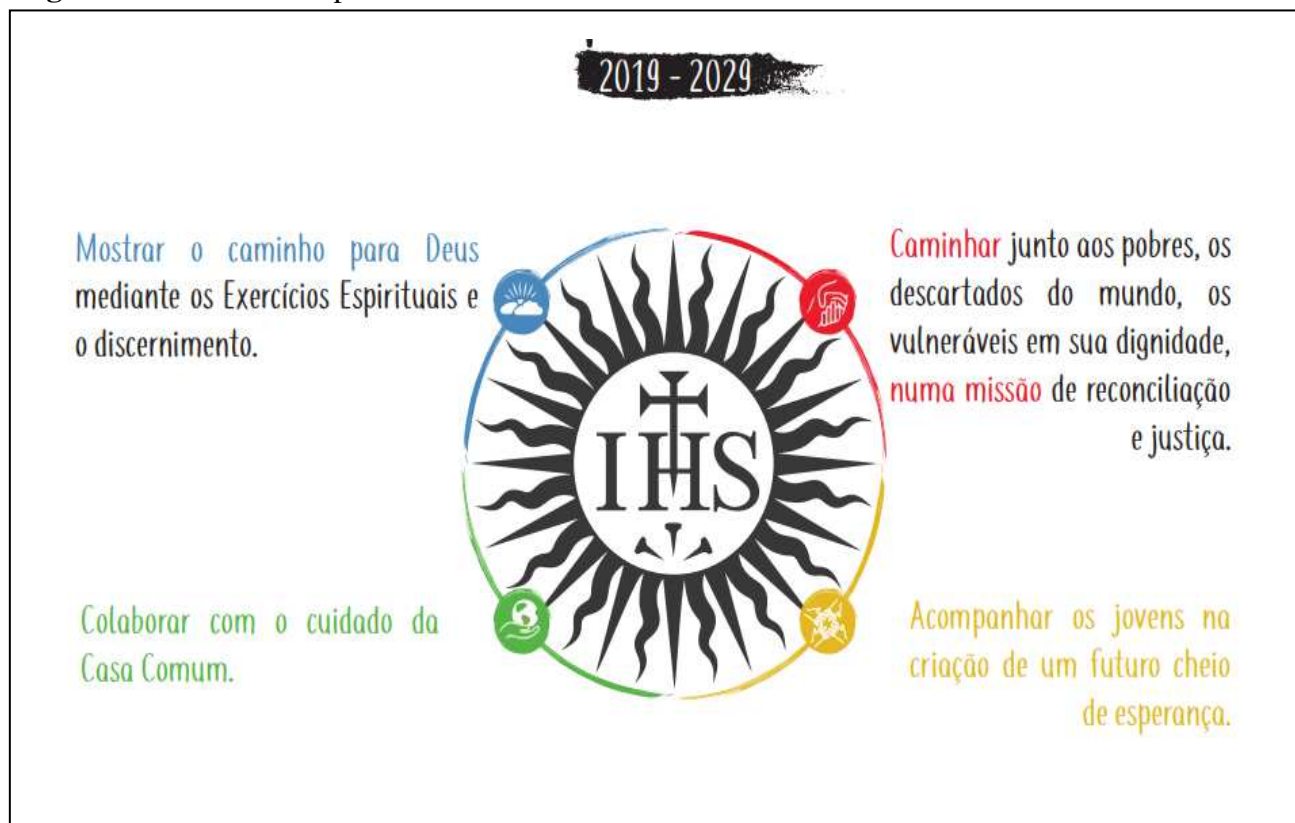
Por isso, a busca por uma educação de qualidade são exigências pessoais e profissionais de formação e conhecimento que estão crescentes no mercado de trabalho. Precisamos oferecer às novas gerações instrumentos que as ajudem a elaborar novos conhecimentos, estabelecer novas relações, desenvolver seu potencial criativo, interagir socialmente de forma autônoma e construtiva.

É importante pensar, em uma estratégia de formação integral que possa ir além dos conhecimentos dos espaços escolares. É preciso considerar também os saberes que se constroem fora da escola.

Hoje, a educação integral já é um tema do cotidiano. Gestores debatem, e as experiências estão surgindo. Claramente já se coloca como uma demanda da sociedade e tem encontrado repercussão nas diferentes instâncias da gestão educacional do nosso país.

Dessa forma o trabalho dos gestores de uma instituição da Companhia de Jesus foi se intensificando e para acompanhar o desenvolvimento acelerado de uma sociedade, requer dos diretores gerais também uma formação integral. Daí a preocupação na formação de gestores com competência e habilidades necessárias na liderança dos trabalhos. Pessoas que trabalhem com perseverança num esforço compartilhado para fazer do sistema educativo, uma melhor contribuição com a educação dos nossos estudantes.

Em 2019, o Pe. Arturo Sosa, S.J. divulgou um novo documento intitulado: Colégios Jesuítas: uma tradição viva para o século XXI. Um documento aberto com o propósito de renovar a tradição viva em educação e traz como novo horizonte e ponto de orientação do Corpo Apostólico da Companhia de Jesus em sua missão, pelos próximos dez anos (2019-2029), as quatro Preferências Apostólicas Universais: 1. Ensinar o caminho a Deus através dos exercícios Espirituais e do discernimento; 2. Caminhar com os pobres, os marginalizados deste mundo, aqueles cuja a dignidade tem sido violentada, em missão de reconciliação e justiça; 3. Acompanhar a juventude na construção de um futuro promissor; 4. Colaborar no cuidado da Casa Comum.

**Figura 5-** Preferências apostólicas Universais

Fonte: Companhia de Jesus. Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI, 2019

As Preferências Apostólicas Universais confirmam e fortalecem o processo, lineamentos, desafios e iluminados pela ação de uma Tradição Viva. Um exercício contínuo de discernimento objetivando ajudar o apostolado educativo a refletir e discernir os desafios do nosso tempo, num caminho de renovação, inovação e re-imaginação.

### 5.1.2.2 Formação Integral e o Gestor Como Viabilizador Dessa Proposta

A gestão nas obras educacionais da Companhia de Jesus é compreendida como uma realização pessoal e profissional que se dá através do serviço aos demais serviços.

A busca pela excelência, expressa pela palavra latina *magis*, é o referencial que deve distinguir toda a ação educativa da Companhia de Jesus. Dessa forma, os gestores são chamados a estar a serviço da obra com compromisso e responsabilidade, guiando-se pelos valores das relações da vida profissional na Companhia.

No Projeto Educativo Comum, o modelo de gestão segue a inspiração evangélica em que “o poder é serviço, e a liderança é o espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão”. (PEC, 2016, p. 55).

O “poder” do gestor está em servir, da melhor maneira, para que tudo possa ser o mais excelente possível.

Por isso, o trabalho dos jesuítas e colaboradores, tanto no objetivo-fim como nos objetivos-meio, deve caracterizar-se pela excelência, que engloba a excelência humana, espiritual, pastoral, intelectual, psicológica, afetiva, artística e técnica. A Rede Jesuíta, através da Companhia de Jesus, pretende contribuir no desenvolvimento pleno do indivíduo, reconhecendo a pessoa como ser amado por Deus.

Observa-se que, através da educação, é possível conduzir o educando a uma formação plena. Storck (2016, p. 74) afirma que “o que leva a Companhia de Jesus a dar um profundo valor à Educação é o fato de que esta é compreendida como um meio de levar o ser humano a ter vida em plenitude, a se realizar como pessoa em todas as dimensões”.

A gestão educacional, na perspectiva da formação integral, tem contribuído significativamente para a articulação entre todos os envolvidos, direta ou indiretamente, no desenvolvimento do educando ou que se engajam nos projetos educativo-pedagógicos. Dessa forma, compreende-se que na gestão educacional todo o cenário atual existente tem fundamental importância para o desenvolvimento dos processos educacionais.

No que se refere às obras educativas da Companhia de Jesus, o estilo de gestão pode ser influenciado por uma concepção de formação integral que se estrutura a partir de um conjunto de valores provenientes dos Exercícios Espirituais e da longa tradição educativa dos Jesuítas.

Percebe-se que a gestão escolar sistematiza todo o seu processo de organização buscando responder, de forma satisfatória, os resultados a serem alcançados. O processo da descentralização favoreceu a autonomia da gestão na organização do ensino e, a escola, enquanto instituição constitui-se de recursos materiais, financeiros e humanos: estes recursos necessitam de uma organização administrativa para que se obtenha uma melhor qualidade na aprendizagem. Sobre os termos Direção e Gestão, Libâneo (2007, p.349) afirma que,

A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho [...]. Dirigir e coordenar significa assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto.

Tal definição refere-se aos dirigentes escolares que devem estar à frente da organização do trabalho educativo não como um sujeito autoritário, mas como um líder na condução do trabalho pedagógico.

O uso do termo diretor, em lugar de líder da escola, assumiu uma característica de profissional rígido e autoritário, ao referir-se à Administração Escolar, que significava a condução da escola assim como as linhas de produção da fábrica, de maneira mecânica, rígida.

Dassoler (2009), afirma que os gestores devem possuir conhecimentos administrativos e pedagógicos, relacionando estes conhecimentos ao cotidiano escolar, sendo o líder que dialoga com bases de conhecimentos teóricos e com conhecimentos do contexto do qual está inserido, estabelecendo um diálogo constante.

De acordo com Lück (2014), está diretamente apoiado na prática da liderança, sendo o gestor capaz de motivar toda a equipe da escola, além dos pais e alunos a trabalharem coletivamente para a efetivação dos objetivos da escola. Para Klein (2015, p. 85),

O papel do diretor é o de um líder apostólico. Este papel é vital para dar inspiração, para desenvolver uma visão comum e para preservar a unidade dentro da comunidade educativa. Uma vez que a visão inaciana do mundo é a base sobre a qual se assenta a visão comum da escola, o diretor deve se guiar por aquela concepção.

O trabalho do gestor em qualquer instituição perpassa o conjunto da escola, exigindo dinamismo diante dos desafios de grande complexidade, uma vez que envolve diversos setores de ordem material e humana da organização.

A figura do gestor, no âmbito escolar, cumpre um papel de mediação de tensões e conflitos, voltando sua prática para além das tarefas burocrático-administrativas, ampliando o seu fazer, buscando superar o caráter centralizador, meramente técnico, burocrático e fragmentado da administração para uma visão mais sensível às mudanças sociais e às repercussões disso no contexto educacional.

A gestão escolar nos centros educativos da Rede Jesuíta de Educação ocorre por normas e regulamentos que orientam as relações e o modo de proceder, deixando claro que são essenciais a experiência, a vontade e o desempenho das pessoas envolvidas no processo de gestão. Conforme Klein (2015, p. 85), quanto ao papel do diretor,

Compete-lhe especificamente assegurar que sejam oferecidas as devidas oportunidades, a fim de que os demais membros da comunidade cheguem a

uma maior compreensão de tal mundivisão e de suas aplicações à educação. Além de seu papel de inspiração, o diretor é o responsável último pela execução da política educacional básica do colégio e pela natureza caracteristicamente jesuíta desta educação. A natureza precisa desta responsabilidade é descrita nos estatutos de cada colégio.

Quanto à Educação Jesuíta, embora com princípios norteadores muito sólidos e atemporais, a gestão os reconhece e os segue em obediência aos documentos gerais da Legislação Educacional Brasileira (LDB/96).

Portanto, os sistemas educacionais e as instituições de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos, dinâmicos, e como tais devem ser entendidos.

Diante disto, e seguindo os fundamentos da Educação Jesuíta, que buscam contribuir para a formação integral e comprometimento na transformação do mundo, segundo os valores do Evangelho -, a gestão se organiza, tendo também como base o Projeto Educativo Comum, um documento construído coletivamente por todos os educadores de todas as unidades da Rede Jesuíta de Educação.

Lück (2001), argumenta que o processo de ensino vem passando por profundas mudanças e reformas que visam a modificar as práticas pedagógicas e a organizar o ambiente escolar, enquanto Libâneo (2001), coloca que toda instituição de ensino tem uma estrutura de organização interna, geralmente, regulada por regimentos escolares ou legislações específicas estaduais ou municipais.

Nessa perspectiva, muitos são os documentos que sustentam a proposta da Companhia de Jesus, aqui já citados. No entanto, ainda se registra um documento de grande iluminação, a Declaração do Seminário Internacional de Espiritualidade Inaciana – SIPEI, que expressa, dentre outros compromissos, a proposição de uma profunda transformação e mudança para responder aos desafios do século XXI.

Na perspectiva de ofertar uma qualidade nas obras educativas, faço referência ao Sistema de Qualidade na Gestão Escolar da FLACSI que, desde 2006, vem consolidando um caminho, construindo a rede educativa latino-americana e do Caribe no propósito de agilizar e assegurar a qualidade da proposta educativa a uma educação integral, equitativa e de excelência.

Convencidos de que a proposta inaciana de educação pode ser uma contribuição fundamental na formação de pessoas que vivem o amor de Cristo, que possam contribuir na construção de uma sociedade mais justa e fraterna para todos.



Embasados nos discursos de reuniões de gestores, e em acordos assinados pelos diretores para avançar em um sistema para avaliar e garantir a qualidade da educação nas instituições, ratificado em Quito (Equador/2010) e, em Lima (Peru/2011), permitiu um avanço nas análises das variáveis e das ações que deviam ser consideradas, para organizar um Sistema de Qualidade que fosse possível apoiar a gestão educacional de todos os centros da Companhia.

Em Boston (julho de 2012), com o Colóquio Internacional de Educação Inaciana a proposta finalmente foi validada. Partindo daí, durante os anos de 2012 e 2013, foi estabelecido que fosse levado adiante o projeto piloto em 10 centros educativos, que voluntariamente se ofereceram para iniciar o programa de qualidade. O foco central de todo Sistema são as aprendizagens que os estudantes têm em coerência com a proposta para a formação integral que é própria da pedagogia inaciana.

Em um processo de reflexão e avaliação dos trabalhos educativos, se condensa uma nova edição com uma versão melhorada e apresentando um guia de autoavaliação que permitiria uma melhoria mais intensa e contínua nos processos e resultados colaborativos em rede.

Dessa forma, o Sistema de Qualidade foi se estabelecendo em todos os colégios associados à FLACSI em um ciclo de melhoria contínua e cimentada na identidade inaciana com o compromisso de formar homens e mulheres para os demais, que sejam competentes para abordar os desafios que a sociedade do século XXI requer.

Identificar os traços de evidências do selo inaciano, com referência comum, estratégias de trabalho que mova cada instituição em uma lógica de reflexão, ação e classificação de seu trabalho, para alcançar os resultados, que são próprios de um centro educativo da Companhia de Jesus.

Em 2013, o projeto piloto foi realizado sem a participação de colégios do Brasil. Isso se deu pelo fato do processo da transição para criação da RJE e da nova Província.

Em 2014, entraram no programa os três primeiros colégios da Rede Jesuíta de Educação, já com o SQGE validado na experiência piloto. Seguindo com a implementação, atualmente dez instituições no Brasil, já estão integradas ao programa com status variável de acordo com o ano em que aderiu ao programa.

Muitos centros educacionais, em todo mundo, vêm experimentando, há décadas, modelos de sistema de avaliação de qualidade em suas organizações, em seu funcionamento e

sua gestão é entendida em um sentido amplo, incluindo a prática educacional e, não somente reduzida a aspectos administrativos.

O Sistema de Qualidade de Gestão Escolar se constitui em uma ferramenta recomendada, mas não obrigatória, para que os centros inicianos possam avaliar e melhorar a qualidade educativa que oferecem.

Todo esse movimento se busca a certeza e o convencimento de que a proposta educativa inaciana é de todo vigente e que hoje, mais do que nunca, pode ser um suporte na construção de uma sociedade mais justa e fraterna, de forma que se veja refletida em um trabalho de aprendizado que leva em conta o desenvolvimento integral que se espera para todos os estudantes. Para Ricardo Moscato (2011, p.4), o diretor Inaciano deve apresentar o seguinte perfil:

1. Pessoa aberta ao diálogo com Deus, com um projeto de vida orientado pela espiritualidade inaciana e coerente com seu testemunho de vida;
2. Pessoas competentes, em um contexto magis, em aspectos profissionais e intelectuais;
3. Pessoas Conscientes e sensíveis diante da realidade, socialmente comprometidas e um testemunho de vida a serviço dos demais e com os demais, especialmente com os pobres e excluídos.
4. Pessoas Compassivas, possuidora de uma qualidade humana baseada no amor, na ternura e no serviço;
5. Pessoas Comprometidas, que acompanhe o processo de formação de cada aluno de maneira compreensiva, exigente, certa e justa;
6. Pessoas com identidade inaciana institucional capaz de trabalhar em equipe e liderar equipes.

Os trabalhos nas escolas e colégios da Companhia de Jesus devem se efetivar através de pessoas que sejam capazes de conduzir simultaneamente seus desafios espirituais, culturais, educativos e pedagógicos.

No ideal de articular as ações com uma equipe diretiva qualificada, comprometida, em buscas de conseguir resultados positivos relacionados com os objetivos da instituição. Pessoas que se preocupem com a formação em um trabalho profundamente educativo, colaborativo e sistematizado.

Conforme Arroyo (2014), a maioria das mudanças que vem sendo feitas nas escolas têm como motivação a oferta da educação como direito. Considera-se que muitos são os desafios, e que carecem da utilização de processos de inovação para atendimento das complexas demandas e que as escolas têm resistido em inovar.

## 6 METODOLOGIA

Um trabalho de pesquisa deve estar de acordo com os preceitos postulados por cada método de investigação que, segundo a categorização de Richardson (2012), estão segmentados em dois: a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa. A escolha por um deles revela as aspirações do pesquisador para com o objeto de investigação.

Apreciando as características da perspectiva teórica e do método de investigação adotado neste estudo, o uso da pesquisa qualitativa se faz mais adequado em detrimento a quantitativa, tendo em vista que os objetivos atravessam a necessidade de compreensão e apreensão da realidade do campo de pesquisa e do objeto de estudo no tocante a Gestão Educacional, Educação Jesuítica e Formação Integral, a partir da imersão do pesquisador nas escolas e colégios, bem como nas atividades de rotina realizadas por eles.

Em relação à qualitativa, Flick (2009, p. 8), nos orienta que “esse tipo de pesquisa visa abordar o mundo ‘lá fora’ e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais ‘de dentro’ de diversas maneiras diferentes”.

Enquanto a pesquisa quantitativa exige objetividade no tratamento das informações com a finalidade de mensurar dados, a qualitativa requer a compreensão dos fenômenos sociais envolvendo tanto as organizações grupais quanto os indivíduos que fazem parte delas, investigando de maneira minuciosa as histórias de vida, ordenação social e os conhecimentos construídos no cotidiano do campo que irão demandar um instrumental específico para a produção de dados.

O pesquisador que opta pela pesquisa qualitativa tem como intenção principal a compreensão dos significados e das relações existentes dentro do universo do fenômeno da pesquisa.

Neste caso, considera o sujeito investigado em suas particularidades, buscando compreender os sentidos das ações cotidianas, as vivências dos atores, concebendo as interações existentes entre os indivíduos que estão inseridos na realidade dos lócus de pesquisa, considerando a existência de uma interação entre o ator social e o contexto no qual ele está inserido e produz a sua cultura.

Contudo, segundo Oliveira (2012, p. 60), ao optar pela pesquisa qualitativa o pesquisador, “[...] deve ter como principal fundamento a crença de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real, objetivo, concreto e o sujeito; portanto, uma conexão entre a realidade cósmica e o homem, entre a objetividade e a subjetividade”.

Nessa perspectiva, ao utilizarmos a pesquisa qualitativa, estamos considerando o universo social e cultural dos participantes, assim como as interações existentes entre os atores sociais, buscando interpretar a realidade, os lócus da investigação de dentro, ou seja, uma visão aprofundada até chegarmos ao objeto de pesquisa.

A metodologia pensada para o desenvolvimento desta investigação tratou-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, com destaque na necessidade de compreender como se configura a gestão educacional na perspectiva da educação jesuíta frente aos desafios e experiências para uma formação integral.

Constitui-se como uma possibilidade de explicitação e compreensão de quais desafios, as possibilidades e os enfrentamentos que a equipe gestora de Colégios e Escolas da Companhia de Jesus deve considerar para aperfeiçoar suas práticas acerca da Gestão Educacional.

A abordagem utilizada foi a qualitativo, com investigação realizada a partir de estudos teóricos, revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A escolha desta abordagem se dá por permitir maior aproximação entre o pesquisador e o objeto de estudo.

É importante lembrar que esta pesquisa não tem a ambição de propor uma nova orientação teórica a respeito do tema, mas entendê-lo a partir de perspectivas consideradas relevantes, ou seja, exercitar um olhar plural para compreender os desafios e as experiências para uma formação integral e compartilhar esse olhar com alguns profissionais das escolas e colégios jesuítas, na perspectiva de implantar novas práticas educativas na gestão.

A entrevista semiestruturada foi escolhida como instrumento de coleta de dados para com os gestores das unidades educativas da Rede Jesuíta de Educação, de modo a identificar aspectos qualitativos pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa.

Para Gil (2008, p. 272), “por meio da abordagem qualitativa, o investigador entra em contato direto e prolongado com indivíduos ou grupos humanos, com o ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto com os informantes”.

Essa compreensão contribui efetivamente para o propósito desta pesquisa, que busca entender os diferentes modos de proceder da Gestão Educacional, tendo em vista, as práticas dos gestores.

É importante salientar que não há intenção de generalizações, mas de compreensão das situações particulares ancoradas, ainda, na afirmativa de Alves, quando diz que as pessoas consideram que suas ações “crenças, percepções, sentimentos e valores e seu comportamento

tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado” (ALVES, 1991, p. 54).

Na perspectiva de realizar uma interação maior com a equipe pesquisada, propõe-se utilizar a técnica da entrevista semiestruturada e observação participante.

## 6.1 A PESQUISA QUALITATIVA EM EDUCAÇÃO: ENFOQUES A CONSIDERAR

### 6.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, neste estudo, visa a contextualização das teorias relacionadas a gestão escolar e a Pedagogia Inaciana. A pesquisa bibliográfica, quanto trabalho investigativo, busca o conhecimento a partir de bases teóricas reconhecido pelo meio acadêmico e que se torna um objeto que respalda a produção do investigador.

Nesta fase, o pesquisador formula o problema para seu levantamento bibliográfico e identifica as palavras chaves para norteá-lo. A pesquisa se desenvolve em bases de dados que contêm artigos de revistas, teses, livros, e outros documentos. Como resultado, tem-se uma lista com as referências que foram identificadas nas bases de dados, contribuindo para a produção do instrumental analítico. A técnica, conforme apresenta Lakatos; Marconi (2003, p. 43-49) envolve oito fases distintas:

- a) **escolha do tema:** o tema é o assunto que se deseja provar ou desenvolver.
- b) **elaboração do plano de trabalho:** Deve-se observar a estrutura de todo o trabalho científico: introdução, desenvolvimento e conclusão. A fase da elaboração do plano de trabalho engloba ainda a formulação do problema, o enunciado de hipóteses e a determinação das variáveis.
- c) **identificação:** É a fase de reconhecimento do assunto pertinente ao tema em estudo.
- d) **localização:** Tendo realizado o levantamento bibliográfico, com a identificação das obras que interessam, passa-se à localização das fichas bibliográficas nos arquivos das bibliotecas públicas, nas de faculdades oficiais ou particulares e outras instituições.
- e) **compilação:** É a reunião sistemática do material contido em livros, revistas, publicações avulsas ou trabalhos mimeografados. Esse material pode ser obtido por meio de fotocópias, xerox ou microfílm.
- f) **fichamento:** À medida que o pesquisador tem em mãos as fontes de referência, deve transcrever os dados em fichas, com o máximo de exatidão e cuidado.
- g) **análise e interpretação:** A primeira fase da análise e da interpretação é a crítica do material bibliográfico, sendo considerado, um Juízo de valor sobre determinado material científico.

**h) redação:** A redação da pesquisa bibliográfica varia de acordo com o tipo de trabalho científico que se deseja apresentar. Pode ser uma monografia, uma dissertação, ou uma tese.

Portanto, a pesquisa bibliográfica utilizada nesta pesquisa, se desenvolveu a partir desses passos descritos e apresentados pelas autoras Lakatos e Marconi. Todo o percurso citado contribuiu no sentido de sistematizar e organizar o levantamento de dados para a fundamentação teórica.

No que se refere aos dados coletados na internet, deve-se considerar a confiabilidade e fidelidade das fontes examinadas eletronicamente. Na pesquisa bibliográfica, é pertinente que o pesquisador averigue a autenticidade dos dados alcançados, observando as possíveis contradições ou incoerências que as obras possam apresentar em seu corpo.

Por ser um assunto com uma diversidade de produções científicas, a gestão educacional proposta nesse trabalho apresenta também parte de um repertório mais limitado, quanto às especificidades do diretor geral de uma Rede de Educação específica, com base em diretrizes bem definidas.

### 6.1.2 A Entrevista

Para entendermos como ocorreu o processo, na configuração da gestão e como os gestores direcionam suas práticas, no fazer cotidiano, busquei utilizar a técnica da entrevista, que se constituiu de um questionário que traria elementos necessários a pesquisa. Através da entrevista, foi possível fazer o levantamento de dados com os diretores das duas instituições de ensino e estabelecer relações para poder compreender o objeto de estudo.

A entrevista permite recolher “dados descritivos na linguagem do próprio sujeito” (Coutinho, 2011, p.299) sendo possível criar “intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam o mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134).

Segundo Quivy; Campenhoudt (1998), o método é adequado, “ (...) à análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações (...), as leituras que fazem das próprias experiências, etc.” (p. 193).

Os processos de comunicação inerentes à entrevista permitem ao investigador retirar das mesmas informações e reflexões muito ricas, uma vez que se caracterizam pelo contato direto com os interlocutores. Afonso (2005, pp. 98-99) distingue três tipos de entrevistas:

**Estruturadas:** como o próprio nome indica, é um tipo de entrevista previamente preparada, regra geral existe um roteiro por onde o entrevistador se rege, expondo “um esquema de codificação previamente estabelecido”. O roteiro da entrevista é executado por completo “de forma padronizada e sem desvios” e o entrevistador segue “regras muito estritas de aplicação”.

**Não estruturadas:** poderá não existir um roteiro específico de questões ou poderá não haver uma ideia formada do interlocutor. Este tipo de entrevista conduz-se “à volta de temas ou grandes questões organizadoras do discurso, sem perguntas específicas e respostas codificadas”. A estratégia da condução da entrevista baseia-se no uso de perguntas abertas, tornando-se imprescindível gerar e manter “uma boa relação de confiança, empatia e segurança” com o entrevistado;

**Semiestruturadas:** advêm do modelo da entrevista não estruturada, mas “os temas tendem a ser mais específicos”, organizados a partir de “questões, itens ou tópicos”. No entanto, aliam os dois modelos anteriormente mencionados. O entrevistador utiliza o roteiro “como um instrumento de gestão” e não como um “script teatral” como acontece nas entrevistas estruturadas.

Por outro lado, o entrevistador “deixará andar” o entrevistado para que se sinta à vontade e falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. A entrevista semiestruturada é mais utilizada quando é importante recolher dados comparáveis de diferentes participantes. A entrevista estruturada raramente é utilizada em estudos qualitativos. (Coutinho 2011, p.291)

As entrevistas complementam as observações, ou seja, permitem obter informação que não foi possível obter pela observação. Têm como principal objetivo explicar o ponto de vista dos participantes, “como pensam, interpretam ou explicam o seu comportamento no contexto natural em estudo”. (Coutinho, 2011, p.291).

Percebe-se, portanto, a partir das concepções destes autores que a entrevista é um instrumento de suma importância para a compreensão em profundidade do objeto de estudo proposto nesta pesquisa, sendo que a proposta de entrevista se realizou de forma individual, com o gestor geral de cada unidade e com a utilização de outra técnica foi possível identificar elementos importantes para análise dos resultados.

### 6.1.2.1 Entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada foi o modelo escolhido no levantamento de dados com os diretores das duas instituições de ensino.

Nesse ponto, oito perguntas foram elaboradas e respondidas por eles, tomando como base a sua realidade local. As entrevistas semiestruturadas tiveram de ser gravadas e posteriormente transcritas e analisadas. As características do instrumento, atende às necessidades da pesquisa, já que por meio dela, podemos depreender conceitos e posicionamentos dos entrevistados, num espectro da pesquisa qualitativa.

A escolha da entrevista semiestruturada se deu por não ter um formato rígido, mas sim um roteiro orientador. Segundo Triviños (2015, p. 146), “[...] a entrevista semiestruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

Procurando auxiliar no desenvolvimento da investigação e com o intuito de melhor responder aos objetivos, estabelecemos as questões norteadoras da entrevista semiestruturada destinada a gestores jesuítas e leigos dos colégios e escolas da Rede Jesuíta de Educação, conforme segue:

- 1- Quais são os fundamentos que orientam a formação integral na perspectiva da educação jesuítica?
- 2- Na perspectiva da Companhia de Jesus, quais são os desafios a serem destacados em sua prática de gestão?
- 3- Considerando os desafios de garantir uma formação integral, quais são os procedimentos adotados em sua prática de gestão?
- 4- Registrar evidências que comprovam a efetividade de uma prática de gestão com vistas à formação integral.
- 5- Relacionar aspectos que considera relevante na prática de gestão para viabilizar uma formação integral.
6. Saber em quais aspectos a Companhia de Jesus, enquanto mantenedora, favorece o aperfeiçoamento contínuo da gestão para trabalhar e desenvolver a Formação Integral.
7. De fato, existe um jeito jesuíta de fazer gestão? Se existe, como identificá-los?



8. Diante dos pontos apresentados, teria algo a acrescentar do seu ponto de vista, em relação ao trabalho do gestor inaciano?

### **6.1.2.2 Observação Participante**

A Observação Participante foi a outra técnica aplicada, haja vista que, o método de coleta de dados permite uma observação direta do comportamento das pessoas, sem recorrer às descrições que as mesmas fazem sobre esses comportamentos.

Nesse aspecto, compreende a importância de fatores contextuais, fornece algum realismo dos acontecimentos, quando se trata de uma observação em meio natural, e permite a recolha de dados descritivos de uma realidade (Quivy & Campenhoudt, 1998, pp. 197-199).

Vale lembrar que existem a observação participante e a observação não participante.

Na participante, o observador integra-se nas atividades dos sujeitos cujo comportamento observa, interferindo no campo observado. Na não participante, o investigador não interage com objeto do estudo no momento em que realiza a observação, por isso não pode ser considerado participante. Este tipo de técnica de recolha de informação (dados) reduz consideravelmente a interferência do observador no observado e permite o uso de instrumentos, sem influenciar o objeto do estudo (Coutinho, 2011, p.291).

A técnica escolhida e utilizada nesta pesquisa foi a Observação Participante, uma técnica de investigação inserida no conjunto das metodologias denominadas de qualitativas. A observação participante apresenta-se em uma abordagem de observação etnográfica na qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo requerida a capacidade do investigador se adaptar à situação (Pawlowski, Andersen, Troelsen, & Schipperijn, 2015).

A Observação Participante agrega a metodologia adequada para o investigador apreender, compreender e intervir-nos diversos contextos em que se move. A observação toma parte no meio aonde as pessoas se envolvem. Por um lado, esta metodologia proporciona uma aproximação ao cotidiano dos sujeitos e das suas representações sociais, da sua dimensão histórica, sociocultural, dos seus processos, possibilitando intervenção nessa mesma realidade, e nele trabalhar ao nível das representações sociais, e propiciar a emergência de novas necessidades para os sujeitos que ali desenvolvem as suas atividades (Martins, 1996).

Para Ezpeleta e Rockwell (1986), a observação participante, trata-se de "documentar a realidade não documentada", (p. 15). Porém, a Observação, enquanto técnica exige treino

disciplinado, preparação cuidada e conjuga alguns atributos indispensáveis ao investigador, tais como atenção, sensibilidade e paciência.

Tem por referência o(s) objetivos, favorecendo uma abordagem indutiva, com natural redução de “preconcepções”.

A possibilidade de vir a iluminar aspectos observados e anotados em posterior entrevista e em observações mais focalizadas constitui um ganho excepcional em face de outras técnicas de investigação. (Correia, 2009, p. 35), por ser uma abordagem utilizada quando o investigador está interessado na dinâmica de um grupo no seu meio natural, e não simplesmente na recolha de respostas individuais às questões.

Através da observação foi possível perceber a rotina dos gestores das instituições em cada realidade local. A opção pela técnica atribui-se ao fato de ser um instrumento que possibilitou a realização de encontros com o pesquisado para discussão da temática, conforme os pontos a considerar:

- ✓ Rotina da direção geral;
- ✓ Plano de ação ou cronograma de atividades desenvolvidas pela direção geral;
- ✓ Projetos desenvolvidos voltados ao aperfeiçoamento profissional dos colaboradores e alunos;
- ✓ Análise do organograma e fluxograma da instituição.

Com o propósito de se evitar todo e qualquer constrangimento e ressalvas, os diretores das instituições de ensino, assinaram a Carta de Anuência e o Termo de Consentimento Livre e esclarecido, resguardando o respeito e confiabilidade em torno das concepções, percepções e posicionamentos.

## **7 CAMPO DA PESQUISA**

A Pesquisa foi realizada em duas unidades educativas da Rede Jesuíta de Educação, pertencente à Companhia de Jesus, com o objetivo de analisar as experiências e os desafios encontrados pelos gestores na sua realidade local, considerando realidades diferentes uma por ser com atendimento gratuito e outra com atendimento particular (privado).

A trajetória de análise dos dados coletados, utilizada nesta pesquisa, foi a obra de Laurence Bardin, que norteou nas análises e na busca por responder ao problema. Permitindo que, ao investigar, possibilitasse a construção de inferências e de resultados, acerca dos fazeres da gestão, com significativo nível de efetividade.

A unidade privada pesquisada situa-se na cidade de São Paulo Capital, à Rua Vicente da Costa, nº 39, bairro Ipiranga – São Paulo e oferece a Educação Básica, da Educação Infantil ao Ensino Médio, atendendo aproximadamente mil e cem alunos de classe média e média alta, possuindo cento e sessenta e sete colaboradores.

Possuindo uma infraestrutura diferenciada no bairro do Ipiranga, e propõe-se a formação integral de seus alunos e colaboradores, fortalecendo as dimensões espiritual, ética, afetiva e sociopolítica.

O colégio fundado em 12 de março de 1928 tem sua história reconhecida e preserva os traços arquitetônicos, como sua tradicional fachada e pintura original.

A missão do colégio está fundamentada em duas dimensões: a dimensão acadêmica e humana cristã. Por meio da formação integral da pessoa, a missão do colégio é formar homens e mulheres conscientes, competentes e comprometidos e compassivos. A visão é tornar o seu espaço um lugar de aprendizagem, favorecendo uma constante troca de experiências entre educando e educadores. Os valores do colégio são: fé e justiça, humanismo cristão, formação integral, dialogicidade, educação integradora e excelência acadêmica. O colégio traz na sua história uma tradição centenária da educação jesuíta, mas ao mesmo tempo busca se inovar para atingir a sua missão, que é a de formar pessoas que pensam e sintam as necessidades do mundo.

O colégio é Integrado a Rede Jesuíta de Educação (RJE), que é composta por 17 unidades, do nordeste ao Sul do Brasil, e se inspira nas características da Educação Inaciana que, com essa experiência pedagógica sempre revitalizada, atualizada e adaptada às exigências históricas do tempo em que atua, desenvolve seu trabalho em colaboração com a missão da Igreja. Com 92 anos de tradição vem ofertando uma educação de qualidade.

A outra unidade pesquisada foi uma escola com atendimento gratuito, tendo beneficiários de um projeto de filantropia da Rede Jesuíta de Educação. Nela são ofertadas bolsa de 100%, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Curso Técnico. A escola está situada na Av. Presidente Kennedy, nº 9.000, Bairro Socopo, CEP. 64063-010, na cidade de Teresina, Estado do Piauí, mantida pela Associação Antônio Vieira.

Desde 1963, a escola atende crianças e jovens, de modo especial os provenientes de famílias de baixa renda, que residem no bairro Socopo, periferia da cidade de Teresina. As famílias atendidas pela escola vivem em situação de risco e vulnerabilidade social. A Composição familiar é de mães chefes de famílias, que estão inseridas em atividades informais como: manicure, cabeleireira, diarista e pais na função de pedreiro, artesão,

ajudante de pedreiro mecânico, auxiliar de serviços gerais, aposentados, entre outras.

O Projeto Pedagógico visa proporcionar, a formação integral dos educandos, contribuindo para o desenvolvimento necessário e na construção da cidadania, em uma visão crítica, baseada nos princípios decorrentes do Evangelho e tem como finalidades, potencializar o desenvolvimento pleno dos deles, assegurando-lhes uma formação integral indispensável para o exercício da cidadania, e a qualificação para o trabalho fornecendo-lhes meios para prosseguir em estudos posteriores, e garantir uma educação de homens e mulheres que se distinguem pela competência, integridade e espírito de serviço, inspirado na Pedagogia Inaciana e colaborando com a Missão Evangelizadora da Igreja Católica.

A Escola tem como princípios o respeito à tolerância, a valorização do profissional de ensino, a humanização das relações interpessoais, incentivo para superar dificuldades próprias de uma situação socioeconômica desfavorável, a valorização de experiências extraescolares, o respeito à diversidade étnico-racial, a vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Situada na zona urbana da cidade, o espaço atende aproximadamente oitocentos alunos que vivem em situação de vulnerabilidade social e econômica provenientes de áreas urbanas e também da zona rural. A escola é uma referência para comunidade e tem contribuído significativamente para educação de crianças, adolescentes e jovens, de modo a transformar a realidade dessas famílias que vivem à margem da sociedade.

Foi possível, através dos diretores gerais das instituições de ensino conhecer a realidade das escolas e de que forma os gestores se articulam para atender as demandas diante dos desafios encontrados.

As equipes gestoras das unidades educativas são compostas pelo diretor geral, diretor acadêmico, diretor administrativo e financeiro, coordenadores, psicólogos, nutricionistas, assistentes sociais e, dentre outros. As instituições de ensino da Rede Jesuíta de Educação, historicamente, são reconhecidas como escolas e colégios que ofertam uma educação de qualidade e, em geral, conquistam bons resultados nos contextos nos quais estão inseridas, com um percentual de 76% de alunos aprovados em universidades, faculdades e institutos federais, conforme dados disponibilizados pela escola referente ao ano de 2019.

A seguir, registram-se os dados institucionais e a composição da equipe gestora das duas unidades pesquisadas que estão denominadas neste trabalho de “A” e “B” como dados complementares na pesquisa.

**QUADRO 4– DADOS DAS INSTITUIÇÕES**

COLÉGIO/ ESCOLA	CURSOS	TURNO	NÚMERO DE ALUNOS	PERFIL SOCIOECONÔMICO DAS FAMÍLIAS
A	Educação Infantil Ensino Fundamental Ensino Médio	Manhã/Tarde  Manhã /Tarde	1.127	Classe média  Classe média alta
B	Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Técnico	Manhã / Tarde  Manhã / Tarde	812	Classe baixa  Classe baixa

Fonte: elaborado pela autora a partir das Escolas pesquisadas.

**QUADRO 5 – EQUIPE GESTORA DAS INSTITUIÇÕES**

COLÉGIO/ ESCOLA	EQUIPE GESTORA
A	Diretor geral, Diretor acadêmico, Diretor administrativo e Financeiro, Diretor de Comunicação, Coordenadores pedagógicos, Tecnologia e Informação, Formação Cristã e Pastoral, Psicologia Educacional, Comunicação e Eventos, Bilíngue.
B	Diretor geral, Diretor acadêmico, Coordenador administrativo-financeiro, Coordenadores pedagógicos, Coordenador disciplinar, Coordenador comunitário/ 02 Assistentes Sociais/ Psicólogo/Nutricionista.

Fonte: elaborado pela autora a partir das Escolas pesquisadas.

O quadro cinco traz a composição das equipes gestoras das duas instituições de ensino pesquisadas. Percebe-se uma diferenciação na sua composição. O colégio **A** oferta educação aos estudantes de classe média alta e a sua equipe está constituída para atender esta demanda. A escola **B** apresenta uma equipe direcionada para atendimento a um público que vive em situação de vulnerabilidade social que, para ter direito a matrícula na escola, a família passa por um processo seletivo que requer uma avaliação socioeconômica, sendo realizada pelos assistentes sociais.

A escola **B** por ter uma demanda de baixo poder aquisitivo recebe merenda do FNDE e há uma exigência de se ter uma nutricionista na equipe para que seja feita uma avaliação nutricional dos estudantes, objetivando oferecer uma alimentação adequada.

## 7.1 Levantamento de Dados: Entrevista Semiestruturada e Observação Participante

A análise se desenvolveu a partir das técnicas de coleta de dados que possibilitou estabelecer relação com as concepções apresentadas pelos teóricos, acerca da gestão educacional e a formação integral, e a realidade que se desenvolve nas unidades educativas da Rede Jesuíta de Educação. A trajetória de análise dos dados coletados toma como referência a obra de Laurence Bardin, literatura, atualmente referência em análise de conteúdo. Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa,

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimento sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p.47).

Godoy (1995), afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens em consideração. Conforme Minayo (2001, p. 74), essa técnica é “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”.

Nessa perspectiva, Minayo apresenta a crença de que a técnica estabelece a análise de conhecimentos a respeito do comportamento humano, permitindo um aproveitamento variado, tendo como postulado duas funções: a verificação de hipóteses e/ou questões e a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos. Funções estas que podem ser complementares, com aplicação tanto em pesquisas qualitativas como quantitativas.

Para Bardin (2011), na análise de conteúdo prevê-se três fases fundamentais: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise considerou-se quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o momento de contato com os materiais da coleta de dados; (b) escolha dos documentos, que consiste em determinar o que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que abrange indicadores a partir de recortes de texto nos documentos de análise (Bardin, 2006).

Nessa fase, foi feita a revisão bibliográfica, baseadas em livros, revistas, artigos científicos e documentos legais que normatizam a educação brasileira. Tais documentos trouxeram elementos significativos para a elaboração da fundamentação teórica.

Na pesquisa de campo, foi considerada a proposta pedagógica, o regimento interno das instituições pesquisadas, assim como documentos da Companhia de Jesus.

A percepção inicial condiz com a análise considerada a partir do material investigado: trata-se de duas realidades distintas, com estrutura organizacional diferenciada em virtude da demanda a que se destina.

Com similaridades do ponto de vista dos desafios na missão de gerir uma unidade de caráter confessional que deve responder aos princípios e valores da Rede à que são vinculadas.

Na segunda fase da análise de conteúdo, buscou-se a exploração do material. Nesse sentido, os documentos das instituições analisados são: Projeto Político Pedagógico, Regimento Interno e agenda dos gestores, em nível de Companhia e Rede, os documentos: Exercícios Espirituais, Ratio Studiorum, As Constituições, Decretos, Características da Companhia de Jesus, Pedagogia Inaciana: uma proposta prática, Projeto Educativo da América Latina, Projeto Educativo Comum – PEC/ Brasil e Colégios Jesuítas: uma tradição Viva no século XXI.

É válido ressaltar que existem outros documentos escritos sobre a Companhia de Jesus, que são inspiradores para o desenvolvimento de um projeto educativo que responda a missão da Companhia em contribuir para uma formação integral.

Na terceira fase, que corresponde ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação analisaram-se duas entrevistas feitas para com os gestores. Estabeleceu-se relação entre as falas considerando as experiências e desafios. Nessa análise, aliaram-se as concepções teóricas.

### **7.1.1 Entrevista semiestruturada: Experiências e desafios na gestão**

Neste tópico pretende-se mostrar se as práticas realizadas no contexto das instituições de ensino correspondentes aos fundamentos que orientam a formação integral da Educação Jesuíta, sendo que esta requer competência e compromisso, considerando a gestão dos sistemas de ensino e das instituições.

A gestão de uma instituição de ensino é um dos principais fatores que determinam a sua filosofia e a sua prática. É ela quem orienta os melhores caminhos de elaboração e cumprimento de um projeto educativo.

Apresentaremos a percepção dos gestores das instituições pesquisadas quanto aos desafios em relação a gestão educacional, educação jesuíta e a formação integral nas escolas e colégios, considerando o aporte teórico que fundamenta a pesquisa, os contextos e as práticas dos gestores em diferentes realidades.

A pesquisa traz a concepção de dois diretores, sendo um diretor geral jesuíta e uma diretora geral leiga.

A pesquisa foi realizada em um colégio de ensino privado e uma escola filantrópica com 100% gratuidade, que ofertam a educação básica, iluminados pelos princípios educativos da Companhia de Jesus, uma oferta educativa para a fé que promove a justiça, propicia o diálogo entre as culturas e a colaboração entre leigos e jesuítas.

Compartilhar o carisma educativo com leigos e leigas, religiosos e religiosas de outras famílias, tem sido uma fonte de renovação criativa do modelo pedagógico.

Embora as duas instituições sejam pertencentes a mesma Rede de Ensino e sejam fundamentadas nos mesmos princípios educacionais, elas se diferenciam por seus contextos e sujeitos integrantes. Dessa forma, foram encontradas situações com desafios comuns que serão explicitados e particularizados, considerando os contextos de cada uma.

A primeira pergunta apresentada aos gestores foi a seguinte: Os fundamentos que orientam a formação integral, na perspectiva da Educação Jesuítica, são as bases que norteiam a prática de gestão para o trabalho educativo?

Para o gestor do colégio A, que responde por 170 (cento e setenta) colaboradores envolvidos no processo educativo, que é jesuíta, afirma que:

“A educação jesuítica é voltada ao jesuíta para estar como consagrado no mundo, vivendo o carisma de Santo Inácio de Loyola, a fim de ter essa formação integral baseado nas fontes inicianas e nos documentos fundacionais da nossa ordem Companhia de Jesus. A gente como jesuíta, é chamado a ter opinião, a ser formador de opinião sobre as realidades e a interagir com elas de modo a ajudar pessoas a interagir proativamente e positivamente na evangelização, e nesse sentido a Educação Jesuítica é a formação que recebemos integral no sentido que pega a pessoa toda, não é uma educação apenas mental, ou apenas científica, física, emocional, socioafetivo, religiosa, a gente se ver como um todo, porque nasce do seu entendimento de mundo, à época, sendo tão iluminadora nos tempos de hoje com o objetivo de não ser fragmentada”.



A colocação do gestor A, apresenta que os fundamentos se estabelecem na perspectiva da formação integral, considerando as dimensões que compõe a formação humana. A gestora B, considerando a mesma pergunta, apresenta que,

“Inicialmente gostaria de dizer que estar na gestão, principalmente na direção geral de uma escola da Rede Jesuíta de Educação, é um desafio muito grande, principalmente porque ela deve ser pensada em uma perspectiva integral. Então, quais são os fundamentos que me mobilizam para essa concepção da educação integral? Primeiro são os fundamentos próprios da Companhia de Jesus, entender a pessoa na sua totalidade e não por partes, então é o espiritual, humano, social, mas é também o cognitivo. Então, às vezes a gente sofre muitas críticas por que a própria sociedade, as famílias não entendem o que significa integral para nós e acabam desvinculando uma formação para a vida porque só se prendem nos vestibulares. Então, a formação integral para nós da Escola e para mim, enquanto gestora, é justamente pensar no ser humano, quer seja o aluno, mas o educador e todos nossos colaboradores em uma perspectiva holística, na sua totalidade, então assim é pensar em uma formação, em uma educação integral”.

A gestora B, afirma que estar na gestão é um desafio e a formação integral implica um trabalho mais complexo, porque envolve todas as dimensões. Na segunda pergunta, foi questionado aos dois gestores, na perspectiva da Companhia de Jesus: quais são os desafios que o gestor destaca em sua prática de gestão? O gestor A, coloca que,

“Hoje como diretor geral da unidade da Rede Jesuíta de Educação e observando que os tempos atuais nos pedem uma nova configuração interna de atualização sempre do nosso carisma que é justamente educar os jovens uma parte do nosso carisma que é fazer tudo para a glória de Deus para em tudo amar e servir, para, desse carisma, respondam também educando as gerações, ajudando os jovens a entender a sua realidade para transformá-la melhor e modificar a si mesmo sendo pessoas competentes, compassivas, comprometidas, conscientes e criativas.

E nesse sentido, como Companhia de Jesus, os desafios na prática da gestão seriam três, **o primeiro desafio** é no nível do afeto, no nível das relações interpessoais [...], como não dá para falar dos três, mas quando for olhá-los e analisa-los na minha fala gostaria que fossem vistos como uma única coisa já que a temporalidade quando se fala em desafios é totalmente relativo porque elas vêm ao mesmo tempo. **O segundo desafio** é com relação à governança e aí vem a eterna questão das relações de poder. Até onde vai o poder de quem está na função no cargo? É pelo carisma, pela missão dada, ou é descritivo de função que ele tem que fazer é pelas abordagens que ele faz? Onde está o poder de quem está no comando? Porque são coisas distintas, nem sempre quem está no comando está no poder. **Um terceiro desafio** é olharmos o

futuro bem mais que o passado. O desafio é a gente saber bem nossa missão, visão e valores. Eu falo que o terceiro é o coração e não só da memória que a gente guarda a vontade a inteligência a memória como potência da alma nos ajuda obviamente, mas ao descer ao coração ao levar a pessoa toda nessas três grandes coisas missão, visão e valores a gente não vai se esquecer por exemplo, que todos que trabalham no colégio que têm uma missão são missionários todos os que trabalham no colégio que têm uma visão são visionários e todos os que trabalham no colégio e têm valores podem distribuir esses valores aos demais tais como valores evangélicos do reino para o bem comum e para o cuidado para com o outro”.

Ao ser questionada acerca da mesma pergunta, a gestora B, apresenta seus desafios a partir da sua realidade, enquanto instituição filantrópica e com um público que vive em situação de vulnerabilidade, nesse sentido, para ela,

“Desafio. E ai eu vou falar do meu chão, do chão que eu estou enquanto gestora que é o chão de uma escola filantrópica, então eu vejo que o desafio é o cumprimento da missão, ou seja, atender uma das preferências apostólicas universais que é exatamente o cuidado com os vulneráveis, com o mais pobres, então na gestão da Escola B, o nosso maior desafio é exatamente esse, cumprir a missão a da Companhia de Jesus no que se refere à preferência apostólica universal, cuidados com os menos favorecidos e com os pobres”.

Os gestores apresentaram a concepção deles acerca dos fundamentos, os desafios nas suas práticas. A terceira pergunta feita foi: considerando os desafios de garantir uma formação integral, quais os procedimentos adotados na sua prática de gestão? O ponto destacado pelo gestor A é que,

“O diretor geral com proximidade para com os diretores que compõem a equipe diretiva e neles para com os demais, porque não se pode perder o vínculo e elo no sentido de que eu não só trato com os diretores e sim também para com os demais. Por exemplo, essa é uma prática que já se está condensando se cristalizando. [...]. Um dos procedimentos é com um cuidado pessoal dentro do nível profissional. Não vamos confundir com relação de amizade. Mas o nível de cuidado com o outro para que aconteça a atividade fim dentro das atividades no colégio são fundamentais. [...]. Outro procedimento é delegar acompanhando. Eu falei da delegação que eu delego aos demais, os pesos, os seus cargos que são próprios de suas funções acompanho essa delegação, mas há também uma colegialidade. Eu sinto que tenho momentos de sair da governança e gestão e sentar com o outro, como par, um maduro adulto profissional que está tendo visão, missão e valores para que os nossos procedimentos aconteçam. Um dos procedimentos é a dialogicidade. A gente não optou por adotar o diálogo apenas como um dos valores, justo por ser baseado

em Paulo Freire o diálogo é um ato segundo, nesse meu entendimento. A dialogicidade vem primeiro, posto que é a capacidade de dialogar. E nisso é importante que todos estejam atentos como um clima institucional com a dialogicidade. Um dos valores que temos no colégio que podem ajudar a responder essas perguntas em relação aos procedimentos é que nós olhamos os nossos valores para cumprir a nossa visão e para seguir a nossa missão”.

Dentre os aspectos destacados, tem-se a importância do diálogo, o cuidado com o outro, e que os discursos sejam alinhados, apresentando também a importância do gestor delegar acompanhando. Para a gestora B,

[...] “A primeira coisa é zelar por um bom clima institucional, nós precisamos estar nos sentindo bem enquanto instituição para que possamos oferecer uma educação nessa perspectiva integral, de bem-estar da pessoa na sua totalidade. O segundo ponto é o investimento na formação dos professores e isso para nós é muito caro porque os professores e educadores aqui estão na linha de frente com os estudantes. Outro aspecto também que consideramos como elemento fundante para essa educação integral e na perspectiva da gestão é a boa relação com as famílias. A gente tem visto que muitas das situações que chegam até a escola são por conta do perfil das famílias. São famílias que tem um nível de vulnerabilidade muito grande, que tem muitas dificuldades [...]”.

Na fala da gestora, percebe-se que ela reforça a importância de se considerar dentro do processo de gerenciamento do trabalho que se desenvolve, o clima institucional, a formação dos professores e a relação que se estabelece com as famílias. Na quarta pergunta, foi solicitado que os gestores apresentassem algumas evidências que comprovassem a efetividade de uma prática de gestão com vistas à formação integral. O gestor A declara que,

[...] “Uma das evidências para mim é que as pessoas me critiquem diretamente uma das consignas que eu fui marcando na escola nesses três anos é que se você for fazer uma crítica faça diretamente a pessoa em particular e se for fazer um elogio faça. Mas o elogio se faz em público. Muitas vezes pela nossa cultura a gente faz o contrário. Critica abertamente e elogia em particular. [...] E para quebrar esse DNA negativo é que eu vou responder essa pergunta com outra consigna e aí a gente vai aprendendo na prática é só começar a romper hábitos relacionais profissionais e a elogiar em público e a criticar em particular isso para mim já seria uma comprovação de efetividade como já aconteceu comigo de me elogiarem em particular e criticar em público e vi com outras pessoas sendo uma relação efetiva. [...]. Não teríamos mais temas e evidências que comprovam a efetividade da prática sem o clima institucional verdadeiro maduro relacional com dialogicidade”.

Quanto às evidências, a gestora B diz que, estas se apresentam considerando a formação para a vida. Nesse sentido, afirma que,

“A primeira evidência que eu registro é a evidência vinda dos estudantes, então qual é a evidência, é a felicidade, satisfação, alegria que os alunos demonstram por estarem na escola. A segunda evidência que eu coloco é a vida dos nossos egressos, é uma vida que eles nos dizem que é diferente que tudo que eles são na vida, e a escola faz parte dessa história. Atribui a escola, eles até colocam assim: a vida tem dois momentos, o antes e o depois da escola, não só na perspectiva de aprovação nos vestibulares, mas na perspectiva de formação humana, de estar no mundo para o mundo e com o mundo. A outra evidência que eu coloco para você é a satisfação das famílias pela procura da escola, então claro que todo ano precisamos estar nos refazendo, renovando para atender as expectativas dos estudantes, da família, da sociedade, mas a gente percebe um nível de satisfação muito grande da comunidade em relação a escola, então é uma evidência também. Um outro ponto que eu destaco como evidência é o próprio envolvimento da comunidade interna da escola no que todos se propõem a fazer, no cumprimento da missão da Escola, então são três evidências que eu coloco, estudante, família e a própria comunidade”.

O foco do trabalho dos dois gestores é conduzido com vistas à formação integral, nesse sentido, foi solicitado na quinta questão que estes relacionassem aspectos que consideram relevantes na prática de gestão para viabilizar uma formação integral. O gestor A destaca que,

“Considerando a relevância da prática de gestão a formação integral deles (estudantes), nós a entendemos como os quatro C’s. Apresentados pelo padre Peter- Hans Kolvenbach, S.J. em discurso: consciente, competente, compassível e comprometido na compaixão, como outro modo de traduzir. E aí se agregou ao criativo na companhia universal na Rede Jesuíta do Brasil de Educação Básica. Entrou também o outro “c” de criativo. [...]. Para a educação integral inaciana e que cada vez mais estamos conseguindo desde o nível de gestão que estamos trabalhando colocar nos demais gestores e nos educadores que para ter educação integral há que se colocarem os cinco sentidos. [...]. Considerar a prática da gestão relevante para viabilizar a prática da gestão integral é antes de tudo colocar o estudante todo no processo de aprendizagem. E ele nunca vai ser todo se os cinco sentidos pelo menos estiverem lá.

O gestor A apresenta que, trabalhar as dimensões da formação humana, contribui na formação de sujeitos que sejam competentes, compassivos, comprometidos, conscientes e criativos. A gestora B deu a seguinte resposta:

“Eu colocaria nessa mesma perspectiva de pontos, um primeiro ponto da prática gestora seria a habilidade da negociação e mediação, porque a escola

é um espaço de reunião de muitas ideias e essas ideias precisam ser mediadas, é preciso ter alguém que possa articular essas ideias de forma que elas não se percam só no desejo, só no mundo das ideias, mas de forma que possam ser postas em prática, no momento, o foco da gestão deve ser o aluno, então toda e qualquer ação gestora deve ser para mobilizar essas ideias porque o que acontece dentro da escola não é só feito pelo gestor mas é mediado pelo gestor porque nós temos várias cabeças dentro da escola, são professores, demais colaboradores, estudantes, famílias. Então, o que eu vejo de mais importante é que o gestor ele precisa ser esse mobilizador de ideias e essas ideias com o foco no desenvolvimento de uma prática que tenha o aluno como o foco, vejo isso como essencial”.

A gestora B evidencia que o gestor é mobilizador de ideias e o foco da gestão deve ser o aluno, que os sujeitos envolvidos no processo sejam conduzidos para a formação do aluno. A sexta pergunta foi pedido que os gestores dissessem: o que é para você, a Companhia de Jesus, enquanto mantenedora, quanto ao favorecimento no aperfeiçoamento contínuo da gestão para trabalhar e desenvolver a Formação Integral. Para o gestor A,

“Quando a gente fala da mantenedora, e eu falo como gestor da unidade da Rede, eu me atendo então a mantenedora ANEAS (Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social). Falando dessa mantenedora específica e como ela favorece a gestão e a formação integral eu posso trazer algumas peças uma delas é o sistema comum prático que utilizamos como programa chamado de TOTVS implantado dentro da chamada sinergia para que todas as unidades educacionais e sociais que estavam na mantenedora da ANEAS pudessem ter uma linguagem comum. A unidade hoje tem um paralelismo superior, haja vista que, todas têm acesso a fazer comunicação administrativa e com tudo isso que se implica RH, DP de um modo igual. Para mim, é uma grande peça que a mantenedora ajudou a desenvolver como aperfeiçoamento contínuo da gestão. Tínhamos por exemplo, oito setores distintos no administrativo, hoje é enxuto na maioria dos setores só temos uma pessoa. Ainda da formação integral, não é uma ação propriamente da mantenedora, mas uma ação de gestão e eu já cito a terceira e última peça enquanto gestão para trabalhar e desenvolver não necessariamente vindo da mantenedora e sim com a anuência dela a formação interna continuada a FIC - Formação Interna Continuada. [...] Além das formações externas mestrados especializações, extensões uma outra peça dessa forma de gerar formação integral para eles já que não é só o conhecimento acadêmico [...]”.

O gestor A apresenta na sua fala pontos que englobam as mantenedoras e como isso se estabelece na sua realidade. Para a gestora B, sendo de uma escola filantrópica, ela coloca a forma como a mantenedora dá condições no processo educativo para atender de forma satisfatória aos alunos e colaboradores. Conforme a gestora,

“Sim, eu me sinto muito contente com o suporte, acompanhamento, e os recursos que são destinados pela mantenedora, pela Companhia para que a

escola possa realmente ter condições de oferecer ou de formar os seus estudantes, formar as pessoas que nela estão em uma perspectiva integral. Eu digo isso porque existe uma preocupação, um cuidado com a pessoa no aspecto trabalhista, espiritual, social e que evidências me levam a acreditar na felicidade de ser uma gestora em uma escola da Companhia de Jesus. É a evidência de que não são cobrados resultados quantitativos, mas o foco da mantenedora, é a qualidade dessa formação, é a qualidade da pessoa humana. Então, o nosso estudante, o nosso colaborador, a gente se preocupa muito com o nível de envolvimento dele com a própria vida, do cuidado com a própria vida, com o ser humano que aí vem lá na perspectiva do PEC, o ser humano consciente, competente, compassível e comprometido na compaixão, então eu vejo sim, que a Companhia de Jesus oferece subsídios para que possamos desenvolver, oferecer e proporcionar uma educação, uma formação integral para todos que estão. Como eu tenho aprendido nesses dois anos de gestão por estar na gestão de uma escola da Rede Jesuíta, porque não é foco nosso apenas aprovações, mas sim a felicidade do aluno e principalmente independente do que ele vai escolher para a carreira profissional”.

Para a gestora da escola B, há esse reconhecimento acerca do suporte, acompanhamento, recursos que são destinados pela mantenedora, pela Companhia para que a escola possa realmente ter condições de oferecer ou de formar os seus estudantes, formar as pessoas que nela estão em uma perspectiva integral.

Na escola B, nos documentos apresentados pela gestora B, nas proximidades da escola ainda não dispõe de políticas públicas básicas suficientes, como: saneamento, educação, saúde e lazer; o que dificulta o pleno desenvolvimento de suas crianças e adolescentes, e da população, em geral. O número de escolas, mesmo nos bairros adjacentes, não é suficiente para atender à demanda crescente.

Se o poder público não dá condições mínimas de subsistências à essas famílias, como, do ponto de vista da gestão, a escola se organiza nesse contexto? Nesse sentido, observa-se que a escola dispõe de uma equipe multidisciplinar (psicólogo, psicopedagogo, assistentes sociais, pastoralista, nutricionista, dentre outros) que contribuem na formação integral dos alunos.

A sétima pergunta apresentada aos gestores, busca a compreensão destes, a respeito de um jeito jesuíta de fazer gestão. Se existe, como ele a identifica? O gestor A afirma que sim, e esclarece as razões,

“A resposta é muito simples, com uma palavra eu consigo dizer que existe um jeito jesuíta de fazer gestão. A segunda pergunta corresponde a cinco peças jesuíticas e não inicianas. Posto que, vou colocar os Exercícios Espirituais como base e fonte de todo iniciano e, portanto, do jesuíta. [...] A outra é a dinâmica da universalidade. Então, dentro do cuidado pessoal a

universalidade no sentido das destinações, por que aquele jesuíta é mandado para tal canto fazendo tal coisa naquele momento? Isso é da gestão jesuítica. O voto de obediência para ir à missão entendendo que ela pode ser educativa seja em um colégio ou social, em um centro de refugiados espiritual ou em uma casa de retiros. Ele vai entendendo que o seu superior ver aquela pessoa como a melhor pessoa para estar naquele momento fazendo o que está fazendo e isso é peça de gestão própria do jesuíta, a obediência”.

Nesse sentido, o gestor do colégio A, ressalta ainda que “todas as Constituições foram revisadas e essa revisão tem um documento que vem a parte que nunca é separado das constituições da Companhia que são as Normas Complementares”. Um texto totalmente jurídico por isso é um texto de gestão jesuítica. Ele não serve para os leigos e para outras religiões, pois foi feito por Inácio para os jesuítas serem jesuítas atuando na missão.

A identidade do jesuíta está lá no modo do jesuíta proceder em dez partes como eu mencionei. Ou seja, ela é uma atualização de como é o mundo hoje. E só teve uma Constituição. E as congregações são as reuniões. A gestora B, diante da pergunta coloca que há um modo jesuíta de fazer gestão, e ressalta que,

“Eu acredito que sim, e eu estou ainda e acho que não vou parar, em processo de aprendizagem. Porque tem uma fonte no jeito de gerir dos jesuítas, uma nascente em Santo Inácio. Então é preciso beber dessa fonte, é preciso conhecer muito bem a vida de santo Inácio para a gente incorporar, mas eu vejo que é um jeito muito particular de ser porque uma escola da Rede Jesuíta não visa o lucro, se não visa o lucro a gestão é diferente, ou melhor, não visa o lucro financeiro, capitalista, ele visa o lucro da formação da pessoa em uma perspectiva integral. Então ao mesmo tempo em que isso é muito legal é muito delicado também porque não é assim que a sociedade vê a escola, a sociedade vê a escola como um espaço altamente competitivo e aí a gente se vê nesse contexto. Não podemos fugir das exigências sociais também, não podemos nos render simplesmente a elas. Então eu vejo que tem sim um jeito próprio, um jeito particular de ser um gestor da Rede Jesuíta”.

Diante de tudo que foi exposto acerca da gestão e das experiências apresentadas, foram solicitados que ambos os gestores na oitava questão, acrescentassem algo em relação ao trabalho do gestor inaciano. O gestor A apresenta que,

“Sim, eu acredito que a identidade do gestor inaciano tanto nas unidades quanto como na Rede ainda estão a se aprimorar. Ainda está às vezes até por se construir, tendo em vista que, falamos muito do educador inaciano e ainda assim sabemos que para ser um educador inaciano é necessário ter identidade tão arraigada na espiritualidade, na identidade inaciana, que não é por que, um docente ou um administrativo está dentro de nossas casas, que ele se torne inaciano. Então o que nós estamos chamando de educador

inaciano? É alguém que teve uma formação acadêmica sobre espiritualidade e identidade inaciana ou alguém que fez os Exercícios Espirituais e aplicou-os na sua vida e continuamente reza de um modo inaciano? O que estamos chamando de educador inaciano? Então, talvez uma ajuda seja ver uma bibliografia sobre isso, só para falar do educador que parece ser o ponto mais pacífico do que a pergunta que você me faz sobre o gestor inaciano. Há um educador inaciano que, não necessariamente é um docente e sim um educador. Porque um leigo inaciano se sabe que é majoritariamente são aqueles que estão na comunidade de vida cristã. Esse carisma inaciano nos faz ter obras apostolados e missões. [...]. Não, ele é um profissional que trabalha em um colégio jesuíta, mas para ser um inaciano é preciso ter uma formação e um alinhamento e o desejo pela identidade inaciana que o caracteriza como tal. [...] Segundo Arrupe o modo de proceder jesuíta e por consequência o inaciano é o modo de proceder de Jesus Cristo, que por isso o curriculum evangelizador, comunicam uma boa nova como primeira fonte de educação, no tocante ao modo de ensinar de aprender e de relacionar-se com os educandos os colaboradores e com os demais gestores. [...]. É o gestor por ser gestor não apenas recebe como missão acender fogos, mas também como missão apagar fogos. E a gente tem que entender esse equilíbrio. Se eu pudesse dizer algo sobre o que é ser gestor inaciano ele está justamente nesse ponto de fronteira, sendo feliz, sendo completo, realizado profissionalmente tanto apagando incêndios e acendendo novos fogos”.

Para a gestora da escola B, diante da pergunta apresentada em que os gestores poderiam apresentar alguma consideração quanto ao trabalho que desenvolvem, esta afirma que,

“Eu iniciei na resposta da pergunta anterior, o jeito de ser inaciano é um jeito de ser que a pessoa precisa ser um eterno “aprendente”, porque o ser humano é uma caixinha de surpresa e se a gente não vai tomando conta disso a gente se perde somente na exigência do capitalismo e eu digo sempre que está na escola mudou o rumo da minha vida, porque eu saí de um contexto de uma escola de alunos pagantes, com um nível de exigência diferenciado e vim para a Escola com famílias e estudantes com nível de exigências diferentes. Existem diferenças entre esses dois níveis, porque mesmo que os alunos da escola tenham o desejo de ingressar em uma universidade, queiram ingressar em uma profissão, mas o maior desejo deles e apostam muito na escola é que esta é uma possibilidade de realização de sonhos, já que aqui encontram uma estrutura física de qualidade, professores de qualidade, livro didático de qualidade, aqui eles encontram afetividade, amizade, cuidado. Então pra eles isso é mais importante que muitas outras coisas na vida, por isso que eu sinto um peso da gestão da escola, não na perspectiva de um peso carregado, mas um peso de dizer, “olha esses estudantes e famílias dependem de nós”.

Aluno da escola pagante escolhe a escola que vai estudar, porque pode pagar. Então escolhe qualquer uma. O aluno da nossa escola escolhe a escola porque é uma garantia de qualidade e porque busca a felicidade e não só o conhecimento para passar em um vestibular. Concluo dizendo que percebo isso no tom de voz e fisionomia desses alunos”.



Os pontos apresentados nas entrevistas correspondem apenas uma parte que contempla o universo que permeia as práticas dos gestores, não contemplando o trabalho desenvolvido na sua totalidade. O que se torna notório, diante da fala dos gestores, é que há um esforço por parte deles e isso se estende aos demais colaboradores, cujo foco é o cumprimento da missão. É a formação integral que mobiliza as equipes para que os aprendentes sejam formados para serem protagonistas na construção de uma sociedade melhor.

### **7.1.2 Observação participante: o dia-a-dia da gestão**

Com relação ao processo da observação participante, foram considerados cinco pontos na visita aos diretores das duas instituições de ensino da Rede Jesuíta de Educação, sendo: a rotina da direção geral; o plano de ação ou cronograma das atividades desenvolvidas pela direção geral; projetos desenvolvidos voltados ao aperfeiçoamento profissional dos colaboradores e alunos e análise do organograma e fluxograma da instituição. A observação foi marcada através de e-mail, com antecedência, considerando a disponibilidade de cada gestor.

No decorrer da observação participante, ainda foi possível complementar e extrair aspectos que estão relacionados a operacionalização do trabalho dos gestores. Mesmo não sendo representativos, contribuíram para interpretar a realidade da escola. Levando em conta as possibilidades, direções, sentimentos e percepções.

A observação participante realizada para com o gestor do colégio “A” ocorreu de forma dinâmica, partindo do compartilhamento de sua agenda, com algumas atividades em que eu, como pesquisadora, pudesse estar presente. Foram três dias de imersão no colégio. Como não podia deixar de acontecer, para mim foi um momento difícil, ao me deslocar do meu espaço habitual e penetrar em um espaço até então desconhecido. Um pouco de tremor na voz, nas pernas foi sentido. Mas, uma tarefa que eu teria de enfrentar.

Um momento novo, um ambiente novo. Concordo com Wagner (2010, p. 34), quando afirma que “[...] qualquer pessoa que se veja na circunstância de ter de viver num ambiente “novo” ou estranho há de experimentar um pouco desse tipo de “choque”. Mas, logo, busquei descortinar a realidade de uma pesquisadora que passa por um processo de invenção e reinvenção do próprio eu, sujeito particular e como pesquisadora humana e atuante diante de uma realidade a priori ainda mais complexa.

Ao chegar ao colégio “A” fizemos visita aos espaços, onde o diretor fez questão de me levar para conhecer a sala da memória, sala do colaborador, o teatro, sala da comunicação,

pátios e outros espaços que compõem o colégio. O colégio traz uma arquitetura antiga, porém, no momento, alguns espaços estão em reforma para atender o projeto pedagógico inovador.

Como parte de sua rotina, o diretor iniciou seus trabalhos com uma roda de conversa com os alunos do 2º e 3º ano do Ensino médio do colégio e eu como pesquisadora iniciei a minha tarefa de observadora.

Na roda de conversa, o diretor explicava aos alunos o símbolo da escola, “um trem”. Mostrava os vagões, convidou dois deles para montar o trem, e depois convidou a turma a colocarem dentro dos vagões sentimentos, motivando dizerem quais os sentimentos eles colocariam dentro dos vagões. Levava-os a perceber que os vagões do trem eram conduzidos por um maquinista, que só anda para frente e que transporta sentimentos bons, como: alegria, coragem, amizade, compaixão e sempre fazendo analogia com os acontecimentos da vida de cada um deles.

A dinâmica interessante, onde pude perceber a interação do gestor com todos os alunos. A turma interagiu de forma ativa, participativa.

Ao término da atividade foram distribuídos chocolates para “adoçar a vida”, frase do diretor, um chocolate em formato de um trem e uma “trégua” de MDF que simbolizava que devemos dar trégua para coisas ruins, que nos levam para trás e que no trem de cada um só deve ter coisas boas.

A dinâmica escolhida pelo gestor provoca a análise do que se pretendia atingir no aluno a “autoconsciência”. Ser capaz de perceber que a vida nos proporciona coisas boas e ruins e, que devemos ter o discernimento na hora da escolha.

Nessa ótica, Trevisol (2003), coloca que cada um vai receber para favorecer essa abertura de consciência: tudo o que nos acontece, de certo modo, atraímos em favor de nossa maior consciência ou por causa de nossa radicada inconsciência.

Compreende-se que é preciso ter autoconsciência das nossas ações, do que queremos e decidimos querer. As nossas potencialidades estão dentro de nós e, para que sejam operantes, precisamos nos deslocar dos nossos sentimentos tóxicos inconscientes que comprometem nossas escolhas.

Outra atividade que tive a oportunidade de participar com o diretor do colégio “A” foi o “acompanhamento pessoal”, que ele também denomina de “consulta ampliada”. É um momento de encontro com as lideranças intermediárias onde o diretor busca conversar com o colaborador procurando saber sobre como ele está consigo mesmo e com os demais colaboradores, alunos e famílias.

Os colaboradores fazem relatos de suas rotinas e trazem nas suas palavras satisfação de fazer parte daquela instituição.

Ao concluir a conversa ele pede ao colaborador que faça duas perguntas: o que ele mudaria na instituição, e como mudaria? E o porquê não mudaria? Os colaboradores deveriam responder por e-mail as perguntas com um prazo determinado.

Por parte de alguns colaboradores, percebeu-se a satisfação em enviar e-mail ao diretor, em um relato “é honroso ouvir o diretor”. Ainda no acompanhamento pessoal participei de uma reunião do diretor com uma religiosa inaciana. A mesma é pastoralista na instituição e no momento tinha sido designada a participar de uma reunião na ANEC representando o diretor e ali fazia à devolutiva.

Na conversa com o diretor, este deixa claro que o diálogo para com o colaborador vem acontecendo desde que assumiu a instituição, pois, são nestes momentos que ele toma conhecimento do andar das atividades do colégio. Ele vê como forma de ajudá-lo, a dar conta da missão, como bem explica, “acredito que eles têm algo a nos dar, a contribuir, dar espaço para que cada um explore seu espaço, que se jogue e seja criativo”. “Revelar talentos”.

Dando continuidade à observação, participei de reuniões com os diretores acadêmico, administrativo e financeiro. Momento em que os diretores trazem uma agenda, já vista na reunião anterior, para informar resultados alcançados na pasta de cada setor. O diretor pontua, questiona e busca de cada membro equilíbrio e discernimento e que todas as situações sejam pautadas em situações claras e concretas.

O diretor preocupa-se com a realidade e a cultura interna e externa da escola, trabalha para canalizar os esforços coletivos de todos os profissionais da educação, além de assumir uma postura de liderança, pois é visto como um exemplo profissional que tem a função de orientar o trabalho educativo, assim como pais, alunos e comunidade.

A observação participante com a diretora da escola “B” ocorreu também durante três dias de imersão na escola. Os primeiros momentos foram feitas visitas aos espaços: sala de aula, parque, áreas administrativas, sala da pastoral e áreas externas.

A escola fica na zona urbana da cidade, tem uma grande área, muito arborizada, com espaços externo convidativos para passeio o que preocupa também a diretora. A mesma, fala da necessidade de demarcar um pouco mais os espaços para melhor desenvolver o projeto educativo, pois, os alunos se dispersam facilmente, gerando cuidados dos colaboradores. Tivemos a oportunidade de ver o espaço onde estava sendo produzidos vários materiais do parque recreativo para atender os alunos nos horários dos intervalos.

Em outro momento, acompanhei a reunião, na qual a diretora geral, o diretor acadêmico e a coordenadora administrativa discutiam o orçamento da escola aprovado para 2020. A diretora administrativa relatava as propostas de compras e melhorias proposto para 2020 e buscava direcionamento para novas contratações de pessoal, e acerto das atividades pedagógicas com o diretor acadêmico.

Ainda durante a observação foi possível perceber nas duas instituições o movimento de famílias, pais de alunos, procurando ser atendidos na escola nos setores de secretaria, coordenação pedagógica e serviço social. Momento não observado com a direção da escola.

Como instrumento de coleta dos dados, a observação participante possibilitou contemplar as rotinas dos gestores nas relações interpessoais e uma maior aproximação das vivências cotidianas. Todos os momentos foram salustres, uma vez que a observação participante condiciona trazer algo novo para pesquisa, já que muitas situações não foram possíveis de ser coletadas nas entrevistas.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na pesquisa busca-se compreender como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta frente às experiências e desafios para formação integral, tendo como base a operacionalização deste trabalho, o contexto das duas instituições de ensino da Rede Jesuíta de Educação.

Nosso olhar esteve voltado para o cotidiano dos diretores gerais que atuam nas instituições, já denominadas de “A” e “B” no sentido de acompanhar o trabalho, compreender como as ações são operacionalizados e como as relações acontecem no âmbito das instituições. Assim, logo no início do trabalho lançamos a seguinte questão problema: Como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuítica diante das experiências e desafios para a formação integral?

Para respondermos esta questão traçamos um percurso baseado nos objetivos do estudo, considerando a necessidade de observar, acompanhar e compreender o trabalho dos diretores gerais desde o surgimento do cargo para que o leitor entendesse as transformações que ocorreram ao longo do período em relação ao perfil destes profissionais e as modificações segundo as perspectivas de cada época.

Neste contexto, foi importante pesquisar o papel dos gestores em cada realidade e como estes percebem as suas práticas diante dos desafios atuais encontrados. É importante

considerar que os desafios postos exigem qualificação para agir no contexto diverso que compõe as instituições de ensino.

As instituições de ensino, entre as quais as que pertencem à Rede Jesuíta de Educação, buscam adequar suas ações para que se mantenham alinhados os discursos entre as necessidades das demandas atuais e os valores que são apresentados dentro da própria Proposta da Rede Jesuíta.

Ao observar de maneira participativa as instituições em que os gestores atuam, foi possível entender como acontece o trabalho de gestão e como os participantes operacionalizam as suas práticas junto aos alunos, comunidade e colaboradores. O trabalho do gestor escolar é imprescindível e implica diretamente no processo de mudanças, inovações e desafios na escola.

Os conhecimentos são construídos conforme a necessidade que vão sendo estabelecidas as relações com o outro, com o mundo, nas experiências, nas observações, o que implica necessariamente uma aprendizagem e uma formação. Saberes que fundamentam a sua prática e estabelecem valores fundamentais para gestão e consequentemente para todos que fazem aquela instituição.

Ao longo da vida, nos apropriamos das formas de ser e fazer que vão além dos conhecimentos teóricos, mas compõem um conjunto de competências e habilidades que se inter cruzam com outros conhecimentos que contribuem para a mobilização das diversas práticas de gestão. Os conhecimentos são, portanto, múltiplos e, segundo Alves (2012, p. 97), originários de fontes diversas, portanto: “[...] é social, é cultural, é histórico, é antropológico, é individual e, sobretudo, também é contextual”.

Na análise das falas dos gestores a cerca dos fundamentos que orientam a formação integral na perspectiva da Educação Jesuítica, ambos afirmam que há documentos norteadores que conduzem o processo e norteiam para um projeto que favorece a formação integral do aluno.

A busca pela formação integral, e o sujeito sendo conduzido no seu processo formativo, é notório na fala dos gestores, quando as fontes inicianas ajudam o gestor a fazer leitura da realidade e partir daí entender o sujeito nas diversas dimensões, o que preconiza, por exemplo, o Projeto Educativo Comum nos diz que: “Garantir a formação integral exige da escola, hoje, a compreensão de que o contexto mudou, os alunos aprendem de formas e em tempos distintos, em espaços que não limitam ao escolar, exigem respostas individualizadas,

diversos modos de fazer e de mediar a construção do saber, oportunizando vivências que atendam a diferentes necessidades”. (PEC, nº 41).

Constata-se que a proposta educacional da Companhia de Jesus, explicitada nesses documentos, aponta seu compromisso com os desafios de cada época. Os materiais que são norteadores contribuem para uma mesma identidade nas 17 unidades que compõe a Rede Jesuíta de Educação, com uma recíproca responsabilidade pelos desafios comuns.

O documento “Pedagogia Inaciana: uma proposta prática” (1983), tem um papel importante e objetiva subsidiar colaboradores para colocar em prática os valores, princípios e diretrizes contidos nas Características da Educação da Companhia de Jesus.

As duas instituições pesquisadas dispõem de documentos norteadores que contribui no processo de gestão, mas cada instituição está em um contexto sociocultural e econômico que apresentam especificidades que implica em tomadas de decisões que responda melhor à sua realidade.

Temos o colégio A cujo público é oriundo de classe média e classe média alta, supõe-se, portanto, que os pais dispõem aos filhos melhores condições de vida. Em contrapartida, temos a escola B, na periferia, afastada do centro da cidade, que responde por mais de 812 alunos e que, sinalizado pela gestora e nos documentos do serviço social, são alunos que vivem numa situação em que o poder público não garante condições mínimas de sobrevivência para eles e suas famílias.

O desafio é garantir uma formação integral a esses alunos, nessa perspectiva, os gestores apresentaram exatamente o que são adotados nas suas práticas de gestão que responde a essa formação integral, partindo da realidade de cada uma.

Para o gestor A esse desafio na prática de gestão, parte de três pontos: o nível de afeto das relações interpessoais; a relação de poder que se estabelece; e assumir a condição de missionários e visionários (valores).

Temos também, a gestora B que expressa nitidamente que o maior desafio é atender a um público fragilizado, em situação de vulnerabilidade, e traz as preferências apostólicas, como ênfase nesse cuidado que deve ter com os menos favorecidos.

Tem-se, então, gestores que são sensíveis às necessidades dos sujeitos que atendem e que suas ações buscam responder ao que favorece ao processo formativo dos alunos. Nesse sentido, observa-se, na composição das equipes das unidades, que elas se estruturam, do ponto de vista organizacional, considerando o seu público alvo. A saber:

Colégio A: Diretor geral, Diretor acadêmico, Diretor administrativo e Financeiro, Diretor de Comunicação, Coordenadores pedagógicos, Tecnologia e Informação, Formação Cristã e Pastoral, Psicologia Educacional, Comunicação e Eventos, Bilíngue.

Escola B: Diretora geral, Diretor acadêmico, Coordenador administrativo-financeiro, Coordenadores pedagógicos, Coordenador disciplinar, Coordenador comunitário, Assistentes Sociais, Psicólogo, Nutricionista e Psicopedagogo.

Como cita o gestor A, quando apresenta os três desafios acerca da sua prática de gestão e que este sinaliza que há um esforço no alinhamento nos discursos, que se comunga através do diálogo nos demais setores, respeitando um ponto importante, para o gestor, que é a relação interpessoal e quanto gestor não perder de vista que a missão é a fonte que conduz a materialização da missão, essa composição das equipes favorece no trabalho.

Já na composição da equipe da escola B, tem suas singularidades e em alguns pontos difere-a do colégio A. Sendo escola filantrópica, que atende a pessoas menos favorecidas, para responder à formação integral dos alunos, necessita de uma equipe que atenda de tal modo, que no processo formativo, a escola possa dispor, aos alunos, atendimentos que perpassa a finalidade primeira da escola, a acadêmica.

Famílias que não acompanham os filhos e não dispõem de condições para contratar alguém para ajuda-los nas atividades escolares, são alunos que não dispõem de alimentação adequada para um desenvolvimento saudável. Nessa realidade específica, ter uma equipe multidisciplinar que acompanhem esses alunos, potencializa significativamente no alcance da missão da escola.

Frente aos relatos, quanto aos procedimentos adotados nas suas práticas de gestão, percebe-se uma diversidade de ações que contribuem no alinhamento das equipes e a um melhor fluxo dos processos, evidenciando que a formação integral se estende ao compromisso de contribuir na formação dos colaboradores. Pontuamos aqui alguns dos procedimentos evidenciados nas falas e percepções no trabalho dos gestores:

- ✓ O nível de proximidade (o cuidar do cuidador dentro do nível de proximidade, antes de tudo, entre os pares, a proximidade pessoal no sentido de não perder o vínculo, afinidades institucionais, mas o nível de cuidado com o outro para que aconteça a atividade fim dentro das atividades no colégio são fundamentais);
- ✓ Delegar acompanhando, validando entre si, gerando diálogo, corrigindo com amor, voltando ao nível do afeto;

- ✓ Educador pesquisador, uma formação intelectual dos nossos professores, construindo uma nova identidade nas instituições e na Rede;
- ✓ A dialogicidade, colocado como ato primeiro. A dialogicidade vem primeiro, posto que é a capacidade de dialogar. O gestor A, ainda apresenta os valores, como procedimento para cumprir a nossa missão e para seguir a nossa visão;
- ✓ Zelar pelo clima institucional, o bem-estar da pessoa na sua totalidade para cuidar do outro;
- ✓ O investimento na formação dos professores e a boa relação com as famílias, tendo em vista o contexto de cada instituição, percebe-se, uma preocupação da gestora B com o cuidar da família.

O clima institucional foi apresentado como um ponto importante e que algumas ações do gestor contribuem nesse aspecto, nesse sentido, o gestor A, ressalta que, diante dos atos dos colaboradores, o gestor deve conversar sobre os pontos a melhorar de forma reservada e os elogios em público. Portanto, deve-se ter um clima institucional verdadeiro, maduro, relacional com dialogicidade, em que as famílias validam as ações, vindo e colaborando nas atividades da instituição.

No que se refere às evidências elencadas nas falas, o gestor A, enfatiza uma preocupação maior no cuidado com todos e com as relações entre todos, com vistas ao melhoramento do clima institucional. Mostra-se aberto a receber críticas, valoriza o diálogo e apresenta um cuidado com as pessoas que visitam o colégio.

A gestora B, por estar em um contexto de uma escola filantrópica enfatiza mais a questão do acolhimento dos alunos e das famílias, e reporta constantemente que se trata de pessoas consideradas mais necessitadas e que precisa de um cuidado mais diferenciado.

Por considerar as instituições de ensino um espaço de múltiplas aprendizagens, os gestores foram se apropriando do cotidiano escolar e neste caso puderam evidenciar o valor das experiências vividas para a compreensão da organização da atividade educativa. Neste caso, as experiências e os desafios foram constituindo-se em um ato movente que articula para a apropriação do contexto escolar além dos conhecimentos construídos durante a formação.

As experiências que são conflitantes e desafiadoras exigiram dos gestores a capacidade de articulação diante das ações realizadas, e os relatos deles evidenciaram que as suas trajetórias de formação contribuíram para que entendessem o processo de organização do trabalho escolar e buscassem mecanismos para aperfeiçoar a prática.



É nessa perspectiva que concordamos com Tardif (2002), quando afirma que é nas experiências do trabalho que o profissional aplica seus saberes e então produz sua prática profissional.

Um aspecto importante evidenciado neste estudo nos remete ao fato de que a construção dos conhecimentos dos gestores sempre esteve aliada às necessidades que surgiam no ambiente de trabalho. Estas experiências agregaram novos conhecimentos, correspondendo às necessidades na medida em que, como afirma Larrosa (2001), forma e transforma como indivíduo.

Arroyo (2000), ressalta que as aprendizagens do ofício acontecem quando o indivíduo vive, experimenta e convive as rotinas de trabalho.

Conforme o exercício da gestão, os gestores foram se apropriando e desenvolvendo competências específicas, o que nos faz concordar com Tardif (2002), quando menciona que os saberes são produzidos ao longo das tarefas do dia a dia.

Neste caso, são as necessidades práticas que determinam o valor que o profissional atribuirá ao saber segundo os condicionantes do espaço educativo, pois quanto menor o saber utilizado no trabalho, menor valor ele possui para este profissional. É no cotidiano do contexto escolar, enquanto espaço-tempo, que os conhecimentos da gestão se manifestam a partir das experiências construídas ao longo do processo de estar gestor.

Portanto, foi na combinação de experiências que os gestores foram construindo os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, saber ser, saber fazer em meio a um itinerário que atravessa as vivências, inclusive da docência, que constitui a base de sua formação.

Os achados do estudo nos levam a refletir sobre a formação inicial e compreender as atividades práticas que os gestores operacionalizam no cotidiano de suas ações. Sendo assim, o saber da experiência permitiu que os mesmos se posicionassem de forma crítica em relação às suas trajetórias de formação tanto inicial quanto continuada.

Devemos compreender que a formação do gestor percorre toda a trajetória profissional da docência à gestão e não apenas a formação inicial (TARDIF, 2002), e que os conhecimentos da gestão são temporais, isto é, construídos ao longo da trajetória profissional.

Destacamos que as ações dos gestores se constituem em um ato dinâmico, a partir do momento em que eles articulam aos diversos profissionais que compõem a escola, pois ao longo das observações podemos presenciar que ambos trabalham com toda a equipe de colaboradores, além da interação constante com pais e alunos.

Podemos verificar também que os gestores procuram desenvolver suas ações em comum acordo com as orientações vinda do Projeto Educativo Comum, gerando oportunidades de reordenamento da instituição escolar, com vistas ao cumprimento da missão. (PEC 2016, p.55 nº 55).

Os desafios referentes as ações da gestão garantem os gestores delegar funções e assim contar com a participação de cada um dos colaboradores que atuam, colocando-se na condição de corresponsáveis pelo processo educativo e pela missão institucional. Neste sentido, o trabalho colaborativo se faz importante quando permite que todos sintam confiança e integração ao processo escolar.

Foi possível conhecer a operacionalização dos trabalhos dos gestores no contexto local de cada instituição visitada e perceber os aspectos comuns e diferentes, na organização e direcionamento das ações no processo educativo. E com base nos aspectos observados é que nos propomos fazer uma devolutiva a cada gestor pesquisado, o que consideramos de relevante nas suas ações, tanto nos aspectos positivos e negativos. Com o propósito de contribuir no processo de gerenciamento das suas ações.

Há peculiaridades entre as unidades educativas pesquisadas, mesmo em instituições que diferem no seu público alvo, estas reforçam a identidade, quanto instituição jesuíta, que focam na formação integral do aluno, considerando as dimensões: cognitiva, socioemocional e espiritual religiosa. Esses gestores afirmam que há um jeito jesuíta de fazer gestão, que bebem da fonte dos ensinamentos de Santo Inácio de Loyola e torna esperançoso o percurso durante a missão.

É a educação que se ressignifica e se reconstrói com pilares fortes, sustentados por valores sólidos que se enraízam ao longo do tempo e se fortalecem na formação do ser humano, quanto sujeito singular imerso na pluralidade. Luck (2015, p.49-50), “destaque à sua dimensão política e social, ação para transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino em ciclos etc, de influência sobre todas as ações e aspectos da educação, inclusive as questões operativas, que ganham novas conotações a partir delas”.

É a educação em movimento resgatando a instrumentalidade do aprender do sujeito aprendente, como meio de liberdade consciente, com competência, compassivo, com compaixão, comprometido com o cuidado com o outro e criativo com as cores que a vida se mostra. O paradigma é formar o humano, trazendo-o para a sua intimidade com o saber, com o divino, tradicional e contemporâneo.

Diante de tudo que foi exposto acerca da gestão e das experiências apresentadas, ambos os gestores, apontaram algo a acrescentar, do seu ponto de vista, em relação ao trabalho do gestor iniciano.

Ambos ressaltam a condição de aprendizes nesse processo constante de aperfeiçoamento que implica em leitura da realidade e do contexto sociocultural, acendendo e apagando chamas e buscando o equilíbrio necessário na condução da missão, apresentando que a educação é um meio de transformação social e que mobiliza aos alunos a encontrarem no espaço escolar o direito de serem pessoas capazes de sonhar e alcançar uma condição de vida melhor.

Portanto, é no contexto dessa discussão relativa ao processo de configuração da gestão escolar que entendemos a importância de se repensar as maneiras como estes conhecimentos estão sendo construídos considerando suas contribuições para a organização do processo escolar. E com base nas nossas considerações apresentamos algumas proposições que certamente serão de grande valia para os estudos posteriores em relação ao trabalho do gestor de uma instituição da Companhia de Jesus:

- ✓ Refletir nos espaços institucionalizados de formação que os conhecimentos e as ações do gestor escolar não são provenientes exclusivamente da experiência. Esta contribui para que os conhecimentos e as ações possam ser construídos, todavia, os conhecimentos adquiridos nas formações inicial e continuada são extremamente importantes para serem confrontados com os saberes experienciais e assim o gestor possa refletir sobre sua prática.
- ✓ Que sejam criados espaços na academia a fim de repensar a formação inicial e continuada e como estão organizados os currículos para preparar o futuro gestor. No caso da formação inicial, se esta valoriza a relação teoria e prática e se o graduando tem a possibilidade de se aproximar através de estágios do cotidiano e das vivências do trabalho do gestor; e que os cursos de formação continuada possibilitem espaços em que os gestores possam compartilhar experiências e ideias, ouvindo outros gestores num processo que possibilita construir novos conhecimentos, considerando que cada instituição enfrenta desafios específicos e é no momento da formação continuada que estes profissionais podem compartilhar os dilemas, preocupações, queixas, avanços, retrocessos, para que, aliado aos demais gestores que compõem a instituição, possam pensar em possibilidades que garantam o alcance dos objetivos propostos.

- ✓ Que as ações dos gestores estejam em constante relação com a teoria e que possam inter-relacionar os saberes da experiência com os saberes pedagógicos, disciplinares e curriculares.
- ✓ Que o processo compartilhado da gestão promova espaços onde a autonomia relativa possa ser compreendida e operacionalizada em consonância com as determinações legais do sistema de educação, com base nos documentos norteadores da Pedagogia Inaciana e que os gestores possam trabalhar de forma articulada para fazer valer o sentido pleno da formação integral com a participação, coletividade, interação e autonomia de todos os profissionais que atuam nas instituições educativas.

Enfim, registro que cursar o Mestrado Profissional em Gestão Educacional na Unisinos e realizar esta pesquisa representou a vivência de uma experiência repleta de significados, descobertas prazerosas e, em muitos sentidos, possibilitou reafirmar compromissos com a dignidade humana e com um modelo de gestão compartilhada e sustentável que acredita na educação como meio de transformação de uma sociedade.

As maiores lições extraídas, na experiência com os gestores, é que, na labuta do gestor, há vidas que podem mudar o futuro.

A vitória mais bela que se pode alcançar é a vitória sobre si mesmo.

Santo Inácio de Loyola

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisa qualitativa em educação**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 77, 1991.

ANDRÉ, M.E.D.A. de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

ARRUPE, Pedro. **Nossos colégios, hoje e amanhã**. São Paulo, Ed. Loyola, Coleção Ignatiana, n.16.

ARROYO, Miguel G. **Imagens quebradas: trajetórias e tempos de alunos e mestres**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

BARBOSA, Joaquim Gonçalves. (et al.) **Administração Educacional Multirreferencial: uma aprendizagem em sala de aula**. Revista Educação Marista, Curitiba, Ano V, nº 11, p. 05-11, jul./dez, 2005.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

BOGDAN, R., & BILKEN, S. (1994). **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto Editora.

BRASIL. MEC. **Base Nacional Comum Curricular**. Dez. 2018. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/a-base>>. Acesso em: 30 abr. 2019

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9304/96.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 15 maio 2019.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Brasília, 1996.

CAPRA, Fritjof. **Sabedoria incomun**. São Paulo: Cultrix, 1993.

**Características da educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Loyola, 1987.73p .(coleção documento SJ).

COUTINHO, C. P. (2011). **Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática**. Coimbra: Almedina.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 2003.

DELORS, Jacques. Et al. **Educação - um tesouro a descobrir**. Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez / Brasília: UNESCO no Brasil, 1998.

EZPELET, J., & Rockwell, E. (1986). **Pesquisa participante**. São Paulo: Cortez - Autores Associados.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Antonio Sérgio. **Reflexões sobre educação integral e escola de tempo integral**. Cadernos Cenpec | Nova série, [S.l.], v. 1, n. 2, ago. 2006. Disponível em: <<http://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/136/168>>. Acesso em: 02 maio 2019.

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

KOLVENBACH, Peter-Hans. (1989). **Alocución a la asamblea de enseñanza superior jesuita en la Universidad de Georgetown (7/6/1989)**. In: Información S.J., Madrid.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

\_\_\_\_\_. J. C.; OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LOYOLA, Inácio de. **Exercícios espirituais**. São Paulo: Loyola, 2000.

LÜCK, Heloísa. (et al.). **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

\_\_\_\_\_. **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

MACHADO; GANZELI. **Gestão educacional e materialização do direito à educação: avanços e entraves**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 49-63, mar. /abr. 2018.

MARCONDES, D. A crise de paradigmas e o surgimento da modernidade. In: Brandão, Z. (Org.). **A crise dos paradigmas e a educação**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2010. p. 17-31.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. (Org.). (2001). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes.

MOSCATO, Ricardo. **Pedagogia Ignaciana Y Gestión educativa**. Documento de trabalho apresentado al Consejo Directivo del Colégio del Salvador. Marzo, 2011

MORIN, Edgar. **O problema epistemológico da complexidade**. Lisboa: Publicações Europa- América, 1985

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

PAWLOWSKI, C. S., Andersen, H. B., Troelsen, J., & Schipperijn, J. (2016). **Comportamento da atividade física das crianças durante o recreio escolar: Um estudo piloto usando GPS, acelerômetro, observação do participante e entrevista**. Plos One, 11 (2), e0148786. doi:10.1371/journal.pone.0148786

PEC. **Projeto Educativo Comum/RJE**. Edições Loyola, 2016.

PEDAGOGIA INACIANA: uma proposta prática. Secretariado de Educação da Companhia de Jesus, São Paulo: Ed. Loyola, 1993. 119 p.



PERRENOUD, Phillippe. **Avaliação:** da excelência à regulação das aprendizagens - entre duas lógicas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. (2005). Manual de investigação em ciências sociais. (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.

RINCÓN, José Leonardo S.J. **El perfil del estudiante que pretendemos formar em uma Instituição Educativa Ignaciana.** Disponível em <<http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=306>> Acesso em:

RODRÍGUEZ, José Álvarez. La **integralidad de la educación: en busca de un modelo axiológico.** In: RODRÍGUEZ, José Álvarez. **Análisis de un modelo de educación integral.** Tesis doctoral. Granada: Universidad de Granada, Facultad de Ciencias de la Educación, 2001. p. 125-167. Disponível em: <<http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/4438/04-3%8DTULO%204.pdf?sequence=5&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 maio 2019.

SETÚBAL, Maria Alice; CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. **Alguns parâmetros para a educação integral que se quer no Brasil.** Em Aberto, Brasília, v. 25, n. 88, p. 113-123, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/download/2589/2499>>. Acesso em: 02 maio 2019.

SILVA, Eliene. **A importância do gestor educacional na instituição escolar.** Disponível em <<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23>>. Acesso em: 07. jun. 2019.

SOUSA, Sandra M. Zabia L. Avaliação do escolar como instrumento de gestão educacional. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão Democrática da Educação:** desafios contemporâneos. Petrópolis: Vozes, 2008.

STORCK, João Batista. **As humanidades em tempos de neoliberalismo em duas universidades jesuítas na América Latina.** 2016. 352f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial:** tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TREVISOL, Jorge. **O reencantamento humano:** processos de ampliação da consciência na educação. São Paulo, Paulinas, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. – 23. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2015.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Escola:** espaço político-pedagógico. 5. ed. São Paulo: Papirus, 1998. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

\_\_\_\_\_. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995.

WAGNER, R. **A invenção da cultura.** São Paulo: Cosac-Naify, 2010.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DESTINADA A GESTORES JESUÍTAS E LEIGOS DOS COLÉGIOS E ESCOLAS DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO**

#### **ENTREVISTADO 01:**

- 1- Nome / tempo de instituição
- 2- Formação acadêmica

#### **ENTREVISTA:**

- 1- Quais são os fundamentos que orientam a formação integral na perspectiva da educação jesuítica?
- 2- Na perspectiva da Companhia de Jesus, quais são os desafios a serem destacados em sua prática de gestão?
- 3- Considerando os desafios de garantir uma formação integral, quais são os procedimentos adotados em sua prática de gestão?
- 4- Registrar evidências que comprovam a efetividade de uma prática de gestão com vistas à formação integral.
- 5- Relacionar aspectos que considera relevante na prática de gestão para viabilizar uma formação integral.
6. Saber em quais aspectos a Companhia de Jesus, enquanto mantenedora, favorece o aperfeiçoamento contínuo da gestão para trabalhar e desenvolver a Formação Integral.
7. De fato, existe um jeito jesuíta de fazer gestão? Se existe, como identificá-los?
8. Diante dos pontos apresentados, teria algo a acrescentar do seu ponto de vista, em relação ao trabalho do gestor inaciano?

**APÊNDICE B: TÉCNICA UTILIZADA: OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE****PONTOS A CONSIDERAR NA VISITA AOS DIRETORES DAS ESCOLAS E COLÉGIOS DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO**

- ✓ Rotina da direção geral;
- ✓ Plano de ação ou cronograma de atividades desenvolvidas pela direção geral;
- ✓ Projetos desenvolvidos voltados ao aperfeiçoamento profissional dos colaboradores e alunos;
- ✓ Análise do organograma e fluxograma da instituição.

## ANEXO A

## CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Marcos Epifânio Barbosa Lima, diretor do colégio São Francisco Xavier, localizado na cidade de São Paulo/SP, autorizo a pesquisadora Maria Dalva Soares Rocha Mendes, para desenvolver o seu projeto de pesquisa intitulado “Gestão Educacional e Formação Integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da Rede Jesuíta de Educação, que está sob a orientação do Professor Dr. João Batista Stock, cujo objetivo é compreender como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta frente às experiências e desafios para formação integral, cuja a metodologia será a técnica da observação participante e uma entrevista semiestruturada.

A aceitação está condicionada ao cumprimento da pesquisadora aos requisitos da Resolução nº 510/2016 e suas complementares, comprometendo-se a utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa.

Teresina, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

*Marcos Epifânio Barbosa Lima*

## CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Rosemere Impéres Lira, diretora geral da Escola Santo Afonso, localizado em Teresina/Piauí, autorizo a pesquisadora Maria Dalva Soares Rocha Mendes, para desenvolver o seu projeto de pesquisa intitulado **“Gestão Educacional e Formação Integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da Rede Jesuíta de Educação,** que estar sob a orientação do Professor Dr. João Batista Stock, cujo objetivo é compreender como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta frente às experiências e desafios para formação integral, cuja a metodologia será a técnica da observação participante e uma entrevista semiestruturada.

A aceitação está condicionada ao cumprimento da pesquisadora aos requisitos da Resolução nº 510/2016 e suas complementares, comprometendo-se a utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa.

Teresina, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

Rosemere Impéres Lira

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** GESTÃO EDUCACIONAL E FORMAÇÃO INTEGRAL: EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS NAS ESCOLAS E COLÉGIOS DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO.

**Pesquisador:** MARIA DALVA SOARES ROCHA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 25452919.1.0000.5344

**Instituição Proponente:** Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 3.796.408

**Apresentação do Projeto:**

O projeto de pesquisa "Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da Rede Jesuíta de Educação" é desenvolvido pela aluna Maria Dalva Soares Rocha, sob orientação do professor doutor João Batista Storck, no Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional (Mestrado Profissional) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Trata-se de uma pesquisa de mestrado que tem como objetivo "compreender como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta frente às experiências e desafios para formação integral." Para concretizar tal objetivo, a pesquisadora realizará uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, e os seguintes procedimentos metodológicos serão utilizados: pesquisa documental, observação participante e entrevista semiestruturada com 2 (dois) gestores de colégios jesuítas.

**Objetivo da Pesquisa:**

Os objetivos da pesquisa estão delimitados e encontram-se em consonância com o foco proposto para a pesquisa. Além disso, há coerência entre os objetivos da pesquisa e os procedimentos metodológicos escolhidos.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Nos documentos apresentados ao Comitê de Ética em Pesquisa a pesquisadora reflete sobre os aspectos éticos da pesquisa, seus possíveis riscos e benefícios, e explicita o que será feito para

**Endereço:** Av. Unisinos, 950

**Bairro:** Cristo Rei

**CEP:** 93.022-000

**UF:** RS

**Município:** SAO LEOPOLDO

**Telefone:** (51)3591-1198

**Fax:** (51)3590-8118

**E-mail:** cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 3.796.408

contornar os riscos indicados.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto de pesquisa analisa um tema relevante para o campo da Educação, especialmente para a área da Gestão Educacional. Da forma como foi desenvolvido e estruturado, o projeto atende aos requisitos exigidos de um projeto de pesquisa de mestrado, apresentando fundamentação teórica e delimitação dos objetivos.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os documentos obrigatórios foram apresentados e estão adequados aos requisitos das Resoluções 466/2012 e 510/2016.

**Recomendações:**

Sem recomendações.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Sem pendências.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1462008.pdf	16/12/2019 11:57:59		Aceito
Outros	TermodeEsclarecimento.docx	16/12/2019 11:57:38	MARIA DALVA SOARES ROCHA	Aceito
Outros	Calendario2020SANFRA.pdf	16/12/2019 11:26:40	MARIA DALVA SOARES ROCHA	Aceito
Outros	CalendarioESAR.pdf	16/12/2019 11:24:40	MARIA DALVA SOARES ROCHA	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	01/11/2019 14:13:38	MARIA DALVA SOARES ROCHA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.doc	30/10/2019 13:24:53	MARIA DALVA SOARES ROCHA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEE.pdf	30/10/2019 13:23:52	MARIA DALVA SOARES ROCHA	Aceito
Outros	anuencia2.pdf	30/10/2019	MARIA DALVA	Aceito

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1198

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado/a participante,

Você está sendo convidado/a para participar da pesquisa **“Gestão Educacional e Formação Integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da Rede Jesuíta de Educação”**. A pesquisadora responsável por esta pesquisa é a mestranda Maria Dalva Soares Rocha Mendes, aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, sob orientação do Professor Dr. João Batista Stock, integrante do quadro docente da referida instituição.

O objetivo do estudo é compreender como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta frente às experiências e desafios para formação integral.

A pesquisa será realizada com gestores que respondem pela gestão geral das unidades, tendo como cenário duas escolas de educação básica da Companhia de Jesus, integrantes da Rede Jesuíta de Educação.

Sua participação é voluntária e muito importante para a pesquisa, consistindo em integrar-se em uma entrevista semiestruturada e observação participante. Tendo liberdade para decidir participar ou não, você também pode deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, não havendo nenhuma penalização, desconforto ou contratempo por essa decisão.

Suas informações pessoais serão mantidas em absoluto sigilo e quaisquer dados que possam vir a identificá-lo/a serão omitidos na divulgação dos resultados da pesquisa. Os dados obtidos serão usados apenas para fins de investigação.

A pesquisa pressupõe como normal a ocorrência de discordâncias, uma vez que concepções e percepções se constroem e se modificam a partir das experiências individuais e coletivas e à medida que novos fundamentos vão sendo apropriados pelos sujeitos envolvidos. Por isso, com o fim de evitar todo e qualquer possível constrangimento, a assinatura do presente TCLE também implica que você concorda com um termo coletivo de respeito e confidencialidade em torno das concepções, percepções e posicionamentos apresentados.

Os benefícios, por sua vez, poderão resultar de proposta de intervenção, concretizada por meio de um programa de formação continuada para gestores, a partir das necessidades evidenciadas no estudo, elencando estratégias favoráveis a uma efetiva prática de enfrentamento aos desafios verificados.

Você receberá uma via deste documento, assinada pela pesquisadora, que se compromete em esclarecer devida e adequadamente a qualquer dúvida ou necessidade de

informação que surja durante a pesquisa ou depois de sua realização, através do e-  
mariadalvasr@hotmail.com.

Maria Dalva Soares Rocha Mendes

**Maria Dalva Soares Rocha Mendes**

Aluna do Mestrado Profissional pelo

Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional Mestrado Profissional da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_/2019.

Rosemeire Simplicio Lima.

CPF: 305.513.903-87

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado/a participante,

Você está sendo convidado/a para participar da pesquisa **“Gestão Educacional e Formação Integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da Rede Jesuíta de Educação”**. A pesquisadora responsável por esta pesquisa é a mestranda Maria Dalva Soares Rocha Mendes, aluna do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, sob orientação do Professor Dr. João Batista Stock, integrante do quadro docente da referida instituição.

O objetivo do estudo é compreender como se configura a gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta frente às experiências e desafios para formação integral.

A pesquisa será realizada com gestores que respondem pela gestão geral das unidades, tendo como cenário duas escolas de educação básica da Companhia de Jesus, integrantes da Rede Jesuíta de Educação.

Sua participação é voluntária e muito importante para a pesquisa, consistindo em integrar-se em uma entrevista semiestruturada e observação participante. Tendo liberdade para decidir participar ou não, você também pode deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, não havendo nenhuma penalização, desconforto ou contratempo por essa decisão.

Suas informações pessoais serão mantidas em absoluto sigilo e quaisquer dados que possam vir a identificá-lo/a serão omitidos na divulgação dos resultados da pesquisa. Os dados obtidos serão usados apenas para fins de investigação.

A pesquisa pressupõe como normal a ocorrência de discordâncias, uma vez que concepções e percepções se constroem e se modificam a partir das experiências individuais e coletivas e à medida que novos fundamentos vão sendo apropriados pelos sujeitos envolvidos. Por isso, com o fim de evitar todo e qualquer possível constrangimento, a assinatura do presente TCLE também implica que você concorda com um termo coletivo de respeito e confidencialidade em torno das concepções, percepções e posicionamentos apresentados.

Os benefícios, por sua vez, poderão resultar de proposta de intervenção, concretizada por meio de um programa de formação continuada para gestores, a partir das necessidades evidenciadas no estudo, elencando estratégias favoráveis a uma efetiva prática de enfrentamento aos desafios verificados.

Você receberá uma via deste documento, assinada pela pesquisadora, que se compromete em esclarecer devida e adequadamente a qualquer dúvida ou necessidade de

informação que surja durante a pesquisa ou depois de sua realização, através do e-  
mariadalvasr@hotmail.com.

Maria Dalva Soares Rocha Mendes

**Maria Dalva Soares Rocha Mendes**

Aluna do Mestrado Profissional pelo

Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional Mestrado Profissional da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2019.

Marcos Epifanio Barbosa Guimarães

CPF: 041.147.354-96