

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

LUCIANE COSTA DOS SANTOS

**FORMAÇÃO PARA A LIDERANÇA E A GESTÃO NO COLÉGIO ANCHIETA:
Análise e Possibilidades**

**São Leopoldo
2020**

LUCIANE COSTA DOS SANTOS

**FORMAÇÃO PARA A LIDERANÇA E A GESTÃO NO COLÉGIO ANCHIETA:
Análise e Possibilidades**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Gestão
Educativa, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão Educativa –
Mestrado Profissional da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Cristina Ghisleni

São Leopoldo

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237f Santos, Luciane Costa dos.

Formação para a liderança e a gestão no Colégio Anchieta : análise e possibilidades / Luciane Costa dos Santos. – 2020.

145 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, UNISINOS, 2020.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Ghisleni.

1. Gestão educacional – Colégio Anchieta – Porto Alegre. 2. Liderança e Gestão – Educação básica. 3. Gestão escolar católica – Formação e liderança. 4. Liderança Inaciana. I. Ghisleni, Ana Cristina.

CDU 371.11(816.5)

Bibliotecária Responsável: Denise Pazetto CRB 10/1216

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado coragem, saúde e persistência durante todo o percurso do mestrado.

À Rede Jesuíta de Educação, por entender e apoiar a formação continuada dos colaboradores, fator indispensável para a promoção da educação.

Aos diretores, Padre João Cláudio Rodhen, Padre Jorge Álvaro Knapp, Inácio Reinehr e Dário Schneider; e à coordenadora de ensino Tatiana Waldow, por terem acreditado nas minhas intenções e na minha capacidade para ingressar nesta linda e desafiante caminhada. Agradeço também por disponibilizarem acesso aos materiais institucionais, possibilitando esta pesquisa.

À minha estimada orientadora, Ana Ghisleni, pela sua paciência, dedicação, amizade e profissionalismo em me conduzir como pesquisadora.

Aos padres João Roque Rodhen e João Batista Storck, por dividirem comigo a sabedoria da Liderança Inaciana.

Ao Ricardo, por ser meu companheiro de vida, aquele que está sempre incentivando meus sonhos e ideais, sonhando e acreditando ao meu lado.

Ao meu filho, Guilherme, amor incondicional, por entender minhas ausências e continuar me amando.

À minha mãe e a meus irmãos, por compreenderem meu afastamento e seguirem sendo os melhores.

À dinda do Gui, pelas tantas vezes que supriu minha ausência cuidando e dando muito amor ao meu filho.

Aos colegas gestores do Colégio Anchieta que dedicaram seu tempo no momento das entrevistas, enriquecendo-as com suas experiências e saberes. Às minhas colegas de equipe do Colégio, pela parceria e amizade de sempre.

À minha amiga Joselma Noal, por me ouvir e ajudar quando minhas angústias estiveram presentes.

Por fim, meu agradecimento especial aos colegas do mestrado, que hoje considero amigos, companheiros, pessoas humanas e alegres que, junto comigo, tornaram a trajetória mais leve e divertida.

RESUMO

Esta pesquisa propôs-se a investigar como tem sido desenvolvida a formação da liderança e da gestão no Colégio Anchieta/RS, evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuítica. A fundamentação teórica buscou a compreensão da liderança inaciana, seus princípios e fundamentos – baseada em Lowney, Custódio Filho, Ospina, Ullman e Bohnen, e Duplá –; do percurso da gestão – apoiada em Sander, Paro, Akkari, Lück Libâneo e Minioli –; e das competências e da formação dos líderes para a eficácia na gestão e a ética do cuidado – em que se destacam as contribuições de Boff; Goleman, Boyatzis e Mckee; Morin; Maturana; Dutra; Perrenoud; Moscovici e Senge. A abordagem metodológica foi a qualitativa. O levantamento de dados ocorreu mediante entrevistas com nove gestores membros da direção e coordenações. Além disso, analisaram-se os principais documentos institucionais e jesuítas, que contribuíram e nortearam muitas escolhas nesta pesquisa – Regimento Escolar, Projeto Político-Pedagógico, Projeto Educativo Comum e as Constituições Jesuíticas. A análise dos dados apoiou-se na técnica de análise de conteúdo e na construção de mapas conceituais. A investigação, no formato proposto e com as bases teóricas selecionadas, aponta para os desafios da gestão no século XXI, o que exige dos profissionais não somente competências técnicas e instrumentais, mas habilidades e competências socioemocionais para ter a excelência nos objetivos educacionais, com vistas à educação integral de qualidade. A proposta de intervenção sugerida nesta pesquisa versa sobre a fundamental formação permanente dos gestores diretivos e intermediários na instituição, focada na liderança jesuíta e articulada para o desenvolvimento das competências socioemocionais na gestão, e apresenta-se como uma produção técnica em que já estão previstos tempos, abordagens e temáticas relevantes.

Palavras-chave: Liderança Inaciana. Gestão Educacional. Competências Socioemocionais. Educação Básica.

ABSTRACT

This research proposed to investigate how leadership and management have been developed in the Anchieta School/RS, showing the emphases and verifying how they combine themselves to the socio-emotional abilities and the principles of Jesuit education. The theoretical framework sought to understand the Inacian leadership, its principles and bases – according to Lowney, Custódio Filho, Ospina, Ullman and Bohnen, and Duplá –; management procedures – according to Sander, Paro, Akkari, Lück Libâneo and Minioli –; and the abilities and education of leaders for the effectiveness in management and the care ethics – in which it is possible to highlight the contributions of Boff; Goleman, Boyatzis and Mckee; Morin; Maturana; Dutra; Perrenoud; Moscovici and Senge. The methodological approach was qualitative. The data-collecting process occurred by means of interviews with nine managers, whom were members of the school management and coordination. Moreover, the main institutional and Jesuit documents, which contributed to and guided many choices in this research, were analyzed – School Regiment, Political-Pedagogical Project, Common Educational Project, and the Jesuit Constitutions. The analysis of the data was supported by the technique of content analysis and the construction of conceptual maps. The research, in the proposed format and with the selected theoretical bases, points to the challenges of management in the 21st century, which demands of professionals not only technical and instrumental abilities, but also socio-emotional abilities to achieve excellence in the educational objectives, with view to qualified integral education. The proposal of intervention suggested in this research approaches the fundamental, permanent education of directive or intermediate managers in the institution, focused in the Jesuit leadership and articulated for the development of socio-emotional abilities in management, and is presented as a technical production in which times, approaches and relevant themes are foreseen.

Keywords: Inacian leadership. Educational Management. Socio-emotional abilities. Primary Education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descritor “inteligência emocional” (Portal de Periódicos da Capes).....	26
Quadro 2 - Descritor “gestão/gestão por competências”	26
Quadro 3 - Descritor “inteligência emocional” (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações)	27
Quadro 4 – Descritor “gestão educacional”	27
Quadro 5 – Descritor “socioemocional”	27
Quadro 6 – Descritor “liderança”	28
Quadro 7 – Descritor “competências do gestor/formação de gestores”	28
Quadro 8 - Deveres do Líder inaciano.....	37
Quadro 9 - Constituições da Companhia de Jesus	43
Quadro 10 - Principais tensões emergentes	53
Quadro 11 - Cinco disciplinas da organização de aprendizagem.....	60
Quadro 12 - Quatro Pilares da inteligência emocional	66
Quadro 13 - Trajetória metodológica da pesquisa.....	75
Quadro 14 - Atribuições e competências esperadas na gestão do Colégio Anchieta ...	91
Quadro 15 - Mapeamento das formações para gestores no período de 2015 a 2018..	93
Quadro 16 - Formação acadêmica dos entrevistados.....	99
Quadro 17 - Manifestações dos entrevistados sobre os principais desafios para o gestor contemporâneo	111
Quadro 18 - Formações para os gestores promovidas pelo Colégio Anchieta entre 2015 e 2018	121
Quadro 19 - Competências indicadas para a eficácia na gestão	124
Quadro 20 - Consonância entre os quatro pilares da inteligência emocional e os quatro pilares da liderança inaciana.....	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Entendimento dos entrevistados sobre os desafios em gestão	114
Figura 2 - Entendimento dos entrevistados sobre o conceito de competência	116
Figura 3 - Entendimento dos entrevistados sobre o conceito de competência socioemocional.....	120
Figura 4 - Competências mais valorizadas na gestão	120

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 1	101
Mapa 2 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 2	102
Mapa 3 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 3	103
Mapa 4 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 4	104
Mapa 5 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 5	105
Mapa 6 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 6 (parte 1).....	106
Mapa 7 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 6 (parte 2).....	107
Mapa 8 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 7	108
Mapa 9 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 8	109
Mapa 10 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 9	110

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Exercícios Espirituais	40
Esquema 2 - Programa de Desenvolvimento dos Líderes Inacianos	128

LISTA DE SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EE	Exercícios Espirituais
FLACSI	Federação Latino-Americana de Colégios Jesuítas
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PA BRA	Plano Apostólico da Província Jesuíta do Brasil
PDLI	Programa de Desenvolvimento das Lideranças Inacianas
PEC	Projeto Educativo Comum
PI	Pedagogia Inaciana
PPI	Paradigma Pedagógico Inaciano
PPP	Projeto Político-Pedagógico
RJE	Rede Jesuíta de Educação
SQGE	Sistema de Qualidade em Gestão Educacional
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Formação de Líderes e Gestores Leigos Jesuítas	12
1.2 Tema	16
1.2.1 Delimitação do Problema	16
1.2.2 Problema de Pesquisa	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificativa	17
1.5 Contextualização	19
1.5.1 Memórias da Vida Acadêmica e Profissional em Diálogo com a Pesquisa	19
1.5.2 O Espaço Empírico	22
2 REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1 Realização da Revisão	25
2.2 Inferências e Compreensões Possíveis	28
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
3.1 Carisma do Fundador e Princípios da Companhia de Jesus	34
3.1.1 Inácio de Loyola: um Perfil de Liderança que Inspira	34
3.1.2 Os Exercícios Espirituais: Fonte de Inspiração para a Proposta de Formação Jesuíta	39
3.1.3 As Constituições da Companhia de Jesus: Contribuições para a Prática da Gestão	42
3.1.4 A Concepção da Liderança e da Gestão na Companhia de Jesus na Atualidade ...	46
3.2 Gestão Educacional	50
3.2.1 O Percurso da Gestão no Contexto Brasileiro	50
3.2.2 A Complexidade do Século XXI e os Efeitos na Gestão Educacional	55
3.2.3 O Trabalho em Equipe: Nova Concepção de Gestão Inovadora	59
3.3 Competências para o Exercício da Liderança e Gestão	63
3.3.1 O Cuidado como Competência Humana	64
3.3.2 Competências Socioemocionais pela Ética do Cuidado	64
3.3.3 A Evolução do Termo Competência e suas Implicações na Educação	69

4 PERCURSO METODOLÓGICO	73
4.1 Análise Documental	76
4.1.1 Revisão Documental: Análise do Regimento Escolar	76
4.1.2 Revisão Documental: Projeto Político-Pedagógico	81
4.1.3 Revisão Documental: Projeto Educativo Comum.....	86
4.2 Considerações da Revisão Documental: Regimento Escolar, PPP, PEC e Formação Continuada	94
4.3 Os Sujeitos da Pesquisa, as Entrevistas e o Levantamento dos Dados	97
4.3.1 Análise das Entrevistas	100
4.4 Análise dos Dados	110
4.5 Proposta Formativa.....	125
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA (DIRETOR ACADÊMICO).....	139
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)...	140
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR EDUCACIONAL	142
APÊNDICE D – FUNÇÕES DA DIREÇÃO, DA COORDENAÇÃO DE UNIDADES DE ENSINO E DA COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS ACADÊMICOS.....	143

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formação de Líderes e Gestores Leigos Jesuítas

A complexidade do mundo contemporâneo, somada à fluidez e à inconstância dos novos tempos em todos os setores da vida, contribuem para que as organizações sociais necessitem se reinventar e inovar para se manterem vivas e competitivas no mercado.

Este século é muito diferente do século 20. Se compararmos o que eu vivenciei quando jovem, cheio de esperanças e expectativas, com o que vivencio agora, em retrospecto, comparando, revisando expectativas e esperanças, eu diria que estamos num estado de interregno. Esse é o termo que gosto de usar. No “interregno”, não somos uma coisa nem outra. No estado de interregno, as formas como aprendemos a lidar com os desafios da realidade não funcionam mais. As instituições de ação coletiva, nosso sistema político, nosso sistema partidário, a forma de organizar a própria vida, as relações com as outras pessoas, todas essas formas aprendidas de sobrevivência no mundo não funcionam direito mais. Mas as novas formas, que substituiriam as antigas, ainda estão engatinhando. (BAUMAN, 2015).

Neste contexto de múltiplas e significativas mudanças, o desafio passa a ser manter-se fiel à missão e aos princípios fundacionais da organização, sem desconsiderar a necessária inovação.

Na presente pesquisa, constituída à luz das premissas e dos princípios da Companhia de Jesus, concebe-se a necessidade de revigorar a missão educativa com criatividade, tendo como fio condutor os Exercícios Espirituais (EE), a Pedagogia Inaciana (PI) e os ensinamentos de Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus. Com isso, entende-se que administrar uma escola é bastante complexo, haja vista a natureza das relações e a possibilidade de transformação social. Nesta perspectiva, todos os envolvidos na comunidade escolar são agentes de mudança e transformação, devendo comprometer-se e colaborar com a formação integral dos estudantes com vistas à promoção da aprendizagem.

Nesta concepção, a organização precisa contar com lideranças que favoreçam a motivação e o engajamento de todos, na busca da função educativa inaciana e em consonância com as necessidades do contexto contemporâneo. Dessa forma, cabe aos gestores administrar as questões burocráticas e relacionais para que atuem conforme os princípios e fundamentos da instituição, favorecendo um ambiente saudável, capaz de impactar na qualidade da aprendizagem.

Nas últimas décadas, pesquisas têm apontado para a importância da inovação nas organizações, as quais não se limitam a novos projetos, mas abrangem novas formas de conduzir o seu posicionamento de gestão. Não basta o desenvolvimento técnico e burocrático da era de Taylor e Fayol para “dirigir” uma empresa, mas é necessária a capacidade de engajar pessoas, mantê-las motivadas para o desenvolvimento pessoal, coletivo e organizacional. Nessa nova gestão, entende-se a relevância da gestão compartilhada, em que diferentes atores, com seus diferentes perfis, contribuem para o direcionamento do trabalho por meio da liderança em equipe, partindo do pressuposto de que as diferenças se complementam, trazendo riqueza para a gestão e propiciando o alcance dos objetivos da instituição

Nessa perspectiva, é importante refletir sobre a liderança e a gestão, cujas semelhanças e diferenças podem impactar na condução de qualquer organização. No entanto, antes de focarmos nesses dois conceitos, cabe citar Lück (2017, p. 46), quando diz que “[...] a concepção de gestão supera a de administração e não a substitui.” Ao trabalhar com essa afirmativa, a autora mostra que as instituições de ensino como “organismos vivos e dinâmicos” (LÜCK, 2017, p. 50), interagindo com a sociedade a partir “de seus múltiplos processos” (LÜCK, 2017, p. 51). Além disso, a noção de gestão, para Lück (2017, p. 51), abrange

[...] a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientação da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto em âmbito macro (sistema) como micro (escola) e na interação de ambos.

Conforme Paro (2012), a administração pode ser interpretada, na teoria e na prática, por meio de dois amplos campos que se interpenetram: a “racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo”. No que se refere ao “esforço humano coletivo”, destaca-se o papel crucial do líder, que seria o de orientar e motivar a equipe de trabalho para o alcance dos resultados.

Thurler (2001, p. 140), por sua vez, diz que

Nos estabelecimentos escolares, os processos de mudança de certa amplitude não se desenvolvem por si mesmos. Necessitam de uma orquestração ativa, da intervenção voluntária de um determinado número de atores que trabalhem deliberadamente para orientar as coisas em um sentido definido. [...]. As influências não provêm unicamente daqueles que detêm uma autoridade formal e pode acontecer que eles exerçam apenas pouca influência. Esta e a autoridade formal, portanto, não se acompanham.

Neste cenário, pode-se dizer que um líder não precisa de um cargo diretivo para atuar, seja num ambiente educacional, nas tarefas cotidianas, entre um grupo de amigos, numa igreja ou em qualquer outro local onde existam pessoas e objetivos coletivos. Nesse âmbito, “As noções de líder e de liderança referem-se mais a uma influência real sobre o curso das coisas do que o estatuto dos que a exercem, pontual ou regularmente.” (BENNYS; NANUS, 1985 apud THURLER, 2001, p. 1).

Alguns autores compreendem que a liderança não é inata quando afirmam, como Lowney (2015, p. 38), que

Os líderes vicejam pela compreensão de quem são e do que valorizam, por terem consciência de fraquezas ou pontos cegos e insalubres que possam desencaminhá-los e por cultivarem o hábito de aprendizado e autorreflexão constantes. Somente a pessoa que sabe o que quer pode perseguir isso com energia e inspirar outros a fazerem o mesmo.

Nessa perspectiva, pode-se intuir que nem todo gestor é um líder e nem todo líder é um gestor, pois um líder precisa ter facilidade no trato com as pessoas, em comunicar-se de forma efetiva e afetiva; mas isso necessariamente não quer dizer que tenha capacidade para lidar com procedimentos administrativos.

Os perfis de líder e de gestor são essenciais para uma organização. Algumas pessoas têm os dois perfis, sendo líderes carismáticas e motivadoras, mostrando-se capazes de influenciar multidões e de conduzir a dinâmica administrativa. Nesse sentido, são relevantes a união e o trabalho em equipe, de modo que a atitude de um membro do grupo supere a dificuldade do outro para o alcance de resultados comuns.

De acordo com Paro (2010, p. 767), a gestão não se faz sozinha: precisa do envolvimento e do trabalho coletivo, que agrega “[...] multiplicidade de habilidades, forças, destrezas, conhecimentos, enfim as mais diferentes capacidades presentes nos diferentes componentes humanos da organização.” Sendo assim, compete a reflexão sobre o gestor do século XXI, seja ele diretor ou gestor intermediário.

Esta dissertação versa sobre a formação de líderes e gestores leigos no Colégio Anchieta – RS, instituição jesuíta de educação. Assume como objetivo principal investigar a maneira como é desenvolvida a formação dos líderes e gestores, evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuítica.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. Após a introdução, o estudo aborda a delimitação do problema e os objetivos; e, na sequência, expõe a sua justificativa. Ainda no primeiro capítulo, contextualiza a trajetória da pesquisadora e as especificidades de sua formação e atuação profissional, além de apresentar o espaço empírico da pesquisa.

O segundo capítulo retrata a revisão da literatura. Nele foram elencadas algumas publicações consultadas em bases de dados científicas a partir de descritores previamente estabelecidos, que dialogam com a temática investigada.

No capítulo seguinte, o terceiro, consta o referencial teórico. Ele está subdividido em seções nas quais são explorados assuntos que estabelecem relação de coerência entre si, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa. Na primeira seção, “Carisma do Fundador e Princípios da Companhia de Jesus”, buscou-se conhecer e compreender tais aspectos por meio do enfoque na liderança de Inácio de Loyola, assim como a metodologia desenvolvida por ele, mediante os Exercícios Espirituais (EE). Na segunda seção, a intenção foi aprofundar o método dos EE, concebido e fundamentado por Inácio de Loyola, como um programa de desenvolvimento pessoal e profissional. Para Lowney (2015), os EE, além de promoverem o desenvolvimento humano, podem ser considerados importante ferramenta na formação de gestores. A terceira seção versa sobre as Constituições da Companhia de Jesus, tratando das normas e diretrizes para a atuação dos jesuítas, bem como dos ensinamentos propostos no documento que servem de orientação e guia para leigos que trabalham em instituições jesuítas. A quarta e última seção aborda a concepção da liderança e da gestão na Companhia de Jesus na atualidade.

A segunda parte do referencial teórico tem como grande tema a Gestão Educacional, apresentando, na primeira seção, um breve recorte histórico do percurso da Gestão Educacional no contexto brasileiro. Na sequência, a segunda seção trata da complexidade do século XXI e dos efeitos na Gestão Educacional. Por último, aborda-se o trabalho em equipe como nova concepção da gestão inovadora.

A última parte do terceiro capítulo versa sobre competências para o exercício da liderança e da gestão, tendo como temas: na primeira seção, o cuidado como competência humana; na segunda seção, competências socioemocionais pela ética do cuidado; e, por fim, a evolução do termo competência e suas implicações na educação.

O quarto capítulo refere-se ao percurso metodológico do estudo, esclarecendo que se pretendeu realizar uma pesquisa aplicada com abordagem metodológica

qualitativa, com o intuito de responder ao problema e, ainda, priorizar que fossem contempladas as especificidades do contexto. Na continuidade, é apresentada a análise documental e dos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas, conforme previsto na metodologia deste estudo. O capítulo se encerra com a apresentação da proposta formativa que constitui a intervenção deste trabalho.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais.

1.2 Tema

1.2.1 Delimitação do Problema

Esta dissertação analisa a formação de líderes e de gestores **que sejam** emocional e tecnicamente competentes a partir das diretrizes estabelecidas nos documentos institucionais e das práticas formativas propostas no período compreendido entre 2015 e 2018, em uma escola de Educação Básica da Rede Jesuíta de Educação. Para tanto, foram analisados os documentos referentes às propostas formativas e um conjunto de princípios que orientam a formação jesuíta, com vistas a sistematizar novas propostas formativas para os gestores. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um conjunto de gestores, visando ao levantamento e à compreensão das percepções sobre o trabalho e as responsabilidades assumidas.

1.2.2 Problema de Pesquisa

Como tem sido conduzida a formação de líderes e de gestores para atuar em uma escola da Rede Jesuíta de Educação?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar a maneira como é desenvolvida a formação da liderança e da gestão no Colégio Anchieta/RS, evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuítica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear as formações oferecidas aos gestores do Colégio Anchieta no período compreendido entre 2015 e 2018, caracterizando as ênfases existentes nas ofertas formativas;
- b) Analisar como o desenvolvimento de competências socioemocionais é compreendido nos principais documentos no Colégio Anchieta;
- c) Apresentar os principais conceitos teóricos e abordagens práticas necessárias para a formação de gestores com competências técnicas e socioemocionais para atuar dentro da perspectiva que orienta o colégio pesquisado e a Rede Jesuíta de Educação;
- d) Propor uma intervenção com o propósito de qualificar a formação dos gestores, utilizando elementos advindos dos dados obtidos na pesquisa e da discussão conceitual proposta, com vistas à preparação permanente de gestores emocional e tecnicamente competentes.

1.4 Justificativa

O presente trabalho se justifica pela pluralidade dos desafios do mundo moderno e global, que afetam diretamente o contexto educacional e o modo de ser e proceder do gestor. Nesse cenário, a Companhia de Jesus, sempre à frente do seu tempo, mediante leitura atenta da realidade, busca posicionar-se nesse contexto extremamente competitivo e desafiador, com vistas a manter a educação humano-cristã articulada às necessidades da excelência acadêmica, humana e espiritual. O intuito é formar jovens conscientes, competentes, compassivos e comprometidos consigo e com a sociedade, a ponto de transformá-la. Por meio da nova reorganização estrutural, a Companhia constituiu-se no Brasil, desde 2014, como Rede, integrando 17 Centros Educacionais. A partir do novo formato, reestruturou Projeto Educativo Comum (RJE, 2016, p. 9), “[...] tendo o objetivo de rever, reposicionar e revitalizar o trabalho apostólico da Companhia, inspirando, orientando e direcionando os colégios” (grifo nosso), com vistas à formação integral.

O empenho para o desenvolvimento da educação plena dos estudantes está fundamentado na perspectiva da formação de lideranças que atuem no futuro com comprometimento social, político, econômico e cultural. Para tanto, entende-se a

importância de manter gestores coerentes com a proposta jesuíta, na medida em que aperfeiçoem competências técnicas e socioemocionais, de forma engajada com o modo de ser e proceder da liderança inaciana.

Segundo Osowski (2008, p. 4), a reorganização dos Centros Educativos da Companhia de Jesus na América Latina tem a intencionalidade de estar em conformidade com os novos desenhos organizacionais, correspondendo às necessidades vigentes no campo da sustentabilidade e às novas exigências em tempos de pós-modernidade líquida.

Nesses tempos, leveza, fluidez, transitoriedade, relativismo, instantaneidade juntam-se para dizer que é pelo reconhecimento das diferenças que hoje se instalam possibilidades para que as relações de humanos entre si, ou desses com tudo com o qual interagem, em especial, com o meio ambiente, apresente diferenciadas formas e possibilidades. (OSOWSKI, 2008 p. 4).

Percebe-se que a abordagem da autora remete à necessidade do reconhecimento da fluidez dos tempos e da forma como as relações se estabelecem, apontando também para a possibilidade de novos olhares e aprendizagens a partir das diferenças. Cabe refletir, nesse aspecto, sobre o papel da liderança e da gestão nas instituições educativas, em especial no Colégio Anchieta, que tem como missão oferecer uma educação inovadora, fundamentada na tradição jesuíta, que promova a excelência humana e acadêmica e o desenvolvimento de uma sociedade que se estrutura sobre os princípios da justiça, da ecologia integral e do bem comum. A finalidade do cumprimento dessa missão é desafiadora, pois convida para a inovação, correspondendo às expectativas da sociedade – que impõe a formação de jovens competitivos para o mercado profissional – e, ainda, implica manter-se fiel à identidade e ao carisma inaciano. Neste contexto, a pedagogia inaciana está conectada com as contribuições da neurociência e da psicologia quando ressalta a importância do estudo das competências socioemocionais para a aprendizagem e o desempenho profissional, promovendo a excelência humana e acadêmica.

Assim, pretende-se investigar a maneira como a formação dos gestores é conduzida em uma escola da RJE, evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuíta.

1.5 Contextualização

Esta seção apresenta a vida acadêmica e profissional da pesquisadora, com o intuito de subsidiar os caminhos e escolhas de vida que a trouxeram até aqui, dialogando com as necessidades e as proposições da pesquisa. Na sequência, o texto aborda o Colégio Anchieta, espaço empírico estudado enquanto instituição educativa pertencente à Companhia de Jesus, que se propõe à manutenção da tradição sem descuidar das inovações necessárias frente aos desafios dos novos tempos.

1.5.1 Memórias da Vida Acadêmica e Profissional em Diálogo com a Pesquisa

Em 1995, ingressei no Colégio Anchieta, primeiramente atuando como professora da Educação Infantil durante 15 anos e, a partir de 2011, como orientadora educacional. Lembro nitidamente do dia em que cruzei os portões do Colégio pela primeira vez para deixar meu currículo. Ao mesmo tempo em que estava encantada com a estrutura e a recepção acolhedora, sentia-me inexperiente para ingressar e fazer parte da história daquela reconhecida instituição. Fui contratada como professora na Educação Infantil. Nesses 24 anos, vivo uma linda trajetória, cercada de trocas, aprendizagens e desafios com alunos, famílias, colegas e jesuítas. Tais vivências e estudos formaram e orientaram a pessoa e a profissional que sou hoje.

Desde aquela época, já compreendia que a formação dos estudantes, no Colégio Anchieta, estruturava-se sobre os princípios da excelência humana, sendo esse um diferencial que contribuiu para o desejo de permanência na instituição. Durante a caminhada, tive a oportunidade de trabalhar em outros dois colégios privados de Porto Alegre, concomitantemente com a instituição pesquisada. No entanto, o Colégio Anchieta diferenciava-se dos demais, pois contemplava, na proposta educativa, o propósito de educar para a excelência humana e acadêmica. O entendimento e a validação da importância do desenvolvimento do sujeito de forma integral já se evidenciavam naquela época, tendo como perspectiva a formação da pessoa “humana”, preocupada e envolvida com o outro, utilizando sua inteligência para transformar e atuar na sociedade em que vive. Junto com isso, destacava-se (e ainda se destaca) o compromisso reafirmado com a formação cristã, permeada pela construção de valores caros ao desenvolvimento integral e social. Tais objetivos foram congruentes com o que acredito ser a finalidade da educação, pois contemplam não só a cognição e a

aprendizagem de conteúdos específicos de português, matemática, ciências, geografia e outras disciplinas, preocupando-se com o desenvolvimento da pessoa plena.

No ano 2000, retornei à educação superior para cursar Psicopedagogia Clínica e Institucional. O desejo, com essa nova formação, além de ampliar conhecimentos e trazê-los para a prática, foi compreender os entraves da aprendizagem para alguns estudantes que implicavam o pouco envolvimento com o conhecimento.

No final de 2001, com a pós-graduação concluída, além de trabalhar no Colégio, atuei como psicopedagoga clínica em algumas clínicas interdisciplinares. Nelas atendi crianças e adolescentes com dificuldades e/ou transtornos de aprendizagem, alguns com problemas relativos à escola, outros com vários diagnósticos, apesar da idade precoce. Junto a elas, encontrei pais que não sabiam que caminhos e que atitudes tomar na resolução dos problemas formativos de seus filhos. Em 2008, atuando já há sete anos como psicopedagoga, montei meu consultório.

Nesse período em que atuava no Colégio e no consultório, fui selecionada para ser orientadora educacional da Educação Infantil na instituição pesquisada – o que me deixou muito feliz, pois essa função era meu desejo há bastante tempo. Considerava que tinha experiência e conhecimento suficientes para colaborar no processo de ensino e aprendizagem, orientando estudantes, professores e pais. Meu primeiro ano no Serviço de Orientação Educacional (SOE), em 2011, foi desafiador; procurei fazer o meu melhor, adaptando-me à nova função.

No Serviço de Orientação Educacional, cada profissional é responsável por, em média, 250 alunos. O trabalho desenvolvido por todas é minucioso, por meio de atendimentos e orientações aos alunos, professores e pais. Imbuída de experiência, conhecimento e reflexões como professora, psicopedagoga e orientadora, percebo que nosso papel é gestar, alinhar, tecer os caminhos que levam à formação integral, capaz de subsidiar a vida.

Em 2012, iniciei a especialização em Terapia Individual, de Família e Casal na Abordagem Sistêmica Integrativa. Com essa formação, procurei qualificar minha prática no Colégio, compreendendo a relação e os impactos do papel da família como instituição basilar na promoção ou no fracasso do estudante. Na troca com professores e especialistas da psicologia, entendi que algumas dificuldades relatadas nos consultórios poderiam ser trabalhadas na escola, de forma preventiva, com o intuito de auxiliar as crianças no gerenciamento de suas emoções, regulando-as de

forma assertiva, proporcionando o desenvolvimento de relações saudáveis entre seus pares e com os professores.

Em 2012, com a validação da equipe pedagógica e dos professores, construí o projeto “Educando para as Emoções”, tendo dois principais objetivos: auxiliar os alunos na identificação, expressão e interpretação das emoções básicas, propiciando reflexões sobre os sentimentos e suas ações, criando alternativas de solução para conflitos internos e externos; e promover autoconhecimento, saúde mental e prevenção à violência. Colegas das equipes de serviços questionaram a proposta sob o argumento da falta de tempo, tendo em vista as demandas de conteúdos e o ainda pouco preparo dos professores para desenvolverem tal temática. Então, foram oferecidas palestras e formação para os professores da Educação Infantil sobre como trabalhar as emoções na sala de aula, reconhecendo-as e validando-as.

Hoje, o projeto faz parte do currículo da Educação Infantil, com o reconhecimento da importância no fortalecimento da construção da pessoa e da formação integral que tanto buscamos. Conforme documentos da Companhia de Jesus e a Base Nacional Comum Curricular, recentemente estabelecida, cabe às instituições educativas a proposição do desenvolvimento de habilidades e competências socioemocionais, devendo estas ser contempladas na grade curricular.

No final de 2017, novamente imbuída do desejo de continuar aprendendo, e sentindo a falta de uma formação voltada para a gestão, participei da seleção do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da turma da Rede Jesuíta de Educação na Unisinos. Dessa vez, o sonho de fazer o mestrado se concretizou, e o ano de 2018 começou com dois desafios. Além do mestrado, iniciei como orientadora educacional do 1º ano do Ensino Fundamental I. Essa série sempre me encantou; e muitas vezes, anteriormente, já havia pensado nessa possibilidade. Primeiramente, fui surpreendida com essa decisão; no entanto, ciente das mudanças que enfrentamos enquanto Rede, aceitei o desafio após longo tempo na Educação Infantil.

De tempos em tempos, necessito de mudanças, novos desafios e movimentos que alimentam a motivação e o empenho para aprender, conviver e contribuir com outras pessoas em novos espaços. Entendi a saída da Educação Infantil como renovação da minha trajetória dentro da instituição e aceitei com gratidão a nova oportunidade. Acompanhar os alunos no seu processo de alfabetização é uma rica oportunidade, frente à linda etapa que é o processo de aquisição da leitura e da escrita. Nesse momento de vida, percebo que os estudantes e seus pais trazem

consigo expectativas, sonhos, angústias e receios, sendo a escola responsável pelo acolhimento e orientação da comunidade para essa nova etapa. Nessa caminhada, torna-se fundamental a presença afetiva e efetiva do orientador educacional, estabelecendo vínculos, estreitando a interação entre família e escola, bem como promovendo aliança e parceria, que são indispensáveis para o êxito do estudante em sua trajetória de vida escolar e profissional. A tarefa de educar é complexa, permeada por diferentes desafios, fazendo-se necessário o empenho e o envolvimento de todos.

1.5.2 O Espaço Empírico

O Colégio Anchieta é uma instituição privada, confessional católica, pertencente à Companhia de Jesus. Foi fundado em 13 de janeiro de 1890, estabelecido na rua Duque de Caxias, no centro de Porto Alegre, sendo inicialmente denominado “Colégio dos Padres”. Nos seus primórdios, atendia somente a meninos já alfabetizados e leitores, entre nove e doze anos de idade, sendo dividido em duas seções: a alemã e a brasileira. Visava-se a uma formação moral e religiosa. Desde o início, a instituição obteve reconhecimento da sociedade pela formação prestada aos meninos, finalizando o primeiro ano de funcionamento com o dobro de alunos.

Em 1897, o Colégio dos Padres mudou de nome; primeiramente, passou a se chamar São José; depois, Ginásio Anchieta; aderindo ao nome atual somente em 1901. Esse nome foi dado em homenagem ao “Apóstolo do Brasil”, o Beato José de Anchieta.

Diante da necessidade de expansão do Colégio, visto que a região central de Porto Alegre estava crescendo em população e edificações, no ano de 1954, o terreno da avenida Dr. Nilo Peçanha foi adquirido, e as obras, iniciadas. Somente 13 anos depois, houve a conclusão das obras da atual sede do Colégio. Desde então, com a nova instalação, a região passou a ser bastante valorizada, ampliando o número de residências e edificações comerciais.

Em Porto Alegre, o Colégio Anchieta é reconhecido como referencial de ensino privado e oferece Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio, atendendo a estudantes de três a dezoito anos de idade. No dia 13 de janeiro de 2020, o Colégio completou 130 anos como entidade educativa da Companhia de Jesus, partindo da missão da igreja a serviço da sociedade. Conta com um quadro funcional de 493 funcionários administrativos e acadêmicos e mais de três mil alunos.

O Colégio em como missão oferecer educação inovadora, fundamentada na tradição jesuíta, que promova a excelência humana e acadêmica e o desenvolvimento de uma sociedade sustentável. Os valores dizem respeito a autonomia, discernimento, respeito, solidariedade, alteridade, responsabilidade, cooperação, cordialidade, sustentabilidade, fé e justiça. A visão é ser reconhecido como um centro educacional de referência, inovador em suas práticas pedagógicas e na formação de cidadãos conscientes, competentes, comprometidos e compassivos.

Como instituição jesuíta, utiliza dois documentos que orientam e inspiram o trabalho educativo: a Pedagogia Inaciana (PI) e o Projeto Educativo Comum (PEC). Ambos têm a responsabilidade e o compromisso de traçar a rota a ser seguida e protagonizada por todos os atores envolvidos no processo educativo, buscando a garantia da educação integral de qualidade, na qual o aluno é o centro da aprendizagem.

O colégio pesquisado busca renovar e inovar suas práticas, tendo o compromisso com a excelência nos serviços prestados, propondo-se a formar pessoas nas dimensões socioemocional, cognitiva e espiritual-religiosa – cidadãos conscientes, críticos e imbuídos de espírito humano –, para que possa contribuir criativamente na formação de uma sociedade mais justa e igualitária. O projeto pedagógico é embasado pelo humanismo social-cristão, sendo a Pedagogia Inaciana inspiração da formação integral em todas as dimensões. A PI propõe-se a desenvolver de forma dinâmica e integrada cinco dimensões essenciais no processo educativo: contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação.

Na perspectiva de um novo olhar sobre a aprendizagem e seus processos, foi reconstruído e atualizado o Projeto Educativo Comum por educadores e gestores representantes das instituições de ensino jesuítas. As novas contribuições do documento convocam a todos a percorrer a rota da educação integral, tendo o aluno como centro da aprendizagem e o professor como facilitador, aquele que os instiga e acompanha para a efetiva construção do conhecimento.

Em 2016, o PEC tornou-se o mais novo documento da Rede Jesuíta de Educação no Brasil (RJE), com previsão de vigência até 2020. Com a reestruturação da Companhia de Jesus no Brasil, por meio da criação de uma única província representada pela RJE, o PEC foi construído com pressupostos participativos e colaborativos, contando com representantes das distintas unidades de ensino. Tal condução deu-se na perspectiva de alinhamento de processos e de inovação focada na efetividade da formação integral.

A educação tem sido pressionada pelo aceleramento sentido e vivenciado por todos e pelo alto grau de competitividade, sendo evidente a concorrência entre as instituições para garantir qualidade e inovação e manter-se fiel aos princípios e à missão educativa. Com essa demanda e com o desafio de garantir inovação e excelência e manter-se alinhado às necessidades da sociedade, o Colégio Anchieta realiza, desde março de 2017, a avaliação dos processos educativos por meio do Sistema de Qualidade em Gestão Escolar (SQGE), promovido pela Federação Latino-Americana de Colégios Jesuítas (FLACSI).

O Sistema de Qualidade é uma estratégia em rede, que insere a escola em um ciclo avaliativo e reflexivo das suas atividades, de definição de metas e implementação de ações que impactem positivamente na aprendizagem de todos os estudantes. É composto de três etapas: a autoavaliação, a melhoria e a auditoria. A finalidade da autoavaliação é compreender fortalezas e fraquezas institucionais, mediante a análise de resultados e a revisão dos processos, visando à qualificação na perspectiva da excelência das práticas educativas e no relacionamento com colaboradores, estudantes e famílias. Nos anos 2018 e 2019, a instituição implantou o plano de melhoria, conforme indicação da avaliação a que esteve submetida. A implantação das melhorias requer disciplina e controle no seu processo.

No colégio pesquisado, a liderança entre os gestores é partilhada. Cada ano/série tem a equipe responsável formada por quatro orientadoras: a pedagógica, a educacional, a de convivência e a religiosa pastoral. Nessa dinâmica, cada uma tem a sua função específica, mas que se entrelaça e complementa com as demais. O objetivo comum é a aprendizagem integral dos estudantes. Acima da equipe de serviços, existem dois coordenadores de ensino, um responsável pela Educação Infantil até o 5º ano; e o outro pelo 6º ano até o Ensino Médio. Por último e acima deles, temos os três diretores: o geral, o acadêmico e o administrativo. Desse modo, existe o estabelecimento de hierarquia e funções definidas, porém com olhar sistêmico e compartilhado, por meio de reuniões periódicas, onde ocorrem as trocas e o discernimento de cada caso ou situação, alinhando modos de ser e proceder para as melhores escolhas.

Diante dos desafios mencionados advindos de um mundo volátil em constante transformação, cabe indagarmos como a gestão tem sido preparada para lidar com altas exigências e manter a qualidade na instituição pesquisada; e, ainda, que competências são necessárias para a função dos gestores com vistas à efetividade do fim proposto, que é a educação integral.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Realização da Revisão

O presente capítulo apresenta o levantamento das pesquisas desenvolvidas que se correlacionam com este projeto de pesquisa e que possuem abordagens teóricas e conceituais que se vinculam ao tema pesquisado. O percurso das buscas realizadas e o conjunto final de teses e dissertações selecionadas denotam uma aproximação profícua entre este estudo e as produções mais recentes da pesquisa no campo da Gestão Educacional e de áreas afins, revelando a importância da discussão aqui proposta na égide da formação de gestores no campo da educação.

A realização de revisão da literatura foi feita em bancos de dados de bibliotecas virtuais brasileiras, especificamente no Portal de Periódicos da Capes e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (IBICT), no período compreendido entre 2016 e 2018, no intuito de buscar referenciais pertinentes ao tema pesquisado. Os descritores utilizados, em um primeiro momento, foram “inteligência emocional”, “gestão educacional” e “liderança”. Nessa primeira busca, foram contempladas 12 dissertações, por serem as que mais se alinhavam com esta proposta de pesquisa. No entanto, poucas delas tiveram como campo empírico instituições educacionais de Educação Básica, pois tratavam de empresas e organizações de toda ordem.

Num segundo momento, foram acrescentados novos descritores, como “liderança emocional”, “liderança”, “formação de gestores” e “competências do gestor”. Com esse conjunto, foram utilizados refinamentos com busca avançada, selecionando teses e dissertações do período compreendido entre 2016 e 2018, na grande área do conhecimento de Ciências Humanas, no campo da Educação. Desde então, surgiu um grande número de pesquisas, necessitando de vários refinamentos a fim de se obter uma quantidade passível de análise. Diante disso, a opção feita foi conhecer as 100 primeiras pesquisas de cada busca, por meio da apropriação dos títulos e da análise dos resumos, com o intuito de selecionar aquelas que abordassem como campo empírico instituições educacionais e que investigassem a formação de gestores e o perfil de competências do gestor educacional.

Desse montante, foram selecionados 21 trabalhos, dentre eles 18 dissertações e duas teses. Doze deles foram defendidos em 2018, cinco em 2017 e quatro em 2016,

o que sugere um aumento de interesse nessa área no último ano. Nos quadros que seguem, destacam-se as pesquisas que mais se aproximaram do tema de pesquisa:

Quadro 1 - Descritor “inteligência emocional” (Portal de Periódicos da Capes)

Autor	Título	Data de Defesa	Mestrado/ Doutorado	Instituição
Maclean de Oliveira	Análise dos instrumentos de avaliação de inteligência emocional e sua relação com a percepção do sucesso na carreira	2018	Mestrado	Universidade Metodista de São Paulo
Nayara Baptista Silva	Inteligência emocional e coping em trabalhadores brasileiros: um estudo correlacional	2018	Mestrado	Universidade Federal do Rio de Janeiro
Jonatan Santana Batista	Inteligência emocional, congruência pessoa-ambiente e satisfação intrínseca no trabalho: um estudo com base no modelo Riasec	2018	Mestrado	Universidade Federal da Bahia
José Sérgio Tavela Júnior	Manual de Treinamento em Inteligência Emocional	2018	Mestrado	Universidade José do Rosário Vellano – UNIFENAS

Fonte: Portal de Periódicos da CAPES.

Quadro 2 - Descritor “gestão/gestão por competências”

Autor	Título	Data de defesa	Mestrado/ Doutorado	Instituição
Jose Valmir Calori	O pensamento sistêmico e a construção de competências de gestores educadores	2018	Mestrado	Universidade do Planalto Catarinense
Marysol Lima de Aquino	Gestão Escolar: a humanização em foco	2017	Mestrado	Universidade de São Paulo
Gilmara Silva Souza	Das fronteiras: mulheres, gestão quilombola e gestão escolar no quilombo – Ribeirinho de Alegre/Januária MG	2017	Mestrado	Universidade Federal de Minas Gerais
Monica Chung Marques Correa Tesch	Práticas de gestão com foco nos resultados: uma escola da rede municipal de ensino de Petrópolis	2018	Mestrado	Universidade Católica de Petrópolis
Aline Gabriela Anacleto do Nascimento	Orientações aos gestores e concepção de gestão em um programa de formação continuada da SEESP: melhor gestão, melhor ensino	2018	Mestrado	Universidade de São Paulo Ribeirão Preto

Fonte: Portal de Periódicos da CAPES

Quadro 3 - Descritor “inteligência emocional” (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações)

Autor	Título	Data de defesa	Mestrado / Doutorado	Instituição
Rafael Giacomassi	Desenvolvimento em liderança: uma abordagem de aprendizagem por experiências para estudantes de engenharia	2018	Mestrado	Universidade de São Paulo

Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

Quadro 4 – Descritor “gestão educacional”

Autor	Título	Data de defesa	Mestrado/ Doutorado	Instituição
Oliveira, A. S.	Experiência escuta e diálogo: uma descrição compreensiva-hermenêutica na constituição do ser-gestor-escolar	2016	Tese	Universidade Federal do Espírito Santo
Márcio Sousa Assis	Gestão por competências: estudo de casos sobre a implantação do programa em duas empresas que operam no Brasil	2016	Tese	Universidade Metodista de São Paulo
Sandra Vaiteka	Ações de gestão e práticas pedagógicas: construindo pontes e aproximando caminhos	2018	Mestrado	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

Quadro 5 – Descritor “socioemocional”

Autor	Título	Data de defesa	Mestrado/Doutorado	Instituição
Antonio Daniel Ricardo Engracia Caluz	O papel das habilidades socioemocionais no fluxo escolar: uma análise do Ensino Médio brasileiro	2018	Mestrado	Universidade de São Paulo
Darlea Araújo de Souza Esteu da Costa	Cinema como recurso tecnológico para o ensino de competências socioemocionais	2017	Mestrado	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

Quadro 6 – Descritor “liderança”

Autor	Título	Data Defesa	Mestrado / doutorado	Instituição
Cláudia de O. Mourão	A influência da forma de comunicação interpessoal do líder na motivação e no desempenho dos liderados: um estudo de caso em uma empresa do varejo de moda masculina.	2016	Mestrado	Universidade Federal Fluminense
Francisco Sepúlveda Diniz Jr.	A influência de práticas de gestão no rendimento escolar dos anos iniciais do ensino fundamental: uma análise das práticas implementadas pela secretaria de educação de um município.	2017	Mestrado	Universidade Federal da Bahia

Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

Quadro 7 – Descritor “competências do gestor/formação de gestores”

Autor	Título	Data de defesa	Mestrado/ Doutorado	Instituição
Marli Dias Ribeiro	Formação de gestores escolares por competências: um estudo das dimensões político-pedagógica, ética e técnica	2018	Mestrado	Universidade Católica de Brasília (UCB)
Miriam Alves	Experiências e formações: os caminhos trilhados por bibliotecários gestores na UFRGS	2018	Mestrado	UFRGS
Cristiane Souza Ferrari	Identificação das competências requeridas para o exercício do cargo de gerente de projetos em TI em empresas da grande Porto Alegre	2017	Mestrado	UFRGS
Clarisse Soares Leite de Andrade	A influência das <i>soft skills</i> na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas	2016	Mestrado	Fundação Getúlio Vargas

Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

2.2 Inferências e Compreensões Possíveis

Dentre as dissertações encontradas, poucas fazem referência à formação de gestores educacionais no que se refere à competência emocional. Muitas delas remetem a outros tipos de organizações, focadas na liderança e voltadas a metas empresariais; ou, então, tratam da importância da inteligência emocional na gestão da sala de aula e no papel do professor.

Dos 21 trabalhos selecionados voltados ao estudo sobre o impacto da competência socioemocional na função profissional, foram selecionados sete, por apresentarem maior aproximação aos objetivos propostos nesta pesquisa, no que concerne aos conceitos utilizados e aos lócus de investigação. Na sequência, cada uma delas é apresentada em seus termos mais gerais.

Início com a dissertação “Inteligência emocional e *coping* em trabalhadores brasileiros: um estudo correlacional”. Primeiramente, é importante esclarecer a definição de *coping* como a habilidade para resolução de problemas e situações estressantes. O objetivo de Silva (2018) foi analisar a relação entre inteligência emocional e *coping*, tendo contado com a participação de 220 trabalhadores brasileiros em sua pesquisa, por meio de questionário, escala de *coping* ocupacional, inventário de competências emocionais e Escala de Autoeficácia Geral Percebida. Segundo a autora,

Os resultados demonstraram que inteligência emocional e o *coping* possuem relações significativas de baixa e média intensidade e que estes dois construtos estão relacionados com a autoeficácia. Observou-se que as mulheres são mais eficazes que os homens na percepção, expressão e regulação das emoções. (SILVA, 2018, p. 218).

A escolha dessa dissertação deu-se a partir do entendimento de que, na gestão educacional, lidamos com uma pluralidade de situações estressantes no cotidiano, em virtude da qual surge a necessidade das habilidades sociais e humanas nesse contexto. Além disso, o referencial utilizado pela autora converge em parte com este estudo, que analisa a relevância da formação de gestores no ambiente educacional, bem como o perfil de competências necessárias na liderança.

A pesquisa desenvolvida por Marli Dias Ribeiro, intitulada “Formação de gestores escolares por competências: um estudo das dimensões político-pedagógica, ética e técnica” (RIBEIRO, 2018), tem como espaço empírico duas escolas de Educação Básica do Distrito Federal (DF). Tem como propósitos a investigação e análise da formação continuada oferecida aos gestores, bem como a avaliação da importância da efetividade dessas formações. A autora concluiu que

[...] a formação de gestores ainda está vinculada à perspectiva burocrática e administrativa, e sua efetividade não se revela objetivamente; nota-se uma desvinculação com o que é estudado nos cursos e o contexto de trabalho dos gestores; a formação por competências pode configurar novas abordagens ao processo formativo onde a dimensão ética aparece com destaque e relevância, e, ainda, oportunizar o protagonismo dos gestores na formação continuada”. (RIBEIRO, 2018 p. 7).

Na dissertação “O pensamento sistêmico e a construção de competências de gestores educadores”, Calori (2018) reflete sobre a complexidade do mundo contemporâneo decorrente da globalização, abordando também a necessidade constante de inovação e analisando o papel do gestor do século XXI. O autor

reconhece, nesse cenário, a necessidade de formação para garantir competências e habilidades que agreguem a função do gestor. Em sua pesquisa, foi

[...] utilizada a metodologia das rodas de conversas com 15 gestores que destacaram as seguintes competências necessárias ao gestor educador: construir relação de confiança, negociar e mediar, cuidar das pessoas, saber ouvir e dialogar, ter humildade, ter empatia, saber criar boas relações com as pessoas, ter visão estratégica, saber priorizar, saber atribuir valor ou propósito, ter sentimento de urgência, aceitar e valorizar o erro, construir conhecimento, dar autonomia, autoconhecer-se, habilidade de iniciativa, habilidade de iterar, habilidade técnica, comunicar e orientar sem ser prescritivo. (CALORI, 2018 p. 6).

A opção em destacar essa dissertação se justifica pela possibilidade de diálogo com a pesquisa aqui realizada, uma vez que Calori (2018) contempla a importância do conhecimento e das competências técnica e socioemocional.

Cito o autor quando explicita a necessidade de um fio condutor, que tece, alinhava e arremata:

A partir desses destaques relacionados pelos entrevistados observamos a emergência de fios que conectam o tecido organizacional sistêmico, são eles: **fio de lã como o aprender a ser, o fio de seda como o aprender a conhecer, o fio de linho como o aprender a viver juntos, e o fio de algodão com o aprender a fazer.** Concluímos provisoriamente que o pensamento sistêmico apresenta-se como campo de discussão propício às competências do gestor educador, que educam ao mesmo tempo em que aprendem. O pensamento sistêmico é “um tecido de elementos heterogêneos inseparavelmente associados”, anunciados por fios de aprendizagens. (CALORI, 2018 p. 6).

“Fios que conectam”, expressão utilizada pelo autor, sugerem a “liga” indispensável na gestão de qualquer organização, mas principalmente a educacional, por tratar da conexão do indivíduo com o conhecimento, agregando valor e significado. Somam-se a essa conexão a pluralidade humana no contexto educacional e o papel do gestor como aquele que une, sedimenta, valoriza e fideliza as relações entre estudantes, docentes e pais em prol da excelência da aprendizagem.

No trabalho “Gestão escolar: a humanização em foco”, Aquino (2017, p. 6) compreende a gestão da escola como uma “[...] dimensão que compõe o espaço educativo concebido como um ambiente de formação para todos os sujeitos que nele convivem principalmente equipe gestora e docentes”. O campo empírico é uma escola privada, e o objetivo traçado pelo autor é “[...] implementar ações de gestão que contemplam princípios da gestão humanizada e que revelam um potencial para

subsidiar a implantação de uma política de Gestão humanizadora na instituição.” (AQUINO, 2017, p. 6).

O estudo aponta que distintos autores defendem a importância da valorização dos processos relacionais, tendo o compromisso com o êxito da formação e o crescimento de todos, com ações que ultrapassam a burocracia.

O processo de Humanização implica no reconhecimento da transformação do homem como um ser capaz de aperfeiçoar os processos relacionais e interagir com o seu meio. Mas, para evoluir, é preciso utilizar recursos e instrumentos como forma de auxílio, os quais essa pesquisa se propõe a investigar especificamente na ação gestora – responsável pela qualificação profissional e pessoal dos envolvidos. (AQUINO, 2017, p. 6).

A pretensão dessa autora com a pesquisa foi compreender como pode ser humanizada a gestão escolar. A denominada avaliação 360° foi utilizada para que os professores identificassem características de uma gestão humanizada. Na conclusão, Aquino refere que, na educação, a humanização ultrapassa a alteração nas estruturas organizacionais, sendo “[...] necessárias mudanças de atitudes que fundamentam na construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma Gestão diferenciada da atual Gestão Escolar”. (AQUINO, 2017, p. 6).

A contribuição dessa pesquisa, ao trabalhar com o conceito de gestão humanizada, diz respeito à semelhança com os pressupostos da Companhia de Jesus, congregação à qual se vincula a instituição analisada nesta pesquisa. A excelência humana na gestão fundamenta o propósito de qualificação profissional visando ao alcance dos resultados acadêmicos na formação integral, por meio do desenvolvimento dessa excelência também na equipe gestora.

Na tese intitulada “Gestão por competências: estudo de casos sobre a implantação do programa em duas empresas que operam no Brasil”, Assis (2016) propôs compreender os motivos que levaram duas empresas a optarem pela gestão por competências, analisando “[...] a avaliação de desempenho, as principais contribuições, as facilidades e dificuldades do programa”. “Este tem como objetivo o desenvolvimento das pessoas e a promoção de habilidades e competências para o cumprimento das metas.” (ASSIS, 2016, p. 8). O pesquisador salienta que o exercício da avaliação por desempenho nas duas empresas é realizado anualmente, assim como o *feedback* é dado aos funcionários. As organizações analisadas procuram contemplar e integrar as estratégias organizacionais com o programa de gestão por

competências, numa delas sendo necessários ajustes. Nas duas empresas, o autor conferiu o apoio da diretoria em relação ao programa de gestão implementado.

Outra pesquisa que dialoga com princípios humanos e faz referência à comunicação interpessoal é a dissertação “A influência da forma de comunicação interpessoal do líder na motivação e no desempenho dos liderados: um estudo de caso em uma empresa do varejo de moda masculina”. Mourão (2016) analisa a influência da forma de comunicação do líder na motivação e no desempenho dos liderados, numa empresa varejista de moda masculina. Reforça que a comunicação interpessoal tem sido objeto de estudo e pesquisa pelas empresas, tendo em vista os entraves e prejuízos acarretados em função da falta dela. Foi utilizada a técnica do questionário como metodologia, abordando “[...] três temáticas principais: a forma ou maneira de comunicação interpessoal do líder, os estilos de liderança e o uso da inteligência emocional na liderança.” (MOURÃO, 2016, p. 7). Os resultados dessa pesquisa sugerem discrepância de percepções, uma vez que os líderes se enxergam com mais abertura a avaliações e empatia, mas os liderados divergem ao não identificarem tais habilidades nos líderes cotidianamente. Assim, a falta de comunicação interpessoal satisfatória gera impacto na motivação e no desempenho da equipe, conforme a autora indica.

Esta pesquisa pode colaborar com as organizações favorecendo os líderes através de um Programa de Desenvolvimento de Liderança, levando-os a ampliar seus conhecimentos sobre os estilos de liderança e sobre as diferentes formas de comunicação disponíveis e de possível adoção no exercício da sua liderança, incluindo os aspectos da inteligência emocional, considerando adversidade humana e, finalmente, alcançando melhores resultados com suas equipes e para a organização. (MOURÃO, 2016, p. 7)

A última dissertação selecionada, “A influência das *soft skills* na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas”, parece, em um primeiro momento, destoar da investigação aqui realizada. Porém, a autora apresenta pontos convergentes que vêm ao encontro de conceitos abordados neste estudo. O termo “*soft skills*”, utilizado por Andrade (2016) em sua dissertação, está relacionado, na visão de Mintzberg (2004), às habilidades sociais e de comunicação. Conforme esse autor, cabe às escolas desenvolverem um currículo que contemple habilidades cognitivas e humanas.

O objetivo de Andrade (2016) foi compreender a percepção dos gestores do setor de gestão de pessoas sobre a influência das *soft skills* na atuação do gestor do

século XXI, em especial em sua contratação, no Brasil, enfatizando tratar-se de habilidades sociais/competências comportamentais. Os resultados indicaram o reconhecimento das *skills* como fundamentais na atuação dos gestores. Ou seja, elas validam e fundamentam a importância das competências comportamentais na gestão.

Conclui-se este capítulo retomando-se as escolhas frente ao que tem sido pesquisado no período selecionado (2016-2018). Percebe-se um reconhecimento do estudo voltado para competências do gestor, que não estão mais voltadas apenas ao ensino da técnica, com visão burocrática e administrativa. O levantamento feito por meio dos trabalhos analisados sugere que as empresas e instituições educacionais estão validando a necessidade da formação para competências sociais e humanas para a conquista de seus objetivos.

Além disso, o contexto educacional parece estar num caminho mais inicial em comparação com as empresas de outros ramos. Começa-se a entender a necessidade do investimento no gestor educacional, profissional que, com raras exceções, é originário da pedagogia e demanda discussões específicas no campo da gestão.

O contexto escolar é permeado por uma pluralidade de situações estressantes, exigindo dos profissionais autoconhecimento, autocontrole, gerenciamento de emoções e resiliência, visando a alternativas de solução. Frente a uma sociedade complexa e exigente, não basta a competência educacional, nem o amadorismo dos processos, mas é fundamental o real investimento na formação dos líderes.

O levantamento aqui realizado será oportunamente resgatado quando da análise dos dados obtidos junto aos documentos e aos entrevistados, reforçando as aproximações e as compreensões possíveis a partir do percurso analítico e do suporte teórico apresentado na sequência desta dissertação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Carisma do Fundador e Princípios da Companhia de Jesus

3.1.1 Inácio de Loyola: um Perfil de Liderança que Inspira

Nesta subseção, pretende-se analisar, a partir da liderança exercida por Inácio de Loyola, em seu contexto histórico, o importante legado que deixou para a missão religiosa, em geral para a Companhia de Jesus e, de maneira específica, para a área educacional. É possível destacar aspectos da gestão de vida e do grupo dos primeiros jesuítas que contribuíram para que ele fosse eleito o 1º Superior Geral da Companhia de Jesus – a qual, em poucos anos, multiplicou-se pelo mundo.

Inácio de Loyola, antes da conversão a Cristo, era filho da nobreza basca, um homem vaidoso e dotado de habilidades no exercício de armas. A sua conversão aconteceu em Pamplona, ao ser ferido numa batalha na guerra entre a Espanha e a França, no ano de 1521. Precisou ficar em prolongada convalescência. Nesse período, lendo sobre a vida de Cristo e a biografia de vários santos, Inácio passa por um processo de conversão pessoal a Cristo, a quem ele decide dedicar toda a sua vida.

Loyola apreciava fazer anotações das suas reflexões e experiências, buscando em Cristo o modelo de inspiração. Em tal prática, demonstrou empenho no desenvolvimento da autoconsciência, buscando sempre ser o melhor. Nessa época, um traço marcante de Inácio era a capacidade de autoanálise com o intuito de conhecer suas fraquezas e fortalezas, buscando sempre o *magis*, “fazer o mais”, para a maior glória de Deus.

Os jesuítas também eram levados por uma energia indócil, representada por um lema simples para a Companhia: *magis*, que em latim significa “sempre algo a mais, sempre algo maior”. *Magis* foi a inspiração para que exploradores jesuítas em toda parte do planeta fizessem as primeiras expedições europeias para o Tibete, para a nascente do rio Nilo e para os rincões superiores do rio Mississipi. *Magis* foi o que permitiu que professores jesuítas em centenas de escolas fornecessem, consistentemente, o melhor ensino secundário do mundo em sua época: um aluno de cada vez, um dia a cada vez. (LOWNEY, 2015, p. 44).

O conhecimento pessoal a partir da relação com Deus, por meio da oração, é considerado essencial para o reconhecimento das potencialidades e fraquezas da pessoa, mediante a reflexão sobre as experiências, corrigindo e qualificando ações.

Nesta perspectiva, o desenvolvimento pessoal deve ser contínuo; nunca está pronto; precisa ser revisitado e ressignificado. De acordo com Lowney (2015, p. 123), “[...] nenhuma empresa valoriza tão profundamente o autoconhecimento quanto os jesuítas. É o alicerce do seu modelo de liderança”.

Para o autor, a Companhia de Jesus criou e promoveu uma ferramenta universal para todos os jesuítas: os Exercícios Espirituais (EE). Os EE foram sistematizados por Inácio de Loyola a partir de suas anotações, que fomentavam reflexões que o levaram à consciência pessoal e espiritual. Inácio “[...] resumiu as práticas mais eficazes em um manual da autoconsciência” (LOWNEY, 2015, p. 124), como uma oportunidade de buscar e encontrar a vontade de Deus sobre sua vida. Convém destacar que os EE eram considerados como caminho para a autoconsciência pelos Jesuítas.

Lowney argumenta, ainda, que, para os jesuítas, o traço mais relevante de um líder é ser consciente de si, saber o que valoriza e ter o desejo alicerçado por sólidos princípios, com visão realística de mundo. Mediante esse perfil, a liderança deve se desenvolver naturalmente. O autor pondera que é importante o autoconhecimento na construção da identidade pessoal e profissional, além da coerência com os valores, a fim de se liderar sendo exemplo de vida, permanecendo-se engajado e motivado na missão, influenciando de forma responsável os que estão à sua volta.

O fundador da Companhia de Jesus buscava o discernimento e a reflexão antes de tomar decisões, não agindo precipitadamente. Avaliava com prudência atitudes e decisões a fim de qualificá-las e exigia o mesmo de seus subordinados. Era rigoroso, mas ao mesmo tempo acolhia a todos que o procuravam presencialmente ou através de cartas. Nessas correspondências, quando necessário, era firme e dava o seu recado, alinhando modos de ser e de proceder a fim de evitar o desvio a que seus subordinados se propunham. O mesmo rigor era empenhado na escolha dos candidatos para entrar na Ordem dos Jesuítas, sendo criterioso e exigente nesses momentos. (ULLMANN; BOHNEN, 1991, p. 247).

Inácio primava pela ordem; foi metódico e extremamente persistente em tudo o que fazia, exigindo dos seus seguidores a mesma dedicação e organização pessoal e missionária. “Asseio e ordem em tudo – nas pessoas, nos objetos de uso comum e nas coisas pessoais.” (ULLMANN; BOHNEN, 1991, p. 243). Apreciava a limpeza, a boa aparência e a disciplina ao selecionar os futuros jesuítas, estabelecendo critérios na perspectiva de engajar, na Ordem, os jesuítas mais aptos. Mantinha o rigor pessoal

em seus atos e atitudes da mesma forma que exigia dos demais, a ponto de beirar a perfeição. Assim, era reconhecido como mestre que, acima de tudo, educava pelo exemplo, com amabilidade e disciplina quando necessário.

Autodisciplina e exatidão eram pontos fortes de Inácio, muitas vezes incompreendido nas suas exigências, dando a seguinte resposta nesses momentos: “**Mala facies, malus faciens** (um rosto feio, um agente ruim).” (ULLMANN; BOHNEN, 1991, p. 246). Com os que julgava mais fracos ou em formação, costumava ser tolerante; já aos padres dotados de todo o intelecto, aplicava sérias penitências. (ULLMANN; BOHNEN, 1991, p. 247).

Inácio acreditava que a excelência na missão ocorria quando os indivíduos atuassem como equipe, com foco no horizonte, almejando grandes conquistas. Para que o trabalho em equipe fosse bem-sucedido, eram fundamentais a responsabilidade de cada um, a motivação e o conhecimento interno, individual, para juntos unificarem a equipe de trabalho.

De acordo com Lowney (2015), os jesuítas elegeram quatro princípios essenciais para o desenvolvimento de lideranças: autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo. Ou seja, liderar com compreensão de si, de suas fortalezas e fraquezas, seguidas de coragem para a inovação e a transformação necessárias e em diálogo com os novos tempos, acrescidas de engajamento e amorosidade na forma de ser e de proceder, a ponto de influenciar positivamente os demais com objetivos audaciosos e direcionados.

Na concepção inaciana, a autoconsciência precisa ser desenvolvida durante toda a vida. Alguns valores e diretrizes são inegociáveis para o ser humano, mas outros são ampliados durante a existência, por meio de autorreflexões e do hábito de aprendizado contínuo. Lowney (2015, p. 120) acrescenta que a autoconsciência, para os jesuítas, “[...] alinha-se perfeitamente com a noção de inteligência emocional colocada por Goleman”. E, ainda, a autora reforça que nenhum líder é contratado com todas as credenciais reconhecidas para a excelência na liderança; no entanto, cabe às empresas contribuir propondo formações que façam sentido para o desenvolvimento de habilidades e competências interpessoais.

Na visão dos jesuítas, todos podem desenvolver a liderança por meio do autoconhecimento, ou seja, do conhecimento das suas fortalezas e debilidades, pois, para liderarmos com e para os outros, é preciso, antes, ter o conhecimento de si mesmo, das suas potencialidades e fragilidades. Nessa perspectiva, o modelo de

liderança empoderada de forma individualista, solipsista, não é aceito pelos jesuítas, pois estes buscam trabalhar de forma colaborativa e em equipe: “A ferramenta mais convincente de um líder é ser o que é: uma pessoa que compreende o que quer e o que valoriza uma pessoa ancorada por certos princípios e que encara o mundo com uma visão consistente.” (LOWNEY, 2015, p. 29).

Destacam-se abaixo os deveres de um líder inaciano conforme Lowney (2015, p. 23):

Quadro 8 - Deveres do líder inaciano

Estabelecer direção	Desenvolver visão do futuro e estratégias que promovam mudanças para o alcance dos objetivos.
Alinhar pessoas	Por meio de palavras e atos, passar a direção para todos, convidando-os a cooperar, a fim de influenciar na criação de equipes alinhadas aos princípios e metas.
Motivar e inspirar	Energizar pessoas para que ultrapassem as mudanças – barreiras políticas, burocráticas e de recursos –, satisfazendo necessidades humanas básicas que muitas vezes não são atendidas.
Produzir mudanças	Produzir mudanças, muitas vezes em níveis dramáticos.

Fonte: Lowney (2015, p. 23).

Por conseguinte, para o autor mencionado, a liderança assertiva necessita desenvolver prioridades estratégicas com visão no futuro, de modo que não se lidere sozinho, mas se alinhem equipes com foco nos princípios fundacionais e no carisma inaciano para o maior êxito da missão educativa. Tais atitudes precisam se fazer por meio de processos conduzidos de modo que as pessoas sintam-se contagiadas e motivadas a ultrapassar barreiras e produzir mudanças.

Lowney (2015) pondera que, no século XVI, a palavra liderança, conforme é concebida na atualidade, era inexistente. No entanto, para os jesuítas, os quatro princípios inacianos que guiaram a formação individual formam a base da sua cultura corporativa.

O princípio da inventividade, conforme o autor, fundamenta-se na atitude de “se tornar indiferente”. Lowney se baseia no pensamento de Inácio presente nos Exercícios Espirituais – “fazer-nos indiferentes” – para dizer que o homem precisa ser livre para fazer escolhas. Essa liberdade diz respeito a não ficar submetido a preconceitos e apegos que possam influenciar, engessar ou, até mesmo, cegar as opções do líder. O autor apoia essa ideia mediante o exemplo da escravidão de alguns homens frente à remuneração recebida, sacrificando outros valores fundamentais para si.

Nesse sentido, o autoconhecimento e a capacidade de refletir auxiliam no equilíbrio psicoafetivo da pessoa, fazendo com que ela tenha os afetos ordenados para fazer escolhas e tomar decisões em função do que de fato é o melhor e o mais adequado. Uma organização, seja ela religiosa, educacional ou de outra ordem, necessita de lideranças focadas nos seus princípios e fundamentos, livres para tomar decisões assertivas para que os objetivos possam ser traçados e cumpridos. Na concepção de liderança inaciana, na medida em que os primeiros jesuítas alcançavam a indiferença, cumpriam mais facilmente com sua missão, podendo ser “[...] soltos no mundo para liderar a si mesmos [uma vez que] a indiferença é o estofado da inventividade.” (LOWNEY, 2015, p. 130).

O princípio do heroísmo está intimamente relacionado à concepção do *magis*, que significa doar-se à missão a ponto de fazer o melhor, ir além, de forma criativa. Remete à automotivação para superar-se na busca das metas. Um líder motivado inspira e orienta os demais através do exemplo e da capacidade de reconhecer no outro o potencial a ser desenvolvido. Vale observar, no entanto, que a expressão *magis* não se confunde com uma atitude “concorrencial” ou “competitiva”, para ser “melhor do que os outros”. Fazer “mais” e “melhor” está muito mais relacionado a um aspecto ou imperativo ético do agir humano. Ou seja, cada pessoa “deve” fazer da melhor maneira possível aquilo que se propõe a fazer ou que lhe foi delegado, porque as pessoas merecem o melhor.

E o quarto princípio, para Lowney (2015, p. 42), refere-se ao amor:

Os líderes encaram o mundo com uma noção saudável, confiante, de si mesmos como imbuídos de talento, dignidade e potencial de liderança. Descobrem exatamente esses mesmos atributos nos outros e comprometem com paixão a honrar e destravar o potencial que encontram nos outros e em si mesmos. Criam ambientes unidos e energizados pela lealdade, pelo afeto e pelo apoio mútuo.

A concepção de liderança de Inácio de Loyola é aquela que não deve ser temida, mas respeitada. Indica a necessidade da promoção do desenvolvimento individual e de grupo, recorrendo à formação humana e técnica, com vistas à excelência integral. Destaca a importância de se construir um ambiente propício de diálogo, de escuta, com confiança, afeto e espírito colaborativo, favorecendo, assim, o desenvolvimento da missão.

De acordo com esse autor, os princípios de autoconsciência, inventividade, heroísmo e amor são fundamentais na prática da liderança e podem ser desenvolvidos e

aprimorados durante toda a existência. Remete aos Exercícios Espirituais a forma que os jesuítas encontraram de crescimento pessoal, entendendo-se que é uma importante ferramenta aliada na formação dos gestores.

3.1.2 Os Exercícios Espirituais: Fonte de Inspiração para a Proposta de Formação Jesuíta

Os Exercícios foram elaborados por Inácio de Loyola com o propósito de oferecer às pessoas a possibilidade de ordenar as suas próprias vidas, fazendo escolhas e se decidindo por aquilo que leva ao bem maior. Trata-se, na verdade, de um pequeno livro que contém uma metodologia de oração que se faz a partir de textos da Bíblia. O “exercitante”, a partir das orientações contidas no livro dos Exercícios, é conduzido a uma profunda experiência de Deus ao longo de alguns dias, de uma semana ou de um mês inteiro. O orientador apenas dá os pontos de oração e acompanha a caminhada do exercitante.

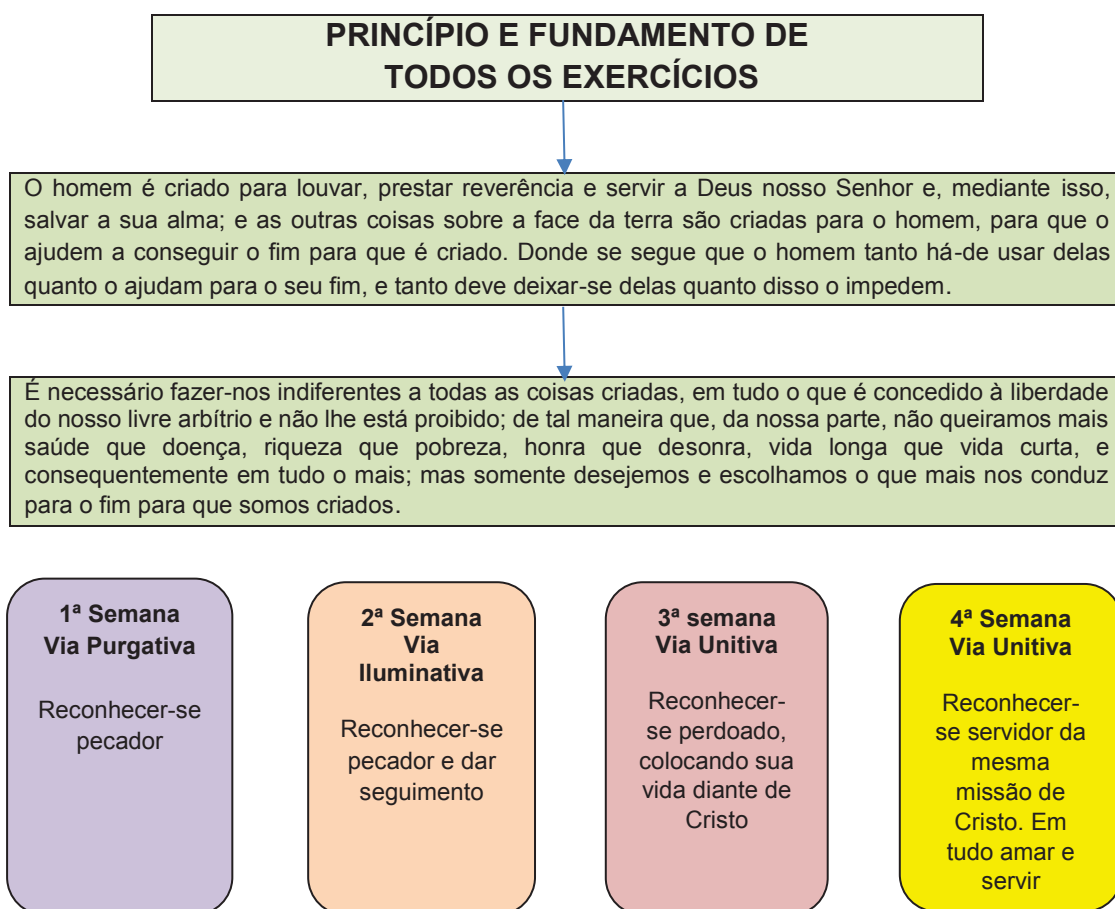
A metodologia proposta nos Exercícios Espirituais possibilita que a pessoa guiada pela palavra de Deus mergulhe no íntimo de si mesma, veja as suas potencialidades e ordene os seus afetos para se tornar alguém melhor, primeiramente para si própria.

Os Exercícios Espirituais, cuidadosamente estruturados e descritos, não são concebidos como objetos de atividades meramente cognoscitivas ou práticas de devoção. Pelo contrário, são exercícios rigorosos do espírito, que comprometem totalmente o corpo, a mente, o coração e a alma da pessoa humana. Por isso, propõem não só temas de meditação, mas também realidades para a contemplação, cenas para a imaginação, sentimentos que se devem avaliar possibilidades a serem exploradas, opções a considerar, alternativas a ponderar, juízos a formular e eleições a fazer em vista de um objetivo único: ajudar as pessoas a “buscar e achar a vontade divina na ordenação da própria vida”. (COMPANHIA DE JESUS, 1993, p. 33).

De acordo com Inácio de Loyola, somente após uma profunda reflexão feita a partir da palavra de Deus contida na Bíblia, a pessoa tem a capacidade para fazer discernimento, escolher e tomar decisões assertivas, livre dos afetos desordenados e da impulsividade tão próprias dos seres humanos.

A seguir, apresenta-se uma breve síntese da metodologia dos EE durante as quatro semanas desenvolvidas:

Esquema 1 - Exercícios Espirituais



Fonte: Elaborado pela autora com base em Lowney (2015).

A síntese apresentada mostra a primeira semana, na qual inicialmente se reflete sobre a criação do mundo e do ser humano. Este, ao colocar-se na presença de Deus, dá-se conta das suas potencialidades, mas também da sua condição de criatura, ou seja, das suas fragilidades e deficiências, reconhecendo que necessita de amor e da misericórdia de Deus. Na segunda semana, após ter se reconhecido como limitado e pecador, o exercitante é convidado a seguir a pessoa de Jesus Cristo, filho de Deus que assumiu a condição humana, e a agir como ele agiu. Na terceira semana, o exercitante é convidado a aprofundar a sua opção por Cristo, colocando-se ao seu serviço. Por último, na quarta semana, o exercitante agradece a Deus e se coloca ao seu serviço.

Os Exercícios Espirituais exigem empenho intelectual, emocional e espiritual. Nos chamados “Retiros de 30 dias”, a experiência é feita em quatro semanas, sempre com a presença de um orientador espiritual. É imprescindível que a experiência se faça num ambiente de silêncio, por isso é necessário que a pessoa se afaste das suas tarefas diárias para evitar a dispersão e possa concentrar-se na oração.

Nas instituições jesuítas, os colaboradores são convidados a participarem dos retiros, que funcionam em etapas e tempos sequenciais, preferencialmente ininterruptos. Os EE são parte de um programa de desenvolvimento das escolas, considerando necessidades e circunstâncias locais. (RJE, 2016). Entende-se que esses momentos são valiosos e diferenciados para a promoção da fé e a formação de indivíduos mais humanizados e responsáveis com o outro e com a sociedade – conscientes no sentido do autoconhecimento, que facilita e promove a leitura do outro e de mundo, de modo que se possa atuar nas instituições com visão atenta e crítica do contexto de suas necessidades, com abertura a mudanças contínuas. Trata-se de um convite para quem deseja qualificar-se enquanto ser humano e profissional, não comprometendo o percurso avaliativo dos profissionais. Com isso, pode ser percebido o empenho da Companhia de Jesus em manter-se fiel aos princípios e fundamentos do fundador, porém com o desafio de inovação, aliado às exigências dos novos tempos.

Nas diferentes etapas dos Exercícios Espirituais, os participantes são motivados à conexão com Deus, à contemplação do mundo que ele criou e à sistematização dos ensinamentos, rememorando suas ações, impulsos e crenças. Custódio Filho (2014, p. 26) explica que

[...] o Princípio e Fundamento (23) dos EE apresentam a pessoa como um ser que tem uma origem, uma caminhada para percorrer e uma meta a atingir. É um ser “finalizado”: criado por Deus para louvar, reverenciar e servir, e assim salvar sua alma”, através de um caminho pessoal e livremente assumido.

Como aponta Custódio Filho (2014, p. 28), a afetividade é fundamental no processo espiritual e relacional. Para Inácio, a pessoa se relaciona com o mundo por meio da afetividade. Segundo ele, na medida em que o indivíduo segue os preceitos de um bom cristão, tem valores estabelecidos, podendo viver na paz consigo e com o outro. No entanto, se nos distanciarmos dos ensinamentos de Deus, ficamos suscetíveis a sentimentos e emoções que impactam negativamente relacionamentos e atitudes. Nesse sentido, Custódio Filho (2014, p. 28) esclarece o conceito de afeições desordenadas:

Tristeza, inquietude por falsas razões, supervalorização dos obstáculos (315), obscuridade, inclinação para coisas baixas, desconfiança, falta de esperança (317), desejo de ser menos generoso, medo (325), falta de sinceridade e de docilidade, orientação (326), busca de consolações e maiores graças como recompensa por servir a Deus (322), apego aos bens que se possui (155), repugnância pela pobreza (157), amor-próprio interesseiro (189).

Afetos desordenados comprometem a vida pessoal e profissional dos indivíduos, interferindo na convivência e na objetivação dos resultados e metas.

A partir do apresentado até agora, percebe-se que a liderança baseada no autoconhecimento e no fazer reflexivo e avaliativo deve ser contínua na prática do gestor. O olhar para dentro de si – processo relevante para qualquer ser humano e instituição – e o desapego de verdades absolutas são recursos importantes e desafiadores para o exercício de qualquer função e para a própria sobrevivência no mercado, cada vez mais competitivo e mutante.

Nessa perspectiva de delinear o modo de ser e proceder na liderança inaciana, foram construídas as Constituições Jesuíticas, caracterizadas na sequência.

3.1.3 As Constituições da Companhia de Jesus: Contribuições para a Prática da Gestão

De acordo com Ullman e Bohnen (1991, p. 187), as Constituições da Companhia de Jesus foram escritas por Inácio de Loyola e seus companheiros com a intencionalidade de ir muito além de normas e leis arbitrárias, à luz da “pedagogia evangélica do amor”. Além disso, “elas trazem a marca da experiência espiritual de Inácio e de seus companheiros e desejam transmiti-la a todos os Jesuítas, para que a companhia seja uma e se mantenha unida em Cristo”. (ULLMAN; BOHNEN, 1991, p. 187). A elaboração das Constituições ocorreu mediante duas fases distintas. Na primeira, houve a construção dos principais fundamentos da Companhia, antes da sua aprovação por Paulo III. E a segunda fase, a partir de 1541, ocupou todo o tempo de Inácio como Geral da Ordem, por 15 anos.

As constituições não foram escritas de forma imediata. Primeiramente, foram elaboradas duas Fórmulas do Instituto, aprovadas e confirmadas pelos Sumos Pontífices Paulo III e Júlio III. Continham alguns pontos fundamentais assinados por Inácio e alguns companheiros. Estes elegeram Inácio e Codure para escreverem as Constituições. No entanto, Codure acabou falecendo logo, recaindo sobre Inácio a responsabilidade de prosseguir com a escrita.

Inácio de Loyola redigiu pontos cruciais que demandavam muita coerência com a espiritualidade dos Exercícios. Pelas atribuições do seu cargo e em virtude da saúde frágil, necessitou do auxílio do intitulado secretário padre João de Polanco. Essa ajuda foi de grande valia para a sistematização contínua das Constituições. Apesar disso,

Inácio foi o responsável pela maior parte dessa escrita, cabendo a Polanco o que se refere aos colégios e universidades, sempre orientado por Inácio.

Durante o percurso, vários textos foram escritos, analisados e validados. Inácio costumava ser minucioso, consultando padres da sua confiança. Cabe ressaltar os propósitos do documento exaustivamente analisado:

Daí veio a necessidade de elaborar Constituições que especificassem cada coisa em função da variedade de situações. Nelas estão contidos, portanto, a estrutura dinâmica da Companhia, os fundamentos da solidez da nossa vida religiosa, a armação que deve dar consistência e coerência a todo este corpo, para que seja animado pelo espírito e pela graça divina, fonte de sua verdadeira vitalidade. Propõem o modelo a imitar, o caminho a trilhar, a luz a seguir, a perfeição a que aspiramos, o espelho, enfim, no qual contemplamos o ideal de nossa vida. (LOYOLA, 2004, p. 21).

As Constituições, como estrutura dinâmica da Companhia, apresentam as normas e diretrizes para a atuação dos jesuítas. Além disso, os ensinamentos propostos no documento servem de orientação e guia para leigos que trabalham nas distintas obras.

As Constituições da Companhia de Jesus foram organizadas em 10 partes, apresentadas no Quadro 9:

Quadro 9 - Constituições da Companhia de Jesus

Partes	Descrição
Primeira	Admissão à aprovação
Segunda	Demissão dos que foram admitidos, mas que não deram boa prova de si
Terceira	Conservação e progresso dos que foram e dos que estão em provação
Quarta	Como instruir os que permanecem na Companhia nas letras e em outros meios de ajudar o próximo
Quinta	Admissão ou incorporação na Companhia
Sexta	A vida pessoal dos que foram admitidos ou incorporados à Companhia
Sétima	As relações com o próximo daqueles que, depois de admitidos no corpo da Companhia, são distribuídos na vinha de Cristo Nosso Senhor
Oitava	Meios de unir com a cabeça e entre si aqueles que estão dispersos
Nona	A Cabeça e o governo que dela descende
Décima	Conservação e desenvolvimento de todo o corpo da Companhia em seu bom estado

Fonte: Elaborado pela autora com base em Loyola (2004).

Cada uma das 10 partes é constituída por subcapítulos minuciosos que orientam o modo de ser e proceder na Companhia, desde a admissão até o cargo de Superior Geral. A finalidade é que cada indivíduo e os devidos processos sejam desenvolvidos e acompanhados com zelo e critérios dimensionados na perspectiva do alcance das metas:

Que elas sejam para nós, com a ajuda de Deus, segundo o desejo do Mestre Inácio, “um caminho para chegar a Ele” no cumprimento corajoso de nossa missão na Igreja, como “Servidores da Missão de Cristo, sob o Romano Pontífice, para sua maior glória e para o bem, salvação e consolação das pessoas às quais somos enviados em qualquer parte do mundo. (KOLVENBACH, 2004 apud LOYOLA, 2004, p. 17).

O terceiro capítulo do livro das Constituições da Companhia de Jesus retrata as normas complementares das Constituições promulgadas pela Congregação Geral XXXIV, com o intuito de fomentar e promover a observância das Constituições, a fim de qualificar e ordenar os propósitos jesuítas.

Relacionando tais aspectos a esta dissertação, que busca compreender a liderança inaciana e reconhecer seus traços na gestão do colégio pesquisado e, ainda, conhecer e propor meios para a formação contínua do gestor, cabe destacar, dentre tantas possibilidades, a Nona Parte das Constituições, que refere: “A cabeça e o governo que dela descende”. Nessa parte, é descrito o modo como deve ser e proceder o Superior Geral da Ordem Jesuíta, que viabiliza e alimenta o exercício da função de qualquer gestor. Essa parte conta com seis capítulos, em que se destaca o capítulo II, que menciona as qualidades que deve ter o Superior Geral.

A primeira qualidade refere que o Superior Geral tenha “[...] uma grande união e familiaridade com Deus”, bebendo desta fonte como modelo. (LOYOLA, 2004, p. 206). A segunda qualidade preconiza um bom modelo, exemplo de virtudes, que possa ajudar a todos da Companhia:

Deve também estar livre de todas as paixões, tendo-as dominadas e mortificadas para que interiormente lhe não perturbem o juízo da razão, e exteriormente seja tão senhor de si, e em particular tão circunspecto no falar, que nem os da Companhia, que o devem ter por espelho e modelo, nem os de fora, possam notar nele coisa alguma desedificante, nem sequer uma palavra. (LOYOLA, 2004, p. 206).

Na linguagem jesuítica, já mencionada anteriormente, fala-se sobre os “afetos desordenados” e sobre o quanto eles comprometem as escolhas e tomadas de decisão. No entanto, mesmo nas situações cotidianas corporativas, nem sempre são fáceis o distanciamento emocional, o autoconhecimento e o domínio adequado dos afetos que influenciam de forma colaborativa na retidão de ações, de modo que não prejudiquem o juízo racional. “São lhes igualmente muito necessárias a grandeza de alma e a fortaleza para suportar as fraquezas de muitos...” (LOYOLA, 2004, p. 207).

A terceira qualidade é destacada na íntegra a seguir:

Que seja dotado de grande inteligência e juízo, para que não lhe falte este dom nem nas questões especulativas, nem nas questões práticas que ocorrerem. A ciência é, de certo, bem necessária a quem tem tantos homens instruídos a seu cargo. Todavia, ainda mais necessárias lhe são a prudência e a experiência nas coisas espirituais e interiores, para discernir os diversos espíritos, para dar conselho e remédio a tantas pessoas em seus problemas espirituais. (LOYOLA, 2004, p. 207).

A quarta defende que o indivíduo seja vigilante e cuidadoso para empreender obras, e enérgico para concluí-las com perfeição. (LOYOLA, 2004, p. 207). A quinta diz respeito à integridade da saúde, à apresentação externa e à idade. Remete à necessidade da observância de ser alguém experiente, mas não com idade avançada, assim como demanda cuidado para não ser alguém tão jovem devido à inexperiência. (LOYOLA, 2004, p. 207). A sexta qualidade refere-se aos dons exteriores:

[...] sendo eles a nobreza, a fortuna possuída outrora no mundo, a honra etc. Também estes em ordem de circunstâncias, devem ser tidos em certa conta. Mas há outros mais importantes, que, mesmo no caso de estes faltarem, podem bastar para a eleição. (LOYOLA, 2004, p. 208).

Ao final desse capítulo, é ressaltado que, caso o Superior Geral não tenha todas essas qualidades, deve valer-se de pessoas que o completem. Nesse sentido, constrói-se o entendimento da gestão partilhada, em que todos participam e colaboram com seus diferentes perfis e qualidades, com objetivos comuns a serem traçados e cumpridos.

Desde o início, a pretensão de Inácio era a escrita de um documento que orientasse o funcionamento da Companhia de Jesus como corpo apostólico universal, baseado nos princípios e fundamentos inacianos, mas contemplando os diferentes contextos. Ou seja, que fosse fiel aos objetivos da missão apostólica sem descuidar das necessidades locais e mundiais, sendo o gestor visionário e atento. Na complexidade do mundo atual, parecem seguir válidos os ensinamentos inacianos; isso evidencia-se principalmente na maneira como a Companhia de Jesus foi fundada, estruturada e mantida por mais de 450 anos, com sólidos alicerces no modo de fazer gestão.

Compete ao gestor contemporâneo atualizar o modo de ser e proceder nas instituições de ensino, sem descuidar dos princípios e preceitos da Companhia e em consonância com as necessidades da sociedade. Nessa perspectiva, a gestão educacional precisa ser revisitada e redirecionada com vistas à formação de perfis de gestores conscientes, competentes, compassivos e comprometidos para a

apropriada leitura de contexto e a efetividade do exercício de suas funções na busca do *magis* educacional.

A compreensão do estudo aqui proposto apoia-se, em grande medida, nas aproximações entre os preceitos jesuítas – que também amparam os princípios de ação de seus gestores – e nos desafios estabelecidos pela gestão no campo educacional no que tange à excelência acadêmica e ao bom funcionamento administrativo das instituições educativas, principalmente na instituição analisada. Diante dessa lógica, na próxima seção, pretende-se refletir sobre a concepção de liderança e gestão moderna para a Companhia de Jesus.

3.1.4 A Concepção da Liderança e da Gestão na Companhia de Jesus na Atualidade

As constantes mudanças sociais, políticas e econômicas exigem das organizações educativas novas reflexões e posicionamentos metodológicos e gerenciais para seguirem fortes no mercado, sem descuidar da essência dos pressupostos fundacionais que as regem. Para tanto, pode-se dizer que a Rede Jesuíta de Educação posiciona-se firmemente no compromisso de apoiar seus centros de aprendizagem de forma que renovem seus processos, recursos e metodologias, a fim de garantir a excelência na missão. Assim, o trabalho em rede e o espírito de colaboração contribuem para o alinhamento de objetivos e metas comuns.

O reposicionamento das obras educativas da Companhia de Jesus vem exigindo uma retrospectiva sobre a tradição da educação inaciana, uma avaliação constante do que está proposto na atualidade e o estudo reflexivo e focado sobre o futuro, mediante estratégias inovadoras e coerentes com as necessidades de hoje e do amanhã. Isso não se refere somente ao estudante, mas também ao professor e ao gestor do século XXI.

Duplá (2006) reflete sobre o modelo de gestão considerado antigo e o atual, traçando um comparativo na forma de gerenciar, analisando o passado e projetando o futuro. Para esse autor, existia uma forma mais burocrática e rígida de gerir, com respostas convergentes para diferentes problemas, com ausência de espaços reflexivos e maior linearidade nas respostas. Todavia, Duplá entende que a sociedade moderna carece de uma gestão colaborativa, mais flexível, buscando a reflexão e o diálogo para a tomada de decisões.

Nessa concepção, a gestão é partilhada; existem abertura para o diálogo e consenso; e o gestor pode ser visto como um facilitador dos processos por meio de uma liderança que inspira e motiva, entendendo que o maior bem é o alcance da missão. Somado a isso, é necessário o conhecimento de todos os atores que ali trabalham, de modo que estejam identificados com a missão educativa, expressando e operacionalizando a verdadeira e autêntica identidade da instituição.

Conforme Duplá (2006), o novo desenho organizacional fomenta novas práticas de aprendizagem, aliadas à qualidade do ensino. Não bastam a competência técnica, instrumental e o exercício de memorização, mas é necessário um complemento com a formação humana e relacional.

Duplá (2006) segue no comparativo entre as organizações tradicionais e as modernas, afirmando que as instituições contemporâneas podem ser mais desafiadoras, pois as definições precisam ser analisadas, discutidas e ponderadas pela equipe, de modo que as diferentes opiniões sejam ouvidas e respeitadas. Assim, as circunstâncias são avaliadas, podendo não existir uma única resposta para um dado problema, contribuindo para um maior discernimento na busca de soluções. Já nas organizações tradicionais, o modo de ser e proceder é mais rígido e claro, desconsiderando os diferentes aspectos. As ponderações do autor sobre as novas organizações merecem ser resgatadas:

La nueva organización es menos directiva y clara que la antigua y su funcionamiento es más lento y complicado, pero a larga es más sólido, porque compromete más a los actores y fomenta su participación creativa. En la organización no hay fórmulas hechas, soluciones listas, sino que cada situación demanda respuestas inéditas, y exige flexibilidad, aprendizaje sobre la marcha y creación de soluciones. La nueva organización se apoya en personas confiables, responsables y trabajadoras que están a gusto en la organización y comprometidas con ella y aportan lo mejor de si mismas para el logro de los objetivos comunes y de un mejor clima. (DUPLÁ, 2006, p. 2).

O clima institucional é outro fator determinante nos resultados obtidos, uma vez que contribui para a construção de um ambiente saudável entre os colaboradores e toda a comunidade educativa, favorecendo o alcance dos objetivos. Fernández (2016, p. 9) associa “Los mejores resultados se obtienen en la medida em que se puedan linear los objetivos de la institución con los objetivos o el proyecto de vida de los colaboradores”.

Entende-se como projeto de vida os ideais de cada pessoa que supostamente se coadunam com valores humanos e cristãos, de amor ao próximo e de compromisso

social com a formação de crianças e jovens, para que desenvolvam a consciência e o compromisso consigo, com o outro e com a sociedade.

Nessa perspectiva, distintos autores reconhecem a importância da efetiva gestão educacional para a qualidade dos centros educativos:

La gestión incide em el clima organizacional, em el estilo de liderazgo, em el manejo y aprovechamiento de los recursos humanos em la planificación de las tareas y la distribución del tiempo, em la buena administración y rendimiento de los recursos materiales, todo lo cual conduce a la calidad de la educación que se imparte. (DUPLÁ, 2006, p. 3).

Diante disso, a Companhia de Jesus fideliza o trabalho em rede e acredita na potência da gestão inaciana reconhecida mundialmente, bem como na possibilidade de comunicação e trocas efetivas entre as instituições educativas nacionais e internacionais jesuítas, no sentido de renovar e inovar as práticas pedagógicas e administrativas.

Nas instituições de ensino regular, torna-se cada vez mais comum a presença de leigos e leigas em cargos diretivos. Para tanto, a proposição da Companhia tem sido investir na formação desses profissionais, a fim de que incorporem em seu modo de agir e fazer o carisma da Pedagogia Inaciana.

Duplá (2006) destaca seis aspectos fundamentais para um programa de capacitação e reconhece que a formação permanente é eventual nas instituições de ensino. Assim sendo, insiste na necessidade da formação espiritual e no crescimento pessoal por meio dos Exercícios Espirituais e de possibilidades de autoconhecimento; na formação na identidade inaciana e jesuítica; na formação na Pedagogia Inaciana; na formação na política e na cidadania; na formação gerencial e administrativa; e na formação na comunicação.

Segundo Duplá, existem três variáveis indispensáveis para a gestão educativa moderna, sendo estas reconhecidas internacionalmente como necessárias:

- a) **a descentralização**, como forma de dar a conhecer aos docentes processos e recursos de gestão, a fim de torná-los parceiros nas decisões tomadas, e não meros espectadores – nesse tipo de gestão, os diretores atuam como facilitadores dos processos pedagógicos e administrativos;
- b) **a avaliação** não somente referente à aprendizagem dos alunos, mas aos objetivos alcançados na gestão, visando a ações de melhora e prestações de contas à comunidade educativa;

- c) **a relação com a comunidade**, no que tange à família como elo precursor de apoio à aprendizagem, incluindo a parceria com empresas e outras escolas da região pelo bem comum de todos.
- d) **a centralidade na pessoa**, na motivação, e o empenho para o desenvolvimento de tarefas e o alcance dos resultados – tais características se coadunam para o sucesso e engajamento na missão.

Dessa forma, pode-se pensar no papel do líder-gestor inaciano como aquele que orienta e acompanha, que empresta de si a inspiração para o empenho de todos no cotidiano escolar.

A gestão colaborativa baseada na confiança e no respeito, no amor em tudo que se faz, no empenho para a superação dos desafios em busca do *magis*, é uma grata herança de Inácio de Loyola para aqueles que se identificam com seu modo de ser e proceder. Nesse âmbito, Duplá (2006) elege quatro princípios como fundamentais para a boa governança educativa moderna, sendo eles: o *magis*, a busca do maior bem; a busca pelos meios mais eficazes; a preocupação em ocupar-se com os problemas cruciais do homem; e a importância do discernimento.

Considerando os quatro princípios, destaca-se, em primeiro lugar, a prioridade em seguir o modelo de Jesus e de Inácio de Loyola: “Em tudo amar e servir, para a maior glória de Deus”. Nessa expressão, valida-se o discernimento no lugar da impulsividade, concebendo-se que as melhores soluções nem sempre são as mais fáceis e que é preciso persistir, trabalhar em rede e comunicar-se com as outras obras jesuítas a fim de enriquecer nossas práticas e buscar soluções inovadoras para o bem da missão. É preciso buscar os meios mais eficazes para aquele contexto, aquela comunidade, traçando objetivos compatíveis com aquela realidade, que sejam do conhecimento de todos. Assim sendo, “as obras educativas inacianas contemplam todos os aspectos do ser humano e do seu entorno social”.

Para dar conta dos novos desafios propostos no contexto econômico e educacional, não cabe mais às instituições de ensino seguirem os mesmos moldes de gestão do século passado. Isso não quer dizer que o passado precisa ser desconstruído. Pelo contrário, ele precisa ser valorizado e entendido num determinado contexto. A partir disso, torna-se extremamente válido remodelar antigas práticas e inovar de forma criativa, sem descuidar da essência e do carisma inacianos. Pensando nisso, a Companhia de Jesus, mediante leitura atenta de contexto, prevê no horizonte

o retorno de novos jesuítas para o serviço nas obras e a ampliação dos leigos e leigas para cargos de gestão. Nessa perspectiva, a instituição tem sido desafiada a investir na formação desses gestores para que, em comunhão com os jesuítas, identifiquem-se com os princípios e a filosofia inaciana, traçando metas e objetivos comuns, com vistas à educação plena e humanizante de todos os que ali se encontram.

Na subseção a seguir, apresenta-se um recorte histórico da construção da noção de gestão educacional no Brasil. Esse percurso, marcado pelos próprios movimentos sociais e políticos da sociedade brasileira, evidencia também as maneiras como a organização escolar e educacional foi percebida por diferentes matizes políticos, o que permite construir aproximações e diferenças com relação aos princípios da formação e da condução jesuítas.

3.2 Gestão Educacional

3.2.1 O Percurso da Gestão no Contexto Brasileiro

Sander (2009, p. 70) refere que, entre o final do século XIX e o início do século XX, houve sistematizações do conhecimento no campo da administração por meio das teorias clássicas elucidadas por Taylor, Fayol, Weber, Gulick e Uwick. Esses autores lançaram as bases da administração pública e da gestão empresarial capitalista na Europa e nos Estados Unidos da América.

Passa a ter relevância, nessa época, o reinado da eficiência econômica, da produtividade e da tecnoburocracia como sistema de organização. (SANDER, 2009). Ademais, tornam-se pouco relevantes a dimensão humana e os valores éticos diante da lógica da gestão tecnoburocrática. Como meio de superação, foi desenvolvida a construção comportamental de administração, que, para Sander (2009, p. 71), supõe a valorização das ciências do comportamento humano e está ancorada em contribuições da psicologia e da sociologia de orientação funcionalista.

A construção comportamental consagra a eficácia, em oposição à eficiência, como critério central da administração, disputando espaço na empresa, no setor público e na educação. Tanto as teorias tecnoburocráticas como as concepções comportamentais de administração da Europa e dos Estados Unidos nasceram e se desenvolveram sob a influência do positivismo filosófico e do funcionalismo sociológico que dominavam o movimento científico e cultural da época. Seus princípios e práticas se difundiram rapidamente mundo afora e invadiram as várias áreas temáticas da administração, incluindo a gestão educacional. (SANDER, 2009, p. 71).

De acordo com o autor citado, o Brasil também foi afetado por tais mudanças. Assim, na primeira metade do século XX, instala-se a primeira disputa sobre as diferentes concepções de gestão educacional “[...] no âmbito interno da tradição positivista do consenso dominante.” (SANDER, 2009, p. 71)

O modelo comportamental de gestão se opõe ao burocrático e de recursos humanos, tendo encontrado consonância com os governos militares das décadas de 1960 e 1970. A orientação centralizadora e homogeneizadora de gestão técnico-racional do estado planejador assumiu características de um modelo-máquina, prioritariamente preocupado com a economia, a produtividade e a eficiência. (SANDER, 2009).

Mediante essa orientação, vigoraram no Brasil modelos dedutivos e práticas formativas, imbuídas de ordem, disciplina, controle centralizado e uniformização de princípios e práticas dos sistemas educacionais e da administração pública.

Essas concepções foram motivo de inspiração para a produção do conhecimento dos primeiros teóricos da administração escolar. Todavia, Anísio Teixeira, Florestan Fernandes e Lourenço Filho mostraram-se contrários a tais concepções, integrando o movimento de vanguarda dos Pioneiros da Educação na década de 1930 e sendo antecessores de um novo movimento no campo da gestão escolar. Nas décadas seguintes, o conhecimento da pedagogia como campo restrito da gestão da educação passa a ser estudado de forma mais ampla, nas ciências sociais. (SANDER, 2009).

As décadas de 1970, 1980 e 1990 demonstram uma explosão intelectual no Brasil. Teóricos positivistas e funcionalistas debatem com os pensadores da vertente interacionista, oriundos das teorias críticas. As novas concepções e estudos inferem interpretações distintas de gestão educacional, que compreendem desde o modelo burocrático até o modelo interpretativo. (SANDER, 2009, p. 72). Desde então, coube mais uma vez aos teóricos de vanguarda o compromisso com a qualidade da educação, égide que deve corroborar a promoção de indivíduos mais críticos, autônomos intelectualmente e capazes de influenciar na transformação da sociedade.

Sander (2009, p. 72) afirma que os teóricos críticos entendem a administração interacionista do conflito como antítese da administração funcionalista do consenso, visto que

[...] as perspectivas tradicionais de gestão não têm sido capazes de oferecer explicações suficientes e adequadas acerca dos fenômenos do poder, da ideologia, da mudança e das contradições e disputas que caracterizam os atos e fatos educacionais no contexto da sociedade contemporânea.

Com a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e a LDBEN nº 9.394, de 1996 (BRASIL, 1996), configura-se no país a gestão democrática do ensino público. Essa regulamentação,

[...] reconhecida como conquista das forças civil-democráticas, visa introduzir um novo tipo de organização escolar, calcado nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva, em oposição ao caráter centralizador e burocrático que vinha conduzindo este campo. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 259).

Por conseguinte, as unidades escolares conquistam maior autonomia; ocorrem eleições de diretores; e a gestão caminha para uma maior democracia. O Projeto Político-Pedagógico ganha força, contando com a participação da comunidade educativa. Além disso, surgem as primeiras iniciativas de avaliação dos sistemas de ensino.

A história da educação é tecida nesse cenário intenso de movimentação política no país, por meio da intervenção da comunidade científica e da sociedade civil, de acordo com Sander (2009). É um período marcado por

[...] movimentos de reforma educacional, de defesa da escola pública, de valorização do magistério e de gestão democrática do ensino, movimentos que culminaram com a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Lei nº 9.394, de 1996) e a aprovação do Plano Nacional de Educação em 2001. (SANDER, 2009, p. 73).

O referido autor destaca a formulação de uma nova identidade do gestor educacional, com vistas à reorganização do seu perfil político, atendendo às necessidades impostas pelo movimento sociopolítico vigente.

Novos paradigmas e conceitos surgem alinhados com orientações intelectuais do contexto internacional. A partir de então, a perspectiva democrática de gestão escolar, valorizando o pensamento crítico e adotando a participação como estratégia político-pedagógica como enunciaram Felix (1984) e Paro (1986a ou 1986b), vem motivando um número crescente de estudiosos e é hoje a linha de pesquisa que acolhe o maior número de estudos no campo da gestão da educação brasileira. (SANDER, 2009, p. 74).

Em meados do século XX, sob a influência da globalização, o mundo sofre importantes mudanças estruturais através de uma racionalidade muito pautada pelo

mercado. Dessa forma, surgem novas perspectivas no campo educacional e no campo da gestão.

A globalização está implicada com o sistema educacional de diversos modos, influenciando no poder e na função das políticas públicas e do Estado, de modo que este assume o papel de regulador e avaliador, persistindo na busca incessante por padrões e metas de qualidade, importando modelos supostamente distantes de seu contexto local. Segundo Akkari (2011, p. 23), “[...] a face econômica da globalização é apenas um componente entre muitos outros, tendo várias nuances sobre a Educação”. Conforme análise da autora apresentada na seguinte tabela, algumas tensões principais irrompem também:

Quadro 10 - Principais tensões emergentes

Global	Local
Universal Modernidade Curto prazo Competição	Singular Tradição Longo prazo Colaboração
Conhecimento e competências padronizados	Conhecimento e competências localmente apropriados
Material	Espiritual

Fonte: Akkari (2011, p. 24).

Segundo a autora, existe ambiguidade no que se refere ao possível enfraquecimento do poder do Estado, pois, ao mesmo tempo em que contribui para a competitividade econômica global, influencia no território nacional por meio das atividades econômicas. Assim, o Estado detém o poder nas normas e padrões mediante as políticas educacionais.

Com isso, são perceptíveis o direcionamento e o envolvimento de organismos internacionais, estabelecendo recomendações específicas no modo de fazer e proceder na educação, principalmente nos países em desenvolvimento. Por conseguinte, a finalidade da educação passa a ser secundária, distanciando-se da função prioritária, que deveria ser a formação do sujeito pleno, com habilidades e competências para ir além do simples domínio de conteúdos e informações, capaz de atuar como agente transformador e crítico da realidade. (PARO, 2010).

Nessa perspectiva, o principal propósito da educação passa a ser restrito, na medida em que os sistemas de ensino e as políticas públicas adotam, principalmente

a partir da década de 1990, modelos avaliativos em larga escala com o intuito de mensurar o aprendizado dos conteúdos das disciplinas oferecidas.

A pretensão, com os processos avaliativos, é o estabelecimento de objetivos e metas, visando à garantia de uma educação de qualidade. No entanto, passíveis de críticas são a padronização rígida e distante dos contextos locais – sem levar em conta a cultura e as possibilidades daquela população – e a preocupação com os resultados finais, obstruindo o foco da aprendizagem eficiente.

Contra-pondo-se a essa visão, Paro (2010, p. 771) aponta o distanciamento da concepção democrática de mundo:

[...] admite-se que os homens nascem igualmente com o direito universal de acesso à herança cultural produzida historicamente, então a educação – meio de formá-lo como humano-histórico – não pode se restringir aos conhecimentos e informações, mas precisa, em igual medida, abarcar os valores, as técnicas, a ciência, a arte, o esporte, as crenças, o direito, a filosofia, enfim, tudo aquilo que compõe a cultura produzida historicamente e necessária para a formação do ser humano histórico em seu sentido pleno.

Paro (2010) reconhece que, embora os sistemas de ensino e as políticas educacionais se organizem para o alcance desse objetivo, isso, ainda assim, é insuficiente para a efetiva construção do sujeito, que vem carregado de uma história de vida, de cultura, e que merece atenção do educador e da escola, devendo ser respeitado em sua singularidade. Ademais, o autor entende a necessidade de o educador conhecer o desenvolvimento biopsicossocial do sujeito, não simplesmente “despejando conteúdos”, desconsiderando a objetividade e a subjetividade envolvidas no processo de ensino e aprendizagem.

Além disso, Paro (2010) valida a dedicação e o percurso de vários teóricos da educação que, por séculos, têm se comprometido com a análise e compreensão da inovação da didática e da garantia dos fins propostos. Entende que a educação sofre influências sociais, políticas e econômicas – sendo um campo onde muitos opinam e propõem, sem a mínima formação e conhecimento técnico para tanto. É preciso considerar o seu real papel, que deve ser a formação integral de crianças e adolescentes. Nesse âmbito, Paro (2010, p. 772) compara a educação aos outros meios de comunicação, no sentido de repassar informações sem promover o desenvolvimento do pensamento crítico, contra-pondo-se tal prática, dessa forma, ao sentido amplo de educar, pois fazer educação “[...] envolve uma relação política entre sujeitos empenhados na construção de personalidades”.

Tais reflexões enfatizam a importância de um estudo como o aqui proposto, que investiga a atuação do gestor do século XXI, seja ele diretor ou gestor intermediário, refletindo sobre como tem sido pensada a sua formação, no sentido de prepará-lo para competências técnicas e socioemocionais que fundamentem e contribuam para o exercício da sua atuação na instituição de ensino.

Dando sequência à discussão proposta, são analisados os efeitos da complexidade do novo século e os impactos causados na gestão educacional, estabelecendo distinções, similaridades e entrelaçamentos importantes entre os conceitos de organizar, administrar e gerir.

3.2.2 A Complexidade do Século XXI e os Efeitos na Gestão Educacional

Para muitos teóricos, os termos organização, administração e gestão são similares ou se complementam. No entanto, tais termos compreendem especificidades relevantes no contexto educacional. Libâneo (2013, p. 260) estabelece a diferenciação entre eles quando afirma que

[...] **organizar** significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; **administrar** é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; **gerir** é administrar, gerenciar, dirigir.

Ao longo dos anos, sucessivas mudanças ocorreram no contexto sociopolítico, cultural, econômico e tecnológico, que influenciam e interferem nos rumos empresariais e na educação. O modo de administrar uma instituição – seja ela escola, seja de outra natureza –, mudou drasticamente. Independentemente do saudosismo ou das resistências encontradas, é um caminho sem volta. Para Drucker (2006), é inútil ignorar as mudanças; o passado não retorna. Desse modo, as empresas que não investirem em inovação, que persistirem com as mesmas táticas e resoluções amadoras, estão fadadas ao fracasso, independentemente do ramo em que atuem.

As novas tendências organizacionais exigem da administração um olhar ampliado e visionário, com refinada leitura de contexto, que viabiliza a assertividade na tomada de decisões e, conseqüentemente, a promoção dos fins propostos. Os processos burocráticos são ferramentas que devem estar a serviço do Projeto Político-Pedagógico das instituições, posto que interferem e influenciam nos resultados acadêmicos.

Em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. [...] os recursos [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. [...] a administração pode ser vista, assim, tanto na teoria, quanto na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a “racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo”. (PARO, 2012, p. 18-20).

Libâneo (2013, p. 262) reconhece que outros autores defendem que o termo organização é mais abrangente no contexto das instituições educacionais, devido a suas especificidades e riqueza social, entendendo que “[...] administração realiza-se no contexto de uma organização”. Chiavenato (1989 apud LIBÂNEO, 2013) distingue dois significados de organização: o primeiro como unidade social, e o segundo como função administrativa.

Com isso, entende-se que administrar uma escola é bastante complexo, em função da natureza das relações e da possibilidade de transformação social. Libâneo (2013) esclarece que organização e gestão possibilitam a disposição dos meios e recursos necessários para o êxito do projeto pedagógico e a excelência educacional. Somados a isso, são fundamentais o envolvimento e o engajamento de todos em tal processo, com o devido acompanhamento e avaliação dessa participação, com vistas à efetiva e qualificada aprendizagem dos alunos. Desse modo, as organizações não podem permanecer engessadas, mediante a necessidade de articulação coletiva para promover sucessivas transformações, a fim de se tornarem eficientes em sua finalidade e competitivas.

Lück (2015) converge com esses teóricos, uma vez que entende que a gestão deve aliar-se à administração, sem, contudo, substituí-la: ela “[...] assenta na mobilização do elemento humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade de ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira.” (LÜCK, 2015, p. 27). Segundo a autora, não basta a substituição de termos e palavras, mas sim a sua real aplicabilidade nos modos de ser e de proceder dentro de um sistema, rede e/ou instituição escolar.

Lück (2015), engajada na teoria crítica, coloca a administração a serviço da gestão, como complemento, fazendo referência à necessidade de uma gestão educacional garantida por profissionais que estejam comprometidos nos processos, a fim de contribuir de maneira eficiente na construção de uma sociedade mais justa e

igualitária. Nesse contexto, a partir da década de 1990, a gestão educacional passou a ter maior atenção e visibilidade.

O modelo de gestão estrutural, em que a hierarquização se sobrepunha, é aos poucos substituído pela gestão partilhada, flexível, afastando-se de um modelo vertical em direção a um modelo horizontal. (MOTTA, 2001; VERGARA 2008). De acordo com os autores, esse novo formato viabiliza e entende a relevância do trabalho em rede como forma de atuação mais ágil e eficiente no mercado. Libâneo (2013, p. 264) define gestão como “[...] a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Dito isso, para esse autor, gestão é sinônimo de administração. Sendo assim, cabe à direção promover a tomada de decisões e ainda atuar de forma colaborativa para a concretude dos trabalhos, fomentando nas pessoas o seu melhor.

Na concepção técnico-científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola. Já uma concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente. (LIBÂNEO, 2013, p. 265).

Na perspectiva técnico-científica, a gestão está estruturada com o estabelecimento de hierarquia e com a centralidade do poder decisório; no entanto, na democrático-participativa, o processo é coletivo, e as decisões são partilhadas. Nesta pesquisa, seguem-se os pressupostos de uma liderança colaborativa perante o posicionamento da pesquisadora e a caracterização do campo empírico. De acordo com Lück (2015) e Paro (2010), a gestão não se faz sozinha. Precisa do envolvimento e do trabalho coletivo, que agrega a “[...] multiplicidade de habilidades, forças, destrezas conhecimentos, enfim as mais diferentes capacidades presentes nos diferentes componentes humanos da organização.” (PARO 2010, p. 767).

Nesta perspectiva, Drucker (1999) diz que a organização contemporânea compreende que, em seu meio, existem “especialistas do conhecimento” partindo do pressuposto de que todos são iguais e precisam se comprometer com o trabalho, valorizando a colaboração em equipe. Neste contexto, a partir da década de 1990, a gestão educacional passou a ter maior atenção e visibilidade.

A nova forma de organização em rede foi escolhida por muitos colégios de congregações religiosas, dentre eles os da Companhia de Jesus, que, desde 2014,

estão organizados como única Província no Brasil. Os jesuítas publicaram o Plano Apostólico da Província Jesuíta do Brasil (RJE, 2014) conforme análise da realidade do contexto brasileiro, organizando-se como corpo apostólico através da Rede Jesuíta de Educação. A Rede Jesuíta estabelece metas e resultados com vistas à promoção das 17 unidades de ensino na busca da educação integral e do ensino de qualidade. Nessa perspectiva, o entendimento do trabalho em equipe, tanto no contexto da Rede como nas instituições de ensino, coaduna com a gestão colaborativa. Esse perfil de gestão busca garantir o compartilhamento de saberes e responsabilidades que, por sua vez, sinaliza a importância dos diferentes saberes e competências, de forma a agregar um somatório de forças com interesses comuns, que se unem de forma colaborativa para um determinado fim. Isso fomenta o desenvolvimento de equipes que comungam dos mesmos objetivos, não pressupondo apenas um único líder com poder decisório.

As questões referentes às relações de trabalho estão diretamente ligadas à questão do ambiente de trabalho. Ao se buscar uma nova forma de organização do trabalho pedagógico, devem-se levar em consideração as relações de trabalho, no interior da escola, devendo as mesmas, estar calcadas em atitudes que permitam o compartilhamento, a disseminação, o uso e reuso da informação e do conhecimento, isto é, deve existir no espaço escolar um ambiente propício para o desenvolvimento de solidariedade, de reciprocidade, de cooperação e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico. (MINIOLI, 2011, p. 101).

No contexto de intensas disputas em que se inserem as instituições da Rede Jesuíta de Educação, há registros do empenho das organizações educativas em assentar-se para que o funcionamento seja em rede e contemple as exigências mercadológicas, sem perder de vista os princípios e fundamentos da Companhia de Jesus.

Para garantir fidelidade às indicações do PA BRA e dar organicidade aos processos realizados nas diferentes unidades educativas, 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, a partir de uma mesma identidade e do sentido de corpo apostólico, com mútua responsabilidade pelos desafios comuns. Para além disso, é também missão da Rede contribuir, de diferentes formas, para a melhoria da educação no país. (RJE, 2016, p. 26).

Considerando o ideal de gestão compartilhada, cabe o entendimento do papel do diretor/gestor no contexto educacional, bem como o estabelecimento do perfil de competências necessárias para o pleno exercício de suas funções.

A seguir, analisa-se o perfil do gestor do século XXI e abordam-se as competências necessárias para o seu efetivo desempenho, com vistas ao desenvolvimento do trabalho colaborativo e compartilhado na gestão.

3.2.3 O Trabalho em Equipe: Nova Concepção de Gestão Inovadora

Conforme Libâneo (2013, p. 264), a participação “se fundamenta na autonomia” e “é o principal meio de assegurar a gestão democrática”. Em tal conceito, está implícita a compreensão de que os sujeitos precisam estar livres para decidir, opondo-se às arbitrariedades e à gestão autoritária.

“A direção é um princípio e atributo da gestão mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos.” (LIBÂNEO, 2013, p. 264). Para que as metas sejam cumpridas e os fins sejam atingidos, cabe à direção a orientação e a condução coletiva dos trabalhos com vistas a tomadas de decisão, na busca constante da excelência em seus processos e resultados.

Dessa forma, o autor recorre a Neagley e Evans (1969 apud LIBÂNEO, 2013) para definir os cinco fundamentos do trabalho em equipe ou participativo:

A equipe precisa ter meta e objetivos comuns, estes aceitos e desejados por todos; a equipe deve ter o desejo de triunfar, mesmo mediante sacrifícios; as linhas de autoridade devem estar bem definidas e compreendidas por todos; há necessidade de que canais de comunicação sejam estabelecidos; o líder deve descobrir e utilizar ao máximo as capacidades criadoras das pessoas e, uni-las numa equipe homogênea. (NEAGLEY; EVANS apud LIBÂNEO, 2013, p. 265).

Esses princípios devem fomentar o trabalho participativo, de forma colaborativa, mediante o desejo de superar quaisquer desafios para atingir objetivos e metas traçados por todos. O papel do gestor precisa ser de inspiração, motivação e confiança no empenho e desenvolvimento de todos os membros da equipe, como o de um maestro que organiza e orienta cada som e instrumento para a desejada harmonia na melodia.

Peter Senge (2005) refere-se a cinco disciplinas essenciais no campo do comportamento humano, sendo elas: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo, e raciocínio sistêmico. Segundo ele, é um conjunto de técnicas que precisam ser exercitadas e colocadas em prática, sendo elas entrelaçadas num todo e responsáveis pela inovação nas organizações. Basicamente, são definidas pelo autor da seguinte forma:

Quadro 11 - Cinco disciplinas da organização de aprendizagem

Disciplina	Conceito
Domínio pessoal	Implica proficiência e capacidade de produzir resultados.
Modelos mentais	Crenças dominantes, enraizadas, que influenciam nossa visão de mundo e nosso comportamento.
Visão compartilhada	Compromisso com propósitos comuns. Sentimento de coletividade, consciência de si e do outro.
Aprendizagem em equipe	Capacidade de pensar coletivamente, ser eficaz em conjunto.
Pensamento sistêmico	Consciência da complexidade, das interdependências, das mudanças, e poder de influenciar.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Senge (2005).

Conforme o autor citado, o raciocínio sistêmico é a quinta disciplina que deve englobar todas as outras, sendo um conjunto de competências responsáveis pelo trabalho em equipe de qualidade. Nesse contexto, pessoas diferentes, com capacidades e pensamentos distintos, podem unir-se na busca de objetivos comuns que irão viabilizar o alcance da missão, que deve ser conjunta. Em tal perspectiva, pode-se intuir que o autoconhecimento abre caminhos para o domínio pessoal e as demais disciplinas, uma vez que, para se produzirem resultados, é fundamental o conhecimento de si, daquilo que se deseja e da realidade circundante – ser o “mestre” da sua vida.

Com isso, entende-se a relevância do conhecimento dos modelos mentais, dos pensamentos e sentimentos, a ponto de eliminar quaisquer crenças que impeçam a compreensão da realidade. Isso possibilita a compreensão do outro e do entorno, com vistas ao crescimento do grupo e da organização. Segundo Sange (2005, p. 51), “[...] os modelos mentais limitam a capacidade de mudança das pessoas, não reconhecendo outras abordagens possíveis”. Nesse sentido, o autoconhecimento dos modelos mentais impacta as competências intra e interpessoais, sendo estas essenciais para a construção de relações saudáveis na vida pessoal e profissional.

Sange (2005) sustenta que a visão compartilhada se torna possível no momento em que fica construído o sentido de compromisso conjunto. As equipes, desde então, “Desenvolvem imagens do futuro que desejam criar juntas, juntamente com os valores que serão importantes para chegar lá e os objetivos que esperam alcançar ao longo do caminho”. (SENGE, 2005, p. 54).

Ademais, para que seja possível o crescimento e ocorra a aprendizagem na coletividade, o autor considera o diálogo como sendo fundamental nesse processo: “o diálogo é uma forma de conversa que leva as pessoas a verem além das vendas que colocaram em si mesmas.” (2005. p. 55) Contudo, o autor alerta que não é fácil o

estabelecimento do diálogo, que precisa ser exercitado, dedicando-se um tempo para a conexão com o outro, com o problema. Na perspectiva da escuta dos diferentes pontos de vista, é importante a presença de um mediador isento para que possa garantir o espírito de colaboração, e não de competição, propiciando a reflexão sobre diferentes ângulos. Do contrário, a tendência é que soluções sejam tomadas de forma impulsiva ou, ainda, com uma visão unilateral.

Nessa concepção, a organização precisa contar com lideranças motivadoras e encorajadoras que favoreçam o engajamento de todos na busca dos fins determinados, alinhados com as necessidades mundiais e locais. Além disso, é imprescindível ser um modelo inspirador, demonstrando atitudes coerentes com o discurso, e ter boa comunicação na organização. Soma-se a tais características o cuidar das pessoas, dos recursos, dos processos, para que atuem como engrenagem sincronizada com os princípios e fundamentos da instituição.

Para Lowney (2015, p. 25), “Somos todos líderes e estamos liderando bem ou mal o tempo todo”. Assim, na Companhia de Jesus, todos são estimulados e preparados para se desenvolverem de forma integral para a liderança de sua vida. “A liderança pessoal é uma obra em andamento, uma obra sem fim, que se vale de uma autocompreensão em constante amadurecimento.” (LOWNEY, 2015, p. 30).

O modelo jesuíta, conforme o autor, não concebe um líder único, como sendo o mais importante, mas defende que todos influenciam e projetam influência.

O modo como os processos são geridos faz os colégios e as escolas manifestarem, de forma explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição. Desse modo, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; ao contrário, afirmamos um modelo de gestão 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. A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder; é compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados. (RJE, 2016, p. 55).

Nesse aspecto, o Projeto Educativo Comum pode ser lembrado como modelo de construção coletiva, em que profissionais leigos e jesuítas da RJE, com seus distintos saberes, uniram-se na missão de renovação do documento que rege, inspira e orienta todo o processo educativo. Esse movimento contínuo e sincronizado exige de uma instituição educativa a formação de equipes de trabalho concebidas por meio dos perfis e das características apropriadas ao cargo que ocupam. Cada membro, integrado aos demais, colabora para a efetividade da finalidade principal da educação

– a promoção da aprendizagem integral para os estudantes. Dito isso, a gestão institucional, nos Colégios Jesuítas, busca assegurar a profissionalização dos processos, alinhada à identidade inaciana e à busca do *magis*.

A função básica dos líderes é comunicar-se positivamente com seus liderados, tendo a missão de libertar o que há de melhor em cada um. Trata-se de uma competência de cunho emocional. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002). Para os autores, o líder tem de ser inteligente emocionalmente a fim de ser bem-sucedido em seus objetivos e metas.

Tais conceitos dialogam com os ensinamentos de Inácio de Loyola, que valorizava a comunicação, inclusive quando não estava presente, comunicando-se por meio de cartas. Nas correspondências, enaltecia as boas práticas, mas também salientava o que precisava ser melhorado, ao mesmo tempo em que ele próprio se colocava como aprendente, buscando aprimorar-se academicamente e por meio de seus superiores, respeitando e reconhecendo hierarquias. Dessa forma, Inácio foi persistente em seus propósitos, sendo reconhecido na arte de liderar, pois o exercício da prática era exaustivamente reavaliado por meio de reflexões e tomada de consciência constante.

Davel e Vergana (2001) pontuam que a complexa tarefa do exercício da gestão exige do gestor sensibilidade, reflexão e consciência, de forma processual e contínua. Isso fomenta a interação das pessoas na vida organizacional. Por sua vez, Ospina (2015, p. 7) menciona pouca simpatia com conceitos de líder e lideranças, no sentido da gestão administrativa, que é focada apenas nos lucros e na produtividade. No entanto, ressalta que “Hablar de líder hoy más Allá del odioso controlador, es hablar de un ser capaz de llevar a otros, de motivar e inspirar. El líder tiene el don de la educación, de impactar las mentes y las emociones, de mover subjetividades y colectivos.” (OSPINA, 2015, p. 7). Assim, a concepção de líder na atualidade vai além de gerenciar e conduzir resultados. Não que isso não seja importante para a organização, mas essa preocupação tem de se apresentar na mesma proporção da condução e do cuidado com as pessoas, da humanização nos processos e relações.

O PEC (2016, p. 55) corrobora esse aspecto e orienta que a complexidade das relações, o modo como estas se travam no ambiente escolar e os processos desenvolvidos nas diferentes áreas da organização constituam o conteúdo dos processos de gestão. Trata-se, portanto, de um movimento contínuo no qual a escola é plasmada, gerando oportunidades de reordenamento das relações e,

consequentemente, de reorganização da unidade escolar, com vistas ao cumprimento de sua missão. Nesse sentido, Ospina (2015, p. 1) questiona: “¿qué competencias deben ser desarrolladas y fortalecidas em nuestro liderazgo directivo ignaciano para que pueda responder a los retos y fines de nuestros colegios?”

3.3 Competências para o Exercício da Liderança e Gestão

Nesta seção, busca-se compreender as competências favoráveis para o exercício da liderança e da gestão na Educação Básica. Para tanto, inicia-se com uma breve contextualização sobre a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), devido à congruência com as orientações do PEC, em consonância com a formação global dos sujeitos nas dimensões intelectual, física, afetiva, social, ética moral e simbólica. Para tanto, a BNCC (BRASIL, 2018) está organizada de forma que contemple o ensino por competências em todos os anos e etapas da Educação Básica. O propósito desses documentos tem sido assegurar o desenvolvimento pleno e a formação de um futuro cidadão que tenha autoconhecimento de si, gere suas emoções, seja responsável por si, pelo outro e pelo planeta, com sólida formação para gerir a sua vida e contribuir socialmente.

A formação integral deve ser para todos, ou seja, para o aluno que está em pleno desenvolvimento, para o professor que o forma e para o gestor que contribui para a formação docente. Pensar na formação de gestores e em toda a dinâmica e responsabilidade das atribuições no cargo requer rigor científico e acadêmico, tendo como alicerce a ética do cuidado.

Diante da pluralidade dos desafios que permeiam a sociedade contemporânea, conhecida como sociedade do conhecimento e da comunicação, sem desconsiderar os benefícios perceptíveis com o avanço da tecnologia, o que se vê são sujeitos cada vez mais individualistas que se conectam em redes, mas apresentam dificuldade ou resistência em fazer a “conexão” com o outro, no sentido de colocar-se no lugar do outro, buscando a compreensão daquele que é, sente e pensa de forma diferente, sem fazer julgamentos. Nessa rica teia de relações, na troca de experiências entre os atores da comunidade educativa, a escola se constitui. E, nesse patamar, cabe indagar sobre como desenvolver a liderança e a gestão com sensibilidade e competência, bem como de que maneira as instituições de ensino têm investido na

formação dos professores e gestores para lidarem da melhor forma com os desafios cotidianos, preservando sua integridade física e emocional.

Ser gestor educacional no mundo pós-moderno exige muito além de competências técnicas, implicando habilidades e atitudes para lidar com crianças e jovens em formação e, ainda, atender às expectativas das famílias que valorizam o aumento da carga acadêmica como possibilidade de sucesso futuro. Soma-se a isso o compromisso com a entrega da educação de qualidade, que faça a diferença na vida do estudante, a ponto de ele tornar-se um cidadão ético, responsável, empático e agente de transformação social.

3.3.1 O Cuidado como Competência Humana

Boff (1999, p. 33), quando fala sobre a “Ética do Humano”, refere-se ao cuidar como uma atitude, que “[...] abrange mais que um momento de atenção, de zelo e desvelo, mas uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilização e de envolvimento afetivo com o outro”.

Nesse sentido, “O cuidado não é uma meta a se atingir somente no final da caminhada. É um princípio que acompanha o ser humano em cada passo, em cada momento, ao largo de toda a vida terrenal [...]” (BOFF, 1999, p. 160). Dessa forma, o cuidado perpassa a dedicação e a nutrição da mente e do corpo, implicando um investimento diário e constante na vida pessoal e profissional.

3.3.2 Competências Socioemocionais pela Ética do Cuidado

O cuidado de si, do outro e do mundo mobiliza e inspira as 10 Competências Gerais da BNCC (BRASIL, 2018). Nesse sentido, entende-se que tais aspectos são relevantes para a formação do professor e do gestor educacional. Salienta-se que esses profissionais não tiveram a educação integral articulada em seus currículos escolares e, provavelmente, carecem de investimento para a excelência no modo de ser e proceder na gestão, assim como para aperfeiçoar processos de tomada de decisão.

Importantes teóricos apontam para a necessidade das competências cognitivas, técnicas e socioemocionais para o bom desempenho na liderança e na gestão. Nesta dissertação, o intuito é dar a conhecer a relevância das competências socioemocionais como suporte e embasamento para a formação dos líderes inicianos.

Autores como Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) apelam para o fundamental papel dos líderes nas organizações como sendo algo que envolve a capacidade de movimentar nossas emoções, sendo eles modelos inspiradores na gestão de qualquer ramo empresarial. “Quando tentamos explicar o motivo de eles serem tão eficientes, falamos de estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a realidade é bem mais básica: grandes líderes lidam com as emoções.” (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE 2002, p. 17).

Os mesmos autores especificam a irrelevância do domínio técnico dos líderes quando se propõem a fazer algo que não estiver aliado ao “como fazem”, ou seja, ressaltam a importância da condução e direção das emoções de forma assertiva no ambiente profissional. Do contrário, existe a grande possibilidade da não aderência de todos, ou até mesmo um boicote a ideias, ações e projetos futuros.

A compreensão do poderoso papel das emoções no ambiente de trabalho distingue os bons líderes dos demais – não só em aspectos tangíveis, como melhores resultados empresariais e retenção de talentos, mas também nos importantíssimos aspectos intangíveis, como moral mais elevado, motivação e dedicação. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 18).

Segundo Morin (2000), a “compreensão” tem sido um grande desafio para a humanidade. Embora tenham ocorrido evoluções, impera o “avanço da incompreensão”. O autor defende que a compreensão humana deve ser uma das finalidades da educação do futuro. Para tanto, salienta que

Educar para compreender a matemática ou uma disciplina determinada é uma coisa; educar para a compreensão humana é outra. Nela encontra-se a missão propriamente espiritual da educação: ensinar a compreensão entre as pessoas como condição e garantia da solidariedade intelectual e moral da humanidade. (MORIN, 2000, p. 93).

Morin (2000, p. 94) entende duas formas de compreender – a “intelectual ou objetiva” e a “humana intersubjetiva”. Para o autor (2000, p. 94), “a compreensão intelectual passa pela inteligibilidade e pela explicação”, enquanto a compreensão humana requer maior refinamento, na medida em que exige “[...] um processo de empatia, de identificação e de projeção com o outro, sendo necessário a abertura, simpatia e generosidade.” (MORIN, 2000, p. 95).

Com base nesse autor, entende-se a importância da compreensão intelectual e humana e que ambas são complementos – uma não exclui a outra e nem a substitui. Assim, devem ser a premissa e a meta na formação de qualquer pessoa, seja criança,

adolescente ou adulto, a fim de promover relações saudáveis e sustentáveis no percurso da vida, nas diferentes etapas do desenvolvimento – inclusive no campo profissional.

A compreensão humana pressupõe a necessidade da autoconsciência, pois, para compreendermos o outro, precisamos primeiro nos compreender, sendo a autoconsciência a base da inteligência emocional, que contribui para o desenvolvimento da competência socioemocional. Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) destacam os quatro pilares da inteligência emocional, dois referentes à competência pessoal e dois à competência social, conforme o quadro a seguir:

Quadro 12 - Quatro Pilares da inteligência emocional

Competência pessoal Talentos determinantes para a autocondução	Competência social Talentos determinantes para a condução das relações
1) Autoconsciência ✓ Autoconsciência emocional ✓ Autoavaliação ✓ Autoconfiança	2) Empatia ✓ Consciência organizacional ✓ Serviço
3) Autogestão ✓ Autocontrole emocional ✓ Transparência ✓ Adaptabilidade ✓ Realização ✓ Iniciativa ✓ Otimismo	4) Gestão de relacionamentos ✓ Liderança inspiradora ✓ Influência ✓ Estímulo a mudanças ✓ Administração de conflitos ✓ Criação de vínculos ✓ Trabalho em equipe e colaboração

Fonte: Elaborado pela autora com base em Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 18).

Segundo esses autores, a autoconsciência é responsável pela boa condução de um líder, sendo este conhecedor das próprias emoções, fortalezas e fraquezas, tendo clareza de onde quer chegar. Por meio da autorreflexão e do discernimento, esses profissionais conduzem sua equipe com segurança. Tais predicados exercem influência considerável na tomada de decisões e na resolução de conflitos.

O estudo das emoções teve maior avanço a partir da década de 1980, com contribuições de Gardner (1994), na obra “Teoria das Múltiplas Inteligências”, e Goleman (1995), na obra “Inteligência emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”. O mapeamento cerebral por meio das novas tecnologias trouxe avanços sobre o funcionamento do cérebro quando estimulado por emoções. Desde então, Goleman (1995, p. 18) afirma que “Uma visão da natureza humana que ignora o poder das emoções é lamentavelmente míope”.

Na contemporaneidade, autores de diferentes áreas reconhecem o autoconhecimento, o gerenciamento das emoções, a empatia, a administração de conflitos, o trabalho em equipe e a resiliência como credenciais para a vida em sociedade e no trabalho. Maturana (2002, p. 15) percebe como um “antolho” a ignorância da compreensão do senso comum sobre a emoção: “[...] dizer que a razão caracteriza o humano é um antolho, porque nos deixa cegos frente à emoção, que fica desvalorizada como algo animal ou como algo que nega o racional”.

Para o autor, do ponto de vista biológico, “[...] emoções são disposições corporais dinâmicas que definem os diferentes domínios de ação em que nos movemos”. (MATURANA, 2002, p. 15). Parafraseando Maturana, quando se refere a domínios de ação, entende-se que as emoções influenciam o comportamento humano na vida cotidiana, fazendo com que aceitemos ou não determinados pontos de vista num diálogo ou numa discussão. O autor explica que a lógica contribui para que o “desacordo” seja aceito, enquanto diferenças ideológicas fomentam o “desacordo” na medida em que estão imbuídos princípios e valores de cada indivíduo.

O humano se constitui no entrelaçamento do emocional com o racional. O racional se constitui nas coerências operacionais dos sistemas argumentativos que construímos na linguagem, para defender ou justificar nossas ações. Normalmente vivemos nossos argumentos racionais sem fazer referência às emoções que se fundam, porque não sabemos que eles e todas as nossas ações têm um fundamento emocional, e acreditamos que tal condição seria uma limitação ao nosso ser racional. (MATURANA, 2002, p. 18).

Conforme Maturana, o amor é a emoção central na história da evolução humana, sendo fundamental para a saúde física, emocional e espiritual de qualquer pessoa, impactando na convivência grupal e em sociedade.

Relações humanas que não estão fundadas no amor – eu digo – não são relações sociais. Portanto, nem todas as relações humanas são sociais, tampouco o são todas as comunidades humanas, porque nem todas se fundam na operacionalidade da aceitação mútua. (MATURANA, 2002, p. 26).

O amor é “a emoção que possibilita a aceitação do outro como um ser legítimo” (MATURANA, 2002, p. 26) e autônomo no modo de sentir, expressar e comunicar, na perspectiva da construção de relações respeitadas, colaborativas e consensuais – consenso não no sentido de passividade, anulação de experiências e pontos de vista, mas de validação de que o outro, a partir de suas vivências e cognição, faz a leitura da sua realidade, fundamentada no fato de que não existe verdade única.

A ética da compreensão, segundo Morin (2000, p. 99), “[...] pede que se compreenda a incompreensão”; é a favor da argumentação no lugar da retaliação.

A compreensão não desculpa, nem acusa: pede que se evite a condenação peremptória, irremediável, como se nós mesmos nunca tivéssemos conhecido a fraqueza nem cometido erros. Se soubermos compreender antes de condenar, estaremos no caminho da humanização das relações humanas. (MORIN, 2000, p. 99).

Morin (2000) destaca o “bem pensar” e a “introspecção” como facilitadores para o desenvolvimento da compreensão. O pensamento complexo como propulsor da compreensão do todo e das partes, das especificidades locais e globais, tendo a introspecção como oportunidade de reflexão, de autoexame que possibilita o reconhecimento das forças e limitações, facilita o entendimento das dificuldades do outro.

Fagundes, Rocha e Seminotti (2007) citam Morin (2006 apud FAGUNDES; ROCHA; SEMINOTTI, 2007) quando afirma que “[...] no mundo da complexidade sistêmica é mais necessária uma atitude de compreensão do que de explicação dos fenômenos, e para isso a intuição, a comunicação e empatia intersubjetiva são qualidades fundamentais ao gestor”. Nesse sentido,

[...] é preciso considerar que há um campo intersubjetivo que atravessa esse papel de liderança que necessita ser contemplado no espaço coletivo, onde se efetiva a vivência da gestão. [...] a capacidade para se apropriar da emoção e integrá-la na ação gerencial é um fator-chave no desenvolvimento de gestores [...]. (FAGUNDES; ROCHA; SEMINOTTI, 2007, p. 7).

Esses autores diferenciam as competências como sendo de liderança e gerenciais. Competências de liderança estão relacionadas ao modo de interação do líder por meio da inspiração e motivação que desperta nos colaboradores, sendo esse profissional empático, tendo facilidade em comunicar-se e gerenciar conflitos, revelando competências pessoais e sociais na condução e valorização do trabalho em equipe. Por sua vez, as competências gerenciais dão conta da objetividade da função, do cumprimento das metas organizacionais, da realização de processos e procedimentos, para atingir os fins pretendidos.

Ainda que a distinção entre competências de liderança e competências gerenciais não seja consenso, ou apenas seja uma forma didática de sinalizar os diferentes focos de atenção dos gestores, nos parece significativa a utilização das duas expressões no lócus organizacional, pois entendemos ser essa uma evidência da já referida perspectiva dialógica que atravessa o tema em questão. No nosso ponto de vista a expressão gestor sinaliza não a soma desses dois lugares - líder e gerente, mas a necessária co-existência dessas

representações, bem como das formas de poder e influência que possuem. (FAGUNDES; ROCHA; SEMINOTTI; 2009, p. 4).

O propósito da próxima subseção é realizar uma breve contextualização da evolução do conceito de competência nas últimas décadas, dando ênfase às definições e abordagens de Perrenoud.

3.3.3 A Evolução do Termo Competência e suas Implicações na Educação

A definição do termo competência tem sofrido modificações ao longo dos anos, pela multiplicidade de conceitos e abordagens de autores consagrados de diferentes áreas, como da psicologia e da administração. Segundo Dutra (2004, p. 29), nas décadas de 1970, 1980 e 1990, alguns autores, em sua maioria americanos, atribuíram o significado de competência como “[...] o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação”. Esse autor cita McClelland (1973 apud DUTRA, 2004), Boyatzis (1982 apud DUTRA, 2004) e Spencer Jr. e Spencer (1993 apud DUTRA, 2004) como responsáveis por importante consultoria no assunto, prevendo e estruturando “[...] um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma *performance* superior em seu trabalho.” (DUTRA, 2004, p. 29). Nesse contexto, há crença na capacitação e no treinamento dos sujeitos para a promoção do desempenho profissional.

A seguir, apresenta-se uma breve síntese da evolução do significado do termo competência, com base em Ribeiro (2018, p. 72):

McClelland (1973) - Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, ou as habilidades, comportamentos e características pessoais, sejam elas mentais, emocionais, de atitude, físicas e psicomotoras, para promover o desempenho profissional bem-sucedido em tarefas críticas.

Boyatzis (1982) - Habilidade de alcançar resultados específicos, em contextos variados, utilizando-se de habilidades superiores. Esse conceito amplia a ideia de suporte individual e acrescenta as atitudes no processo.

Prahalad; Hamel (1990) - Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Spencer; Spencer (1993) - Um traço individual na personalidade e que poderá ser evidenciado numa diversidade de situações para mostrar desempenho superior.

Le Boterf (1995; 2011) - Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades. Ser competente significa ser capaz de agir e fazer face às diversas situações profissionais.

Segundo Ribeiro (2018), na educação, principalmente nos países da América Latina e no Brasil, as competências tiveram destaque. A Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2000), no documento intitulado “Educación para todos en las Américas Marco de Acción Regional”, fomenta seus propósitos em garantir e acompanhar a educação para todos. Para Ribeiro (2018), o contrato estabelecido por meio de tal documento deixa clara a relevância de as competências estarem incluídas na formação de professores e gestores educacionais.

Em 2018, a OCDE definiu competência como: “[...] a capacidade para responder de maneira exitosa a demanda, tarefa ou problema complexo, mobilizando e combinando recursos pessoais (cognitivos e não cognitivos) e do entorno”. Essa definição entende três saberes como importantes: o conceitual (saber), o procedimental (saber fazer) e o atitudinal (saber ser e saber conviver). Assim, para que o indivíduo seja competente, esses quatro saberes necessitam estar articulados entre si, a serviço da educação integral.

Na intenção de vincular a discussão das competências ao contexto educacional aqui investigado, são priorizados os estudos de Perrenoud (2000) sobre o conceito e o trabalho por competências. Esse autor destaca-se por ter sido o primeiro a utilizar o conceito de competências para professores e gestores. Para Perrenoud, a prática reflexiva, a profissionalização e o trabalho em equipe são ferramentas importantes para a tomada de decisão.

Ribeiro (2018) pontua que, para esse autor, as orientações acerca das competências não são suficientes para dar conta da complexidade e da divergência dos desafios que perpassam a sociedade moderna, em especial o contexto educacional. No entanto, Perrenoud busca no percurso a ampliação dos saberes isolados, da experiência da ação, e a capacidade de articulação da cognição com todos os saberes, com vistas à mobilização desse conjunto para enfrentar e solucionar problemas e desafios na vida cotidiana e profissional.

Perrenoud (2000) elenca 10 competências necessárias ao professor, e que podem ser estendidas ao gestor, para o exercício de suas funções, sendo elas: organizar e dirigir situações de aprendizagem; administrar a progressão das aprendizagens; conceber e fazer evoluir dispositivos de diferenciação; envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho; trabalhar em equipe; participar da administração escolar; informar e envolver os pais; utilizar novas tecnologias; enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão; administrar a própria formação.

A formação por competências deve ser pensada na integralidade, na eleição de capacidades cognitivas e socioemocionais que promovam um olhar ampliado da

realidade, visando também a capacidades técnicas e pessoais que acompanham o gestor no exercício das suas funções. Capacidades dependem das habilidades e competências desse profissional para dar conta da eficácia escolar em seu fim último – a educação integral e de qualidade, com o compromisso transformador. Nesse sentido, Perrenoud (2000) convida os profissionais da educação a repensarem sobre as competências necessárias para suas atribuições e garante que a prática reflexiva e o trabalho compartilhado são indispensáveis para o enfrentamento dos desafios e a tomada de decisões.

Diante da disputa de conceitos referentes às competências, as organizações como um todo, principalmente as educacionais, são responsáveis pela reflexão sobre quais seriam os saberes e as competências necessárias a serem desenvolvidas e avaliadas no gestor educacional, bem como pela elaboração de formações projetadas para o aprimoramento das competências socioemocionais ou interpessoais. Hoje, a escola tem o compromisso de formar pessoas na integralidade para serem protagonistas da sua própria vida, em um mundo complexo e globalizado. Com isso, buscar responder aos desafios e às necessidades da atualidade está intrinsecamente relacionado com a formação dos professores e dos gestores educacionais.

Na concepção de vários autores utilizados nesta pesquisa, as lideranças precisam de investimento durante a trajetória profissional, com vistas à formação contínua, pois o ser humano tem limitações que merecem ser modeladas, desenvolvidas e corrigidas no percurso pessoal e profissional. Fazer parte da equipe diretiva de uma organização não quer dizer que as competências técnicas e socioemocionais estejam plenamente desenvolvidas. Os autores aqui articulados reforçam a perspectiva do crescimento de habilidades e competências intra e interpessoais ao longo da vida e reconhecem o impacto de formações que sustentam e consolidam essas aprendizagens.

Moscovici (1981, p. 18) define competência interpessoal como

[...] sendo resultante de percepção acurada realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a consequências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas.

Para a autora, a percepção e a habilidade são fundamentais no processo de desenvolvimento das competências interpessoais. Tais habilidades promovem a capacidade de dar e receber *feedback*.

Nessa perspectiva, Moscovici (1981) e Senge (2005) são convergentes quando afirmam a importância das habilidades comportamentais também nas relações de trabalho, pautadas no autoconhecimento e no olhar por vários ângulos sobre uma mesma situação, tornando propícias a “capacidade criativa” ou “tensão criativa” mencionadas respectivamente por esses autores. Não bastam as competências técnicas, mas também são necessárias as competências interpessoais para a construção de inovações e soluções criativas, desacomodando modos de ser e proceder rotineiros. A sinergia do líder e do gestor com os membros das equipes são fundamentais para o bom relacionamento, o clima organizacional, a construção da aprendizagem grupal e, conseqüentemente, a condução da missão institucional.

O próximo capítulo refere-se ao percurso metodológico e tem a intenção de apresentar o caminho e as escolhas traçadas, a fim de sistematizar as possíveis respostas ao problema da pesquisa de modo articulado com os pressupostos teóricos aqui desenvolvidos.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

A abordagem utilizada nesta pesquisa baseia-se nos autores Silva e Menezes (2005), Flick (2009), Triviños (1987) e Moraes (2003). Eles foram importantes para o conhecimento de diferentes métodos, contribuindo com escolhas adequadas para a presente investigação.

Esta pesquisa é aplicada, com abordagem metodológica qualitativa, no intuito de responder ao problema considerando as especificidades do contexto. A pesquisa de natureza qualitativa considera

[...] que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Conforme Flick (2009, p. 28), “[...] a pesquisa qualitativa é orientada para análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local partindo das atividades das pessoas em seus contextos locais.” O pesquisador, nessa abordagem metodológica, tem contato direto com a investigação por considerar a possibilidade da riqueza dos dados coletados.

Como esclarecido nos objetivos, a principal finalidade deste estudo é investigar a maneira como é desenvolvida a formação dos gestores em uma escola da Rede Jesuíta de Educação (RJE), evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuítica. De modo mais específico, objetiva-se, dessa forma, conhecer, mapear e compreender a formação de gestores emocionalmente competentes a partir da análise das diretrizes estabelecidas nos documentos institucionais e das práticas formativas propostas no período compreendido entre 2015 e 2018, em uma escola de Educação Básica da RJE.

A intenção de focar a investigação proposta no campo da gestão apoia-se no poder de decisão que esta tem na instituição, com a pretensão de avançar rumo à formação dos gestores intermediários que subsidiam o professor.

O campo das competências socioemocionais é bastante subjetivo; vai ao encontro de valores e educação familiar, traços de personalidade e vivências de vida

e profissionais, podendo contribuir para a excelência humana da pessoa. Percebem-se, na atualidade, indivíduos que saem da academia com competência técnica e de conhecimento, mas que ingressam numa organização muitas vezes frágeis no campo dos afetos e das relações, frequentemente abandonando seu trabalho por insatisfações prematuras que poderiam ser solucionadas com maturidade, persistência e controle de impulsos, na medida em que conseguissem regular suas emoções.

Para a coleta de dados, optou-se por dois métodos recomendados por Silva e Menezes (2005): a análise documental e a entrevista semiestruturada, seguida de análise textual. Para os autores, a entrevista é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa, englobando desde entrevistas semiestruturadas até as não estruturadas. Triviños (1987) ressalta que o tipo de entrevista mais apropriado para a pesquisa qualitativa se aproxima dos esquemas mais livres, nos quais não ocorre uma imposição rígida de questões.

Na continuidade, a intenção foi mapear a existência de projetos de formação para os gestores no período entre 2015 e 2018 no Colégio Anchieta. A partir desse conhecimento, buscou-se a compreensão do significado e da validade dessas formações para os gestores – bem como da identidade constituída –; e o entendimento da existência ou não da preocupação com o desenvolvimento de lideranças emocionalmente competentes. A escolha por essa abordagem apoia-se no fato de a interação entre pesquisador e participantes da pesquisa possibilitar conhecimento sobre o que os eles pensam a respeito do tema e da problemática da pesquisa, se acreditam na relevância dessas competências e como percebem a articulação de tais habilidades na função dos gestores inicianos.

A análise documental foi contemplada na intenção de “[...] investigar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse.” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 47). Especificamente para o estudo aqui realizado, consideraram-se o Regimento Escolar, o PPP e o PEC vigentes na instituição.

Como estratégia de análise dos dados coletados, será utilizada a análise de conteúdo. Moraes (2003) defende que, a fim de se atingir uma compreensão nítida e coerente do texto, é necessário o percurso de um ciclo que prioriza a *desmontagem dos textos*, o *estabelecimento de relações*, a *captação do novo emergente* e um *processo auto-organizado*. Com tal intuito, sugere que os materiais sejam analisados cuidadosamente, de forma fragmentada, para a observação de relações entre as unidades de base, categorizando-as. “O investimento na comunicação dessa nova

compreensão, assim como de sua crítica e validação, constitui o último elemento do ciclo de análise proposto.” (MORAES, 2003, p. 191). Além disso,

[...] Ao longo da apresentação e discussão desses elementos, pretende-se defender o argumento de que a análise textual qualitativa pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma sequência recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do corpus, a unitarização; estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada. Esse processo em seu todo pode ser comparado com uma tempestade de luz. (MORAES, 2003, p. 192).

Para Moraes, a “tempestade de luz” pode ser compreendida como a capacidade de o pesquisador se desprender de suas convicções e entregar-se ao mergulho no texto, focado no entendimento e na compreensão das relações estabelecidas, promovendo novos conhecimentos.

A seguir, apresenta-se a síntese do percurso metodológico da pesquisa:

Quadro 13 - Trajetória metodológica da pesquisa

Problema de pesquisa	Como tem sido conduzida a formação de líderes e de gestores para atuar em uma escola da Rede Jesuíta de Educação?	
Objetivo geral	<p align="center">Objetivos da pesquisa</p> Investigar a maneira como é desenvolvida a formação dos gestores no Colégio Anchieta, evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuítica.	<p align="center">Trajétória metodológica</p> Elaboração de uma pesquisa qualitativa visando à coleta e análise dos principais documentos do colégio em estudo, buscando entender a importância das competências socioemocionais na gestão.
Objetivos específicos	Mapear as formações oferecidas aos gestores no período compreendido entre 2015 e 2018, caracterizando as ênfases existentes nas ofertas formativas. Analisar como o desenvolvimento de competências socioemocionais é compreendido nos principais documentos do Colégio Anchieta/RS. Apresentar os principais conceitos teóricos e abordagens práticas necessárias para a formação de gestores com competência técnica e socioemocional para atuar dentro da perspectiva que orienta a Rede Jesuíta de Educação.	Mapeamento do processo de formação dos gestores entre 2015 e 2018, com o intuito de conhecer e compreender as prioridades formativas. Análise documental, estabelecendo relações sobre o perfil do gestor iniciano e o desenvolvimento de competências socioemocionais. Entrevistas com membros da direção e coordenações de ensino e serviços, a fim de conhecer o que entendem sobre competências socioemocionais na gestão e como articulá-las com os propósitos da Companhia de Jesus. A pesquisa foi realizada utilizando-se de instrumentos estruturados e semiestruturados.

	Objetivos da pesquisa	Trajectoria metodológica
Objetivos específicos	Propor uma intervenção com o propósito de qualificar a formação dos gestores, utilizando elementos advindos dos dados obtidos na pesquisa e da discussão conceitual proposta, com vistas à formação de gestores emocional e tecnicamente competentes.	Construção de uma proposta de formação para os líderes e gestores para o desenvolvimento das competências socioemocionais na gestão.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Análise Documental

Nesta pesquisa, optou-se pela análise de três importantes documentos institucionais: o Regimento Escolar, o Projeto Político-Pedagógico e o Projeto Educativo Comum.

A revisão embasa-se em três critérios fundamentais: o primeiro diz respeito a compreender de que maneira a formação de gestores, na perspectiva inaciana, é contemplada na estrutura desses documentos; o segundo, como pode ser percebida a importância dada à formação dos gestores para o desenvolvimento das competências socioemocionais na instituição; e o terceiro remete ao entendimento das habilidades e competências necessárias no exercício das funções, tarefas e responsabilidades dos gestores e das ênfases que estão sendo feitas.

Para a efetividade desta análise, foi necessário cumprir procedimentos metodológicos pré-estabelecidos, iniciando com um olhar amplo sobre os capítulos e subseções e sobre a estrutura de cada documento, refinando a análise na perspectiva de reconhecer, relacionar e interpretar o que estava posto.

4.1.1 Revisão Documental: Análise do Regimento Escolar

O Regimento Escolar (RE) do Colégio Anchieta teve sua última versão elaborada em 2017. Nessa época, já vigorava há um ano o atual Projeto Educativo Comum. O RE está organizado em 10 capítulos que se propõem a descrever e orientar a identidade, os princípios e o fundamento, a estrutura organizacional e as principais normas da instituição. Tais capítulos estão distribuídos da seguinte forma: identificação do estabelecimento, referencial institucional, estrutura e organização, diretrizes sobre os princípios e normas de convivência escolar, políticas de inclusão

escolar, síntese do Projeto Político-Pedagógico, avaliação da aprendizagem, regime escolar, organismos complementares, e disposições gerais.

Mediante a leitura atenta e minuciosa, buscou-se elencar e especificar os capítulos que pudessem contemplar os princípios e normas institucionais, bem como sua estrutura operacional no que tange à função dos gestores. Essa linha de pensamento, de forma geral, baseia-se na ideia de conhecer e entender que habilidades e competências são necessárias para a efetividade da função dos gestores.

Nessa perspectiva, inicia-se a análise a partir do capítulo dois do respectivo documento, considerando os itens relativos aos referenciais da instituição, a missão e a visão do Colégio Anchieta, seguidos dos fundamentos institucionais da identidade e do Paradigma Pedagógico Inaciano.

De forma geral, a Missão e a Visão expressam o compromisso com a inovação, destacando a importância de esta estar fundamentada na tradição jesuíta, que prima pela promoção da excelência humana e acadêmica, formando pessoas críticas, conscientes e empreendedoras. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 6). Nessa abordagem, novamente, o Colégio fideliza a identidade, propondo-se à entrega de um ser humano que reconheça a si e ao outro, de modo que a comunidade escolar, em conjunto, corresponsabilize-se pelo futuro de uma sociedade sustentável.

Os fundamentos institucionais salientam a importância da identificação e o exemplo de Deus, elucidando a fé como possibilidade de promoção de justiça, desde que seja “[...] verdadeira e autêntica e conduza à humanização do Mundo e da História e a cristificação do homem, o que requer que ela se faça na cultura.” (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 6). Por conseguinte, o documento aduz que a (con)vivência humana deve estar permeada por relações solidárias e colaborativas mediante o compromisso com a formação integral do estudante, para que ele possa atuar no futuro de forma efetiva e afetiva:

A Proposta de Educação da companhia de Jesus para a Excelência Humana e Acadêmica postula a formação de cidadãos conscientes, competentes, compassivos e comprometidos com as transformações que se fazem necessárias a cada época. A competência se constrói mediante a qualificação intelectual, cultural e científica e a consciência, mediante uma eficaz formação humanístico-filosófico-cristã com o compromisso permanente de transformar a realidade circundante de acordo com as exigências da fé. Dessa forma, busca-se a grande missão da Pedagogia Inaciana de formar “homens e mulheres para e com os demais. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 7).

O Regimento Escolar expressa o entendimento da fundamental formação para a competência intelectual e técnica, sem descuidar das questões humanísticas, reforçando o compromisso da educação com vistas a duas excelências: a humana e a acadêmica, à luz dos valores cristãos. Assim, “formar homens e mulheres para e com os demais” reforça a necessária educação para a construção da consciência de si, do outro e da coletividade, transformando a realidade social. O referencial do RE informa e esclarece os pilares que sustentam o Projeto Pedagógico do Colégio Anchieta, reconhecidamente como Instituição Educacional Jesuíta que preconiza, em seu currículo, os pressupostos do Paradigma Pedagógico Inaciano, sendo este um caminho para a concretização da Pedagogia Inaciana, por meio de leitura do contexto, reflexão, experiência, ação e avaliação.

O documento reitera o compromisso com a educação integral em todas as suas dimensões, propondo-se ao desenvolvimento de habilidades e competências que permeiam a preparação intelectual, cultural, científica, estética, ética, física, afetiva e espiritual. O propósito de formação dos educandos é torná-los “[...] cidadãos competentes, conscientes, compassivos e comprometidos na relação consigo, com o outro, com o mundo e com o transcendente”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 8).

O capítulo três do documento refere-se à estrutura e organização escolar, valendo ali o destaque para

A estrutura e organização escolar do Colégio [que] articulam-se de forma sistêmica, visando à garantia da consecução dos objetivos definidos no Projeto Político Pedagógico da Instituição, compatibilizando-se as ações e estratégias de ordem administrativa com as acadêmicas. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 12).

Sendo assim, a estrutura segue uma organização de modo que viabilize o entendimento da hierarquia dos cargos e funções, conforme o RE, reforçando a sintonia entre si e entre todos. Conforme já mencionado, segue-se a premissa da necessidade de visão e gestão sistêmica, integrada e colaborativa.

A Direção Geral

O Colégio Anchieta estrutura-se com uma Direção Geral, composta pelo diretor geral, seguida pelos diretores acadêmico e administrativo.

A função do diretor geral, “[...] auxiliado pelos Diretores Acadêmico e Administrativo, serviços e assessorias, é a de assegurar o alcance dos objetivos educacionais de acordo com o PPP do Colégio”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 13).

O diretor acadêmico responde por toda a organização acadêmica, tendo como objetivo geral “[...] viabilizar a proposta educacional da Instituição”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 17).

Por sua vez, cabe ao diretor administrativo “[...] promover a organização e estrutura técnica-administrativa por meio de recursos e meios que garantam o ambiente físico necessário e a qualidade das relações, em consonância com os princípios do Projeto Educativo”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 44).

Coordenadores de Unidade

Cada Unidade de Ensino possui um coordenador; um deles atua da Educação Infantil ao 5º ano do Ensino Fundamental I, e o outro, do Ensino Fundamental II ao Ensino Médio. Eles são responsáveis pela gestão de pessoas e do coletivo da Unidade, reportando-se diretamente ao diretor acadêmico.

Coordenadores dos Serviços Acadêmicos

O Colégio possui quatro serviços acadêmicos: o Serviço de Orientação e Convivência Escolar, o Serviço de Orientação Educacional, o Serviço de Orientação Pedagógica e o Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral, cada um deles com um coordenador.

Equipe de Ano

A equipe é constituída por um representante de cada serviço acadêmico – o pedagógico, o de orientação educacional, o de convivência escolar e o religioso/pastoral. Compete à equipe acompanhar e orientar professores e alunos de um respectivo ano, na maioria das vezes devido à quantidade de turmas e de alunos.

No Apêndice D desta dissertação, destacam-se as principais funções da direção e dos gestores da área acadêmica, conforme consta no RE. Mediante as principais funções, torna-se possível a visão da intencionalidade desse funcionamento, de forma sistêmica e orgânica. Deste modo, ocorre a articulação da Direção entre si, bem como dos coordenadores de ensino com a Direção e com os

orientadores dos serviços, a fim de alinhar o modo de ser e proceder da instituição e de cada gestor, com a premissa do cumprimento do Projeto Político-Pedagógico.

Quanto ao entendimento de quais habilidades e competências são necessárias e/ou mais exigidas no exercício das diversas funções na instituição, é possível intuir que todos necessitam munir-se de competências técnicas e socioemocionais, pois a proposição do Colégio Anchieta é um trabalho integrado, participativo e colaborativo entre as diferentes equipes, sejam elas da estrutura acadêmica ou administrativa.

As diretrizes e as principais tomadas de decisão ocorrem nas reuniões de Conselhos, sendo estes: Conselho Diretor, Conselho Técnico-Administrativo e Conselho Acadêmico. Do Conselho Diretor, participam os três diretores, os dois coordenadores de ensino, o coordenador de pastoral, os coordenadores dos serviços acadêmicos e o coordenador do setor comunitário. Essas reuniões são convocadas pelo diretor geral sempre que se fizer necessário. No Conselho Técnico-Administrativo, além dos gestores já citados, incluem-se representantes dos docentes, dos pais e dos discentes. O diretor geral é quem convoca essa reunião. Do Conselho Acadêmico, fazem parte o diretor acadêmico, os dois coordenadores de ensino e os coordenadores dos serviços acadêmicos. Participam desse conselho o diretor geral e o administrativo sempre que sentirem ou houver necessidade.

Além desses Conselhos, os coordenadores de Unidade de Ensino possuem a sua assessoria, que é constituída por um representante de cada serviço. Essa estrutura e organização visa à compatibilização de planejamentos e projetos para assegurar a unidade de ação, bem como manter a integração entre as Unidades de Ensino, com o objetivo de cumprir a missão educativa.

A estrutura administrativa é constituída e organizada pelo diretor administrativo, assessorado pelo Conselho Administrativo, composto pelos coordenadores dos distintos setores: Recursos Humanos, Administrativo-Financeiro, Comunitário e de Atendimento e Relacionamento. Conforme o Regimento Escolar, esse conselho visa à operacionalização e a proposições estratégicas, de forma a garantir e colaborar para a atividade-fim educacional, buscando a promoção da sustentabilidade e o bom funcionamento da organização.

Nesse documento, está prevista a proposição da formação continuada ao corpo de funcionários, cabendo ao diretor geral “[...] garantir a formação permanente dos profissionais da instituição” (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 14); ao diretor acadêmico, “promover, de acordo com o plano de formação permanente, a

qualificação dos profissionais da sua área” (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 18); e ao Conselho Administrativo, “Analisar e propor estratégias de formação permanente ao corpo de funcionários de maneira a garantir a excelência humana e acadêmica e a qualificação profissional específica nas dimensões pessoal e coletiva”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 47).

Essa designação pode ser complementada com a competência do setor de Recursos Humanos, ao qual fica designada, conforme o RE,

[...] a responsabilidade por estar voltado aos colaboradores, em conformidade com as políticas da ASAV, participando do recrutamento, seleção, integração e acompanhamento dos funcionários novos, departamento pessoal, programa de benefícios, campanhas e atividades sociais dos funcionários, processo de avaliação de desempenho e clima organizacional. Também acompanha e apoia a execução do plano de capacitação e desenvolvimento de pessoas, atuando como um facilitador neste processo. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 49).

Por último, destaca-se que a convivência escolar é pautada nos princípios e valores humanos e cristãos, indispensáveis para toda a comunidade educativa. Os princípios que regem a convivência escolar para alunos, docentes, pais, funcionários e terceiros são: a responsabilidade, a cooperação, a solidariedade, a alteridade e o respeito às diferenças.

Salienta-se também a utilização do termo cooperação por entender que este traduz, de forma significativa, a relevância da competência socioemocional nas relações.

Cooperação: capacidade de estabelecer relações de ação conjunta para atingir objetivos comuns sem perder de vista a individualidade, desenvolvendo as competências que tornam as pessoas aptas a enfrentar situações diversas e a trabalhar em equipe, de forma consciente e comprometida, com receptividade e disponibilidade. (COLÉGIO ANCHIETA, 2017, p. 57).

4.1.2 Revisão Documental: Projeto Político-Pedagógico

O Projeto Político-Pedagógico propõe-se a comunicar, orientar e esclarecer a identidade institucional, os princípios e fundamentos que fomentam a proposta e metodologia pedagógica, o perfil de aluno e de professor que se espera formar e os procedimentos de avaliação do ensino e da aprendizagem. Trata-se de um documento revisto com frequência, a fim de responder de modo assertivo às demandas e exigências da contemporaneidade, comprometendo-se com a formação dos estudantes e dos docentes para que ela tenha sentido e significado para a vida.

Nesta dissertação, analisam-se, em linhas gerais, o documento que vigorava em 2014 e o atual, que está sendo reconstruído após o processo de avaliação da SQGE, em que foi apontada a necessidade de um novo olhar para a aprendizagem, a fim de alinhá-lo às orientações do atual Projeto Educativo Comum e da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Em 2020, o atual documento dos Fundamentos do Projeto Pedagógico do Colégio Anchieta será finalizado e complementado com o mapa das aprendizagens e o plano de estudos.

A revisão dos dois documentos propõe-se a observar de que modo a formação de gestores técnica e socialmente competentes é contemplada na estrutura do PPP e, ainda, como pode ser percebida a importância dada à formação dos gestores para o desenvolvimento das competências socioemocionais na gestão. Desse modo, primeiramente, buscou-se traçar brevemente um paralelo sobre a missão, a visão e os fundamentos contextual, doutrinal e conceitual; e focar no modo como está sendo prevista, nos documentos, a formação e avaliação dos gestores no Colégio.

O contexto vivido em 2014 sofria influências significativas no que tange à globalização, à revolução tecnológica e à “fluidez” no mercado econômico, na sociedade e nas relações interpessoais. Esses elementos seguem afetando as diferentes áreas política, econômica, social, religiosa e cultural, influenciando o campo educacional. Nesse contexto, nos últimos anos, com a velocidade dos rumos da tecnologia da informação, as instituições de ensino revigoraram a busca da qualificação dos seus processos, empenhando-se no equilíbrio da manutenção da tradição e na inovação necessária, com o propósito de ofertar uma educação de qualidade.

O papel do professor e do aluno frente à aprendizagem também sofreu a influência da modernidade. A crença de que o conhecimento é passado somente pelo professor e de que este é o detentor de todo o saber está ultrapassada, sendo ele reconhecido atualmente como mediador e orientador do processo de aprendizagem do aluno. Nessa relação, o estudante passa a ser protagonista e participa diretamente do percurso do conhecimento.

É considerando esse contexto que o PPP entende que o “[...] conhecimento se constitui pela interação do sujeito com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2014, p. 21). Nessa concepção, “[...] educar visa a convivência social, a cidadania e a tomada de consciência planetária”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2014, p. 21). Dessa forma, ficam claros o empenho e o compromisso pela formação de um cidadão crítico, sensível e consciente da

diversidade cultural, da solidariedade, a ponto de não ser passivo, mas sim um sujeito com poder e desejo de transformação social. Esse compromisso está contemplado no atual e no antigo PPP do Colégio, em consonância com os preceitos da educação jesuíta.

Outro ponto a destacar é a necessidade do apoio e da parceria das famílias como corresponsáveis nessa trajetória. Nos últimos anos, nos principais documentos do Colégio, ficam evidentes a amplitude e a importância da relação com os pais. Compete às instituições de ensino acolher e promover momentos de partilha e trocas com a comunidade educativa, incluindo e ouvindo as famílias em todo os processos.

A missão do Colégio, basicamente, segue os mesmos pressupostos de 2014, quando afirmou o compromisso em ser referência educacional, inovador e alinhado com os princípios e fundamentos da Companhia de Jesus. Objetiva a formação do estudante na linha de valores éticos e morais, fundamentada na Pedagogia Inaciana, na fé, e tendo como modelo Jesus Cristo. Nesse sentido, entende a necessidade da formação que possibilite ao estudante interferir no desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.

Quanto à visão, o que diferencia as versões dos documentos é o fato de que, em 2014, o compromisso era a formação de cidadãos críticos, conscientes e empreendedores. No atual documento, a palavra “empreendedor” é substituída pelos denominados 4 Cs – refere-se a sujeitos conscientes, competentes, compassivos e comprometidos, alinhando-se ao que preconizam os atuais documentos que embasam a educação jesuíta. Essa mudança deixa mais clara a intenção de formar cidadãos globais que tenham conhecimento de si, sejam habilidosos e competentes para atuar e fazer a diferença no seu meio e/ou em outras culturas.

No documento de 2014, existia a orientação de uma educação em tempo integral, não no sentido restrito do aumento da carga horária, mas apoiada na relevância de constarem, na grade curricular, disciplinas optativas com a finalidade de “[...] agregar valor e possibilidade de personalização ao histórico escolar.” (COLÉGIO ANCHIETA, 2014, p. 29). Dessa forma, o colégio buscava viabilizar a ampliação da jornada do aluno e propunha-se a adotar metodologias que favorecessem a construção do saber e do fazer, ou seja, fidelizando a importância da experiência em todo o processo de ensino e aprendizagem.

O Fundamento Doutrinal faz parte de um capítulo nos dois documentos e refere-se aos pressupostos e fundamentos da educação jesuíta. Apresenta os princípios e valores do humanismo cristão; “inspira o currículo, orienta as aprendizagens e ilumina

as práticas do nosso projeto educativo”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 21). Na sequência, o Fundamento Conceitual “[...] expressa o horizonte da Educação Jesuíta que orienta o nosso modo de ser e de proceder enquanto colégio da Rede Jesuíta de Educação- RJE.” (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 21).

O Colégio Anchieta fundamenta suas práticas em valores humanos e cristãos “[...] que refletem uma concepção de mundo, de sociedade, de pessoa e de conhecimento.” (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 23). Para tanto, sustenta tais pressupostos amparado em estratégias inovadoras e práticas significativas para a comunidade escolar.

O grande diferencial entre as duas versões do PPP analisadas refere-se à abordagem das dimensões socioemocional, cognitiva e espiritual-religiosa, sob o entendimento da constituição do ser pleno, em sua inteireza. Isso sugere que a relevância da educação integral está fortemente sendo um diferencial na vida cotidiana moderna.

O foco no desenvolvimento da dimensão socioemocional foi dado nas últimas décadas, por meio da valorização da educação do sujeito como um todo, de modo que não basta ter um bom desenvolvimento intelectual, mas é preciso ter autoconhecimento, a ponto de se conectar de forma positiva com sentimentos e emoções de si e do outro. No PPP, fica clara a relevância do conhecer-se e expressar-se como propulsor do alcance de metas e objetivos de vida, tanto pessoais como coletivos e profissionais.

No que tange à relação com o mundo e à sociedade em que vivemos, a dimensão socioemocional pressupõe atitudes que caracterizam cidadão sensíveis, informados, solidários, abertos a novas ideias e experiências inovadoras, a tomada de decisões corretas e munidas de elevado capital social, o qual qualifica as relações sociais e culturais entre as pessoas. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 25).

Pode-se inferir que, para o sujeito ter elevado capital social, a escola e a família devem investir na formação da pessoa consciente, que, conforme o PPP, é aquela que “[...] dá-se conta do que sucede consigo, com os outros e no seu entorno [...]. Destaca-se pelas habilidades da autocrítica, da empatia, da integridade, do pensamento sistêmico e complexo, da perseverança, da autoeficácia e da resiliência”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 27). Esse sujeito, que é formado na integralidade, desenvolve, conforme propõe a educação jesuíta, a compassividade, ou seja, a capacidade de afetar-se com o outro e promover a solidariedade necessária, sendo empático à realidade.

Segundo o PPP atual do Colégio, a “[...] pessoa compassiva conduz a sua vida na perspectiva do autoconhecimento e da busca da transformação do mundo”, “é reconhecida pelas habilidades sociais e relacionais”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 27). No entanto, para que o estudante chegue no final do Ensino Médio com habilidades e competências integrais desenvolvidas, são necessários a intencionalidade e o foco nas dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa, as quais, segundo o PPP, são complementares, cada uma com suas especificidades, mas com objetivos comuns, voltados ao compromisso com a formação de *peçoas para e com os demais*. Nesse sentido, cabe a reflexão sobre se o estudante, ao finalizar o Ensino Médio e ingressar na universidade e na vida profissional, estaria munido do pretendido capital social, suficiente para o estabelecimento de relações saudáveis e tomadas de decisão assertivas nas relações pessoais e de trabalho.

A concepção da proposta curricular do Colégio Anchieta reconhece o ensino por competências, “[...] permitindo ao aluno produzir e continuar aprendendo a vida toda e por toda a vida.” (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 3) Conforme esse documento, as pessoas que queremos formar conectam-se com o que está posto no Projeto Educativo Comum: pessoas competentes, conscientes, compassivas e comprometidas.

Está previsto no documento em análise o “[...] desenvolvimento de lideranças inacianas, com afinidade de pensamento e unidade de ação, tendo como horizonte a inovação qualificada e comprometida com a tradição jesuíta de educação.” (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 40). Nesse ponto, fica clara a necessidade de os líderes identificarem-se com a liderança inaciana e seus pressupostos acerca da inovação pretendida. Além disso, visa-se a uma “Gestão Diretiva, pedagógica e administrativa orientada por normas técnicas e processos corresponsáveis de qualidade, alinhados à identidade inaciana e à busca do Magis”. (COLÉGIO ANCHIETA, 2018, p. 40).

De acordo com o PPP ainda em construção, são atributos dos Recursos Humanos e da Gestão de Pessoas os programas de desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a avaliação do desempenho anual dos profissionais diretos e educadores, com espaços de diálogo e correções fraternas (*cura personalis*) para o bom andamento do trabalho e da missão.

Finalizando esta análise, percebe-se uma proposta voltada à necessidade da criação de programas de desenvolvimento pessoal e profissional, bem como à avaliação do desempenho dos profissionais. Porém, não fica suficientemente esclarecido o tipo de

formação para as lideranças e gestores, tampouco as competências, a capacitação e o acompanhamento necessários a esse desenvolvimento.

4.1.3 Revisão Documental: Projeto Educativo Comum

O último documento analisado é o Projeto Educativo Comum, que teve sua atual versão revista em 2016, com vigência até 2020. Foi um trabalho que envolveu representantes de todas as instituições educativas da Rede Jesuíta de Educação na perspectiva de alinhar, nortear e inspirar as práticas pedagógicas nas instituições de ensino básico.

Desse modo, a ressignificação e a inovação da proposta educativa partem do princípio de que a aprendizagem deve ter e fazer sentido para a vida do estudante, estando ele apto a ser protagonista em todo o seu processo escolar. Dessa forma, a intenção passa a ser formar pessoas com entusiasmo e capacidade para responder aos desafios da vida local e global de maneira competente, consciente, compassiva e comprometida.

O PEC está organizado em três capítulos. O primeiro “[...] apresenta os Pressupostos que sustentam as opções feitas, o segundo especifica suas dimensões, sua identidade conceitual, mediações e aplicações na vida escolar e o terceiro contempla os encaminhamentos e o cronograma de implementação”. (RJE, 2016, p. 33). O Projeto Educativo comum está dividido em quatro dimensões do processo educativo: curricular; organização, estrutura e recursos; clima institucional e família; e comunidade local.

Nesta análise, após a leitura do documento baseada nos critérios estabelecidos, reafirma-se a intenção de cumprir com os mesmos objetivos das revisões dos documentos anteriores, de modo que se busca focar nas proposições da Rede no que se refere à gestão, principalmente no que tange à previsão de formação para as lideranças, observando-se se esta contempla a capacitação e o desenvolvimento de competências socioemocionais. Deste modo, o PEC é apresentado nesta dissertação em linhas gerais, com a atenção específica aos capítulos atinentes a organização, estrutura e recursos, e clima institucional.

Os desafios demandados pelo PEC convidam a todos para o envolvimento, o entusiasmo e a participação, para juntos darem o melhor de si em prol da aprendizagem integral dos estudantes. Cada unidade educativa da Rede é responsável por colocar em prática e seguir a rota da educação de qualidade.

Ao mesmo tempo, exigirão um compromisso local, através da formação continuada, transformação de estruturas, inovação e criatividade pedagógica, revisão das bases curriculares, planejamento estratégico, plano de cargos e salários ou de carreira, entre outras adequações constantes. (RJE, 2016, p. 17).

Em relação ao processo educativo, as orientações do PEC vislumbram a necessidade de qualificação e intencionalidade para a formação do estudante em todas as dimensões, não apenas a intelectual. Visa-se que os jovens se tornem líderes da sua vida, assim como sejam capazes de tomar decisões qualificadas a favor de si, da humanidade e da casa comum.

Nas escolas da Companhia de Jesus, toda a ação educativa converge para a formação da pessoa, enfatizando a necessidade de reconhecer as potencialidades do indivíduo e garantindo o desenvolvimento das dimensões afetiva, espiritual, ética, estética, cognitiva, comunicativa, corporal e sociopolítica. (RJE, 2016, p. 48).

Para a efetividade do compromisso assumido com estudantes e famílias, está posta no PEC a importância da gestão, garantindo que a forma como os processos são geridos manifeste claramente o modo de ser e proceder institucional. E, ainda reafirma-se que,

Desse modo, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; ao contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder, é um compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados. (RJE, 2016, p. 55).

A concepção de gestão nas instituições educativas da RJE é colaborativa e participativa, com os diferentes atores compartilhando poder e responsabilidades, entendendo a partilha de saberes e especificidades como oportunidade de riqueza e crescimento para o todo. Para tanto, faz-se necessário que a equipe diretiva tenha consciência e discernimento acerca de suas equipes e que a composição e as funções fiquem claramente demarcadas, com vistas à eficácia do trabalho em conjunto para o cumprimento das metas educacionais. Nessa perspectiva, o PEC prevê a complexidade das relações e da convivência nos diferentes espaços e setores das instituições e entende esse movimento interacional como oportunidade de crescimento e reordenamento das relações, com a finalidade do alcance da missão.

A missão educativa é complexa nos dias de hoje, pois se vive numa sociedade em constante mudança e transformação, o que requer das organizações

profissionalismo nos processos e visão de futuro, a fim de se posicionarem de forma assertiva, preservando a identidade inaciana, sem descuidar da inovação. Com isso, “[...] o direcionamento estratégico, como método de trabalho e instrumento norteador para a gestão, garante maior eficácia no cumprimento da missão”. (RJE, 2016, p. 57).

Logo, o PEC aponta como fundamental que exista, nas instituições de ensino, o direcionamento estratégico compatível com a missão e a visão institucionais, seguido por planejamentos conhecidos pela maior parte dos profissionais, com objetivos e metas a curto, médio e longo prazo. O documento intui que essa previsão repercute positivamente para processos de sucessão mais seguros.

Após o discernimento e a análise do que propõe o PEC à luz do direcionamento estratégico, busca-se a compreensão do que está posto sobre a gestão de pessoas. Assim, chama-se atenção para o seguinte excerto:

O processo qualificado de gestão de pessoas dentro de um colégio impacta diretamente a qualidade do serviço prestado e o fim pretendido. A gestão de pessoas é, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão. Concomitantemente, garante maior eficácia na entrega de um serviço de qualidade e viabiliza processos sucessórios mais assertivos. (RJE, 2016, p. 63).

Assim sendo, o PEC entende a necessidade da valorização do capital humano para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização, reconhecendo tais aspectos como indispensáveis para o alcance da missão educativa de qualidade.

Na sequência, o documento nomeia a equipe diretiva, apoiada pelo setor de Recursos Humanos, como responsável pela gestão de pessoas, devendo ter a clareza dos variados processos que envolvem “[...] recrutamento, seleção, retenção de talentos, avaliação de desempenho, programas de desenvolvimento pessoal e profissional, entre outros.” (RJE, 2016, p. 63).

O PEC destaca ser de suma importância que os gestores tenham clareza de suas funções, assim como das habilidades e competências necessárias para o seu bom desempenho. É sugerido que a avaliação de desempenho aconteça anualmente, conforme critérios estabelecidos pelos Recursos Humanos, “[...] alinhando as melhores metodologias disponíveis com as qualidades e competências desejáveis para uma liderança inaciana.” (RJE, 2016, p. 64). Segundo o PEC, as avaliações de desempenho são facilitadoras para subsidiar as equipes diretivas quanto às

potencialidades e fragilidades existentes nas equipes de trabalho, servindo de orientação e norte para programas de formação e capacitação futuros.

As instituições educativas da Rede Jesuíta devem priorizar o bom clima institucional, a fim de que todos os envolvidos na comunidade educativa sintam-se respeitados e pertencentes a seu ambiente de trabalho, convictos com o modo de ser e proceder de um colégio da Companhia de Jesus, onde

Tem especial relevância o cuidado pessoal de cada um dos membros da comunidade (*cura personalis*), sempre orientando a melhor realização dos objetivos definidos para cada segmento da escola. Trata-se de cuidar da pessoa, porque ela é sempre o centro do processo, e, ao, mesmo tempo garantir o alcance dos resultados nos processos que são nosso compromisso institucional com alunos e famílias. (RJE, 2016, p. 65).

Segundo o PEC, a qualidade do clima institucional está condicionada à efetividade da gestão realizada nos diferentes espaços da instituição. A equipe diretiva deve alinhar e garantir conduções claras entre os gestores dos diferentes setores, de modo que se comuniquem interna e externamente com coerência em seus critérios e procedimentos.

A formação para a missão é valorizada e prevista no PEC, no sentido da importância de o profissional conhecer e capacitar-se quanto à identidade jesuíta e inaciana, a ponto de identificar-se e desenvolver o sentimento de pertença. Para isso, o documento orienta que:

Os programas de indução e os que deles decorram como aprofundamento constituem-se em processos formativos baseados na identidade inaciana e jesuíta e explicitam os principais aspectos da identidade institucional, suas raízes fundacionais, aquilo que se espera da missão apostólica da Companhia e, em especial, da missão educativa, com vistas ao crescimento e amadurecimento pessoal e ao fortalecimento daquelas qualidades que impactam positivamente o desempenho profissional. (RJE, 2016, p. 67).

Para tanto, orienta-se a equipe diretiva que essas formações integrem a “programação ordinária” do colégio, sendo realizadas conforme necessidades apresentadas, em consonância com leis trabalhistas vigentes em cada região.

Os exercícios Espirituais são reconhecidos como sendo parte de programas de desenvolvimento das escolas, oportunizando experiências enriquecedoras para quem as vivencia. No entanto, devem ser oportunizados como convites aos profissionais.

A formação institucional é viabilizada também como possibilidade de identificação e fomento das novas lideranças, na medida em que dá a conhecer o

modo de ser e proceder, a fim de que se capacitem os profissionais para sucessões futuras ao nível de gestores intermediários.

O PEC ainda prevê e dá liberdade para cada instituição discernir o formato e a operacionalização dos processos de formação. No entanto, credita a possibilidade de isso ser pensado e organizado em “[...] cooperação com outras obras da plataforma apostólica à qual o colégio pertence”. (RJE, 2016, p. 69).

A capacitação profissional consiste na busca por atualização e aprimoramento teórico e prático de conhecimentos, competências e habilidades exigidas para o exercício das funções, associada à compreensão e à assimilação da identidade e da missão do colégio. (RJE, 2016, p. 69).

Ainda sobre a formação, o PEC orienta os profissionais à constante atualização, a fim de se qualificarem pessoal e tecnicamente, reconhecendo ser esse o caminho para a excelência nas funções exercidas e para o alcance da missão educativa de qualidade. Prevê a possibilidade de ajuda de custos para o aperfeiçoamento profissional de docentes e não docentes, podendo estes solicitar “a adequação da carga horária e/ou liberação do trabalho, conforme regras internas de política de gestão de pessoas dos colégios”. (RJE, 2016, p. 70).

Finaliza-se esta seção dando o destaque para as competências necessárias aos cargos de liderança, de acordo com o que preconiza o PEC:

Quanto aos profissionais que ocupam cargos formais de liderança, para dar respostas e um novo significado à função diante das demandas e dos desafios da sociedade contemporânea, consideram-se: (1) a competência requerida para trabalhar em equipe e de forma colaborativa; (2) a visão sistêmica da organização e seus efeitos nos diferentes processos desenvolvidos em uma escola; (3) a ousadia necessária para enfrentar, de forma resiliente, as contradições próprias dos grupos humanos e das instituições. (RJE, 2016, p. 70).

A visão, os fins e os objetivos são citados como tarefa das lideranças formais, no sentido de dar a conhecer e motivar suas equipes de trabalho para essa busca. Para isso, o PEC destaca o poder da escuta, a partilha e abertura a diferentes opiniões como potencializadores para o trabalho colaborativo.

Na sequência, expõe-se o quadro-síntese dos três documentos analisados: o Regimento Escolar, o Projeto Político-Pedagógico e o Projeto Educativo Comum, no que se refere às atribuições da gestão e às competências esperadas dos gestores.

Quadro 14 - Atribuições e competências esperadas na gestão do Colégio Anchieta

Documento	Atribuições da gestão	Competências esperadas dos gestores
Regimento Escolar	Promover e garantir princípios e fundamentos da Companhia de Jesus e da Rede Jesuíta de Educação; Assegurar o alcance dos objetivos educacionais do Colégio; Promover a missão e a visão da instituição; Equilibrar e manter tradição e inovação; Garantir o trabalho em equipe, participativo e colaborativo em todas as instâncias e setores da instituição; Ter comprometimento com a educação integral; Apoiar e envolver as famílias no processo educativo.	Trabalho em equipe; Receptividade e disponibilidade; Visão e gestão sistêmica, integrada e colaborativa; Excelência humana e acadêmica; Responsabilidade, cooperação, solidariedade, alteridade e respeito às diferenças; Consciência e comprometimento.
Projeto Político-Pedagógico	Garantir a validade e o alinhamento dos princípios e fundamentos do PPP (contextual, doutrinal e conceitual) na promoção do trabalho pedagógico; Buscar a qualidade e a inovação nos processos e encaminhamentos, com vistas à formação integral; Formar pessoas competentes, conscientes, comprometidas e compassivas; Apoiar e envolver as famílias no processo educativo.	Discernimento para a tomada de decisões; Interação e comunicação; Empatia e comprometimento; Eficácia na gestão.
Projeto Educativo Comum	Ressignificar e inovar a proposta educativa na Rede Jesuíta de Educação; Orientar e alinhar princípios e fundamentos da Companhia de Jesus na missão educativa; Refletir sobre a eficácia na gestão; Garantir tradição e inovação com vistas à aprendizagem integral de qualidade; Buscar o <i>magis</i> em tudo o que faz; Apoiar e envolver as famílias no processo educativo.	Trabalho em equipe de forma colaborativa; Visão sistêmica da organização; Ousadia e resiliência; Poder de escuta; Abertura às diferentes opiniões; Compartilhamento de poder e responsabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no quadro apresentado, pode-se perceber que as atribuições estabelecidas vinculam-se às competências esperadas dos gestores que ocupam determinadas funções. De igual forma, a partir da análise documental, segue mostrando-se pertinente a vinculação entre competências esperadas e formação oferecida, com vistas ao desenvolvimento ou ao aprimoramento dessas competências dentro de um ambiente educacional pertencente à Companhia de Jesus.

A seção seguinte expõe e analisa as formações oferecidas pelo Colégio Anchieta no período entre 2015 e 2018, com vistas à explicitação das escolhas nesse âmbito e ao entendimento de como elas se vinculam – ou não – às competências necessárias para dar conta das atribuições da gestão.

4.2 Formações Oferecidas pelo Colégio Investigado

Com a formação da Rede Jesuíta de Educação e as transformações na sociedade contemporânea, novos cenários surgem no horizonte educativo. Com isso, no Colégio Anchieta, iniciou-se um processo gradual de renovação na Direção, antecedida pelo diretor geral, após ocorrer a nomeação da nova Direção Acadêmica e, na sequência, dos coordenadores de ensino.

As mudanças na Direção e nas Coordenações de Ensino foram alinhadas com a estrutura e organização da PA BRA e da Rede, em 2014. Assim sendo, com o intuito de buscar inovação estratégica, buscou-se perceber nas lideranças a necessária identificação com a missão da Companhia de Jesus, valorizando-se um perfil de gestão a fim de se articularem processos e projetos inovadores, sendo esse profissional presença constante junto às equipes de serviços acadêmicos e administrativos e à comunidade educativa.

Essas articulações e alinhamentos anunciavam, segundo a percepção dos gestores envolvidos, a relevância do resgate da identidade inaciana do Colégio Anchieta; do desenvolvimento da gestão colaborativa com as coordenações; da definição de políticas de formação continuada e de articulação com a Rede; e da implantação de tecnologia educacional de apoio e suporte para o trabalho dos professores e a aprendizagem integral dos alunos.

Ainda segundo a perspectiva dos gestores diretamente envolvidos na proposição, o objetivo macro da formação continuada volta-se, nos últimos anos, para o aprofundamento dos pressupostos e fundamentos da educação jesuíta, bem como para as novas tendências educacionais e de gestão da prática pedagógica do século XXI. Com isso, foram traçados cursos, especializações e pós-graduações em nível de mestrado e doutorado para colaboradores das áreas acadêmica e administrativa do Colégio, em parceria com a RJE, conforme quadro a seguir:

Quadro 15 - Mapeamento das formações para gestores no período de 2015 a 2018

Per.	Temática	Público-alvo	Nº part.	Duração	Promovido por
2016	Educação jesuítica: aprendizagem integral, sujeito e contemporaneidade	Gestores acadêmicos e administrativos e professores	8	420 h	RJE
2018	Mestrado Profissional em Gestão Educacional	Coordenadores de ensino e gestores acadêmicos	01	420 h	RJE
Desde 2015	Encontros de Formação ADM/ACAD	Coordenadores acadêmicos e administrativos e gestores acadêmicos e administrativos	--	1 por trim. 1h 45 min	Colégio Anchieta
2017-2019	Office 365 (cinco edições)	Colaboradores administrativos e acadêmicos	68	20 h	Colégio Anchieta
2018	Sala de aula invertida	Educadores	22	18 h	Colégio Anchieta
2017-2021	SQGE – Projetos estratégicos	Direção, gestores acadêmicos e administrativos, serviços e professores	82	Não inform.	RJE

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de informações fornecidas por gestor participante da pesquisa.

O quadro foi elaborado com o objetivo de se verificar a trajetória de formações ocorridas no Colégio Anchieta no período entre 2015 a 2018. Os dados e informações obtidos foram fornecidos aos poucos, durante alguns meses, e foram sistematizados mediante documento analisado pela pesquisadora.

A análise das formações evidencia a intenção de verticalidade proposta pela RJE, propondo formações às instituições de ensino integrantes, considerando pertinentes as temáticas relacionadas ao aprofundamento dos preceitos e fundamentos da Companhia de Jesus e da Pedagogia Inaciana, assim como buscando por formações aliadas às novas tendências educacionais e tecnológicas.

Na especialização em “Educação jesuítica: aprendizagem integral, sujeito e contemporaneidade”, o objetivo tem sido ofertar conhecimento a respeito dos fundamentos da Pedagogia Inaciana, fomentando a cultura jesuíta com vistas a práticas de aprendizagem alinhadas ao modo de ser e proceder inaciano.

O curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional versa sobre a qualificação dos profissionais de instituições de ensino sob a ótica da condução de

novos conhecimentos na área de atuação, visando ao desenvolvimento de projetos inovadores na gestão das organizações educacionais. Ainda, busca o desenvolvimento das competências de gestão e liderança.

Desde 2015, foram previstas formações no colégio investigado para coordenadores e profissionais de serviços acadêmicos e administrativos uma vez por trimestre. Os propósitos desses encontros foram alinhamentos na gestão, identificação de prioridades e ações conjuntas.

Outra formação oferecida versa sobre a capacitação para a utilização das ferramentas do Office 365, com o objetivo de conhecimento e experimento de novas tecnologias na prática administrativa/pedagógica, visando também ao engajamento dos estudantes no processo de aprendizagem.

Por último, foi ofertado, de forma mais específica aos professores, o curso de caráter instrumental sobre metodologias ativas, referente à sala de aula invertida, com o propósito da compreensão e vivência aplicada enquanto prática pedagógica, imprimindo protagonismo aos docentes e estudantes.

4.2 Considerações da Revisão Documental: Regimento Escolar, PPP, PEC e Formação Continuada

A análise dos principais documentos institucionais do Colégio Anchieta – o Regimento Escolar, o Projeto Político Pedagógico e as ofertas formativas no período compreendido entre 2015 e 2018 – foram cruciais para a relevância dos resultados desta pesquisa. Vale reiterar que o objetivo geral do estudo consiste em investigar a perspectiva que orienta a formação de líderes e de gestores inicianos para atuar em uma escola da Rede Jesuíta de Educação. Nessa análise, foi possível destacar os princípios que orientam a educação jesuíta; e o compromisso com a excelência humana, acadêmica e espiritual religiosa mantiveram-se fiéis em todos os documentos.

Cabe salientar que, com exceção do PPP de 2014, os demais documentos analisados foram ressignificados a partir da última versão do Projeto Educativo Comum, elaborado em 2016. Com isso, percebe-se a consonância entre eles, com o objetivo de nortear, instrumentalizar e estabelecer diretrizes para a excelência da educação integral, em que professor e aluno devem ser os protagonistas.

Nos últimos anos, na área educacional, percebe-se maior ênfase nas proposições referentes à dimensão socioemocional. Isso também ocorre no documento

de ressignificação do novo PPP do colégio pesquisado e no próprio PEC. Tal aspecto pode ser explicado pelo reconhecimento das exigências da contemporaneidade e pela fluidez nas relações interpessoais. Dessa forma, passou a ser insuficiente a educação voltada para o desenvolvimento das capacidades cognitivas, criando a necessidade urgente de investimento de capital humano e social. Sendo assim, há a necessidade do desenvolvimento do ser em sua inteireza, capaz de conectar-se consigo e com o outro, com sólida capacidade de autoconhecimento e interação.

A missão e a visão do Colégio, como já mencionado, permanecem pouco alteradas, com exceção ao que se refere ao empreendedorismo. Esse termo foi substituído pelos 4 Cs – a formação do estudante com vistas a ser consciente, competente, compassivo e comprometido. Possivelmente, esse movimento ocorreu devido a mudanças contextuais e paradigmáticas, instigando nova releitura das carências da sociedade moderna. Ressalta-se que, para que o empreendedorismo aconteça, é fundamental a formação plena, ancorada em princípios humanos e cristãos, que servem de base para a vida pessoal e profissional no âmbito da RJE.

Os princípios de convivência escolar como a cooperação, a solidariedade, a alteridade e o respeito às diferenças permanecem os mesmos em ambos os PPPs analisados; porém, no documento que está sendo reconstruído, evidenciou-se a abrangência de tais princípios não somente para os alunos, mas também para os colaboradores e os pais. Refletindo sobre a ênfase dada à extensão dos princípios de convivência para a comunidade educativa no Regimento Escolar, pode-se supor a necessidade do estabelecimento de fronteiras claras e organizadas para garantir e promover a boa convivência e a excelência nas relações interpessoais dentro do ambiente escolar.

Outro ponto que converge em todos os documentos tem sido a cooperação, pois esta é entendida como sendo essencial para as relações tanto do professor como do gestor. Trata-se de uma competência fundamental no trabalho em equipe.

Em relação à gestão, os documentos pesquisados são unânimes em afirmar a relevância da gestão colaborativa e participativa nas instituições da RJE. Desse modo, a liderança pressupõe a partilha de conhecimentos e experiências, em que diferentes saberes enriquecem o serviço sem desconsiderar o todo, com objetivos comuns. Nessa perspectiva, entende-se a complexidade das relações e da convivência no ambiente escolar, onde se trabalha com a coletividade e com interesses diversos.

Contudo, o desafio é visto como oportunidade de crescimento e reordenamento das relações, vislumbrando o alcance da missão.

Conforme orientações do PEC, “não nos é indiferente este ou aquele tipo de gestão” (RJE, 2016, p. 55), preconizando-se dividir e partilhar o serviço de forma participativa e integradora. Mediante a análise dos documentos institucionais, fica evidente a importância do trabalho em equipe, contexto em que as diferenças se complementam em busca do *magis*. Desse modo, entende-se que as habilidades e competências relacionais são prioritárias no exercício das lideranças e da gestão no Colégio Anchieta, sendo a flexibilidade, a empatia e a resiliência atributos indispensáveis para a excelência na gestão.

O modo de fazer a gestão nas instituições de ensino sofre a influência e os impactos da contemporaneidade. Nesse âmbito, não basta a formação técnica e instrumental, pois são necessários o investimento no desenvolvimento e a capacitação de pessoas na organização.

Nos documentos do colégio e no PEC, existe a indicação da criação de programas de desenvolvimento pessoal e profissional, cabendo à Direção, com o apoio do setor de Recursos Humanos, pensar no aperfeiçoamento dos colaboradores. Soma-se a isso a avaliação anual de desempenho do profissional, com vistas à qualificação das equipes. De acordo com a análise das formações previstas no Colégio Anchieta, percebe-se o propósito da instituição em garantir primeiramente o alinhamento junto à RJE no que tange às formações com ênfase na espiritualidade e na identidade inaciana, norteadora da proposta pedagógica que fomenta as organizações de ensino jesuítas pelo mundo.

No Colégio Anchieta, no período abordado nesta pesquisa, dentre essas formações, destacam-se preferências por cursos que são propostos para assegurar as competências técnicas e instrumentais. O período que compreende 2015 a 2018, conforme os dados fornecidos, carece da efetividade de programas contínuos de desenvolvimento que sustentem o aprimoramento das competências socioemocionais para a gestão.

A próxima seção apresenta os gestores participantes da pesquisa e suas manifestações a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas, organizando os dados levantados e articulando-os às perguntas e aos objetivos desta investigação.

4.3 Os Sujeitos da Pesquisa, as Entrevistas e o Levantamento dos Dados

A realização das entrevistas ocorreu nos meses de setembro e outubro de 2019, com nove gestores, dentre eles o diretor geral, o acadêmico e o administrativo, e os dois coordenadores de ensino – o da Educação Infantil ao Ensino Fundamental I e o do Ensino Fundamental II até o Ensino Médio. Além deles, foram entrevistados os quatro coordenadores dos respectivos serviços: Serviço de Orientação Educacional (SOE), Serviço de Orientação Pedagógica (SOP), Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral (SOREP) e Serviço de Orientação de Convivência Escolar (SOCE). A escolha por entrevistar gestores membros da Direção e das Coordenações de Serviços deu-se pelo seu poder decisório na instituição, com a intenção de conhecer como eles pensam e operam em relação à formação dos gestores intermediários no que se refere ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento das competências socioemocionais das lideranças na gestão.

Com relação aos entrevistados, em 2015, ocorreu a posse do atual diretor acadêmico, que anteriormente ocupava a função de coordenador do Ensino Fundamental I e, antes disso, também atuou como coordenador do SOREP. Em 2019, assumiu o novo diretor geral, com o objetivo de zelar pela continuidade da missão, manter a tradição e prosseguir com as inovações necessárias impostas pela contemporaneidade.

O coordenador de ensino da Educação Infantil e do Fundamental I ocupou esse cargo no ano de 2016, desempenhando essa função há quatro anos, tendo experiências anteriores no SOREP, além de ter atuado também no SOCE. O coordenador de ensino do Fundamental II ao Ensino Médio iniciou no colégio pesquisado como orientador religioso, professor do ensino religioso e coordenador do SOREP; e está há três anos na atual função.

Pelo exposto, revela-se o percurso dos diretores e dos coordenadores de ensino na instituição, bem como suas experiências pessoal e profissional de modo geral, a fim de se qualificar a análise e a interpretação dos dados. Conforme os dados de pesquisa, confirma-se que os cargos de Direção e de Coordenação de Ensino possuem gestores com trajetória na instituição, que estão há menos de cinco anos nos respectivos cargos atuais. Outro ponto a destacar foi a passagem de todos eles pelo Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral, com exceção apenas do diretor administrativo.

Na sequência de entrevistados, os profissionais das coordenações do SOP e do SOE estão há mais tempo na instituição e nas suas funções.

Salienta-se que, embora a descrição das funções dos gestores contemple especificidades e peculiaridades distintas, há manifestações de entendimento sobre a relevância da visão sistêmica, da gestão colaborativa e partilhada.

A opção por realizar entrevistas se apoiou na compreensão de que as manifestações contribuiriam para o entendimento de como eles vivenciam o exercício de suas funções, os desafios que encontram na gestão, e como percebem a articulação das habilidades e competências no desenvolvimento de suas atuações como gestores inicianos.

Como as entrevistas precisavam ser agendadas, foi possível perceber a dificuldade para conciliar o tempo nas agendas dos gestores, o que pode ser justificado por demandas cotidianas, reuniões, congressos e viagens. Todos eles estão envolvidos em Grupos de Trabalho (GT) referentes a sistema de qualidade, avaliação, projetos de melhoria, inovações, no currículo, ensino bilíngue, entre outros processos.

As nove entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora, que priorizou realizá-las no local e horário escolhido pelos entrevistados. Todos os participantes foram previamente informados do tempo estimado para a realização das entrevistas e do compromisso firmado mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, aceito por eles no ato. Nesse documento, a pesquisadora assegurou comprometer-se com o sigilo das informações prestadas.

A realização das entrevistas foi ancorada na premissa de proporcionar acolhimento e liberdade aos entrevistados, com o intuito de que se sentissem confiantes para irem além da temática abordada, expondo sentimentos e situações do seu cotidiano. Durante esses momentos, a intenção foi proporcionar um diálogo em que pesquisadora e entrevistado pudessem interagir livremente, com o propósito de que os participantes se sentissem confiantes para contribuir com a pesquisa. Todos foram cordiais e se dispuseram a contribuir – alguns mais à vontade, outros mais tensionados, supostamente por se estar gravando as interações, ou por se tratar de um assunto delicado, atinente às competências e à formação necessárias na gestão, ou até mesmo pela demanda de trabalho.

Conforme preconizado por Trivinões (1987), as entrevistas foram audiogravadas para que o estudo se mantivesse fiel ao conteúdo oral na íntegra, pois, se fosse utilizado apenas o recurso da escrita, muito se perderia. O roteiro norteador da

entrevista encontra-se no Apêndice C desta dissertação. Reitera-se a relevância da flexibilidade na condução das entrevistas, sem descuidar do tema e dos objetivos da pesquisa. Assim, foi solicitada a autorização para a gravação das interações, que foram transcritas posteriormente.

No percurso das entrevistas, optou-se por conhecer também a formação dos entrevistados, conforme o quadro a seguir:

Quadro 16 - Formação acadêmica dos entrevistados

Função	Formação Acadêmica	Pós-graduação	Mestrado
Entrevistado	Graduação em Letras	Ensino Religioso, Neuropsicopedagogia	
Entrevistado	Pedagogia, Supervisão Escolar		
Entrevistado	Licenciatura Curta em Ciências Licenciatura Plena em Matemática	Especialização em Educação Inclusiva	
Entrevistado	Pedagogia, Orientação Educacional	Especialização em Currículo e Prática de Ensino, Especialização em Gestão de Empresas	
Entrevistado	Filosofia	Especialização em Arteterapia, em Psicopedagogia e em Educação Jesuíta	
Entrevistado	Ciências Religiosas; Pedagogia Multimeios e Informática Educativa	Especialização em GE, em Educação e Gestão Social	Mestrado em Educação
Entrevistado	Administração de Empresas	MBA Finanças, em Estratégias Corporativas e Executivo Empresarial	
Entrevistado	Filosofia e Teologia	Gestão de Pessoas	Teologia Prática
Entrevistado	Filosofia	Especialização Psicopedagogia	

Fonte: Elaborado pela autora.

Mediante esses dados, percebe-se a prevalência de graduações em áreas relativas a Educação, Ciências e Letras. Na totalidade dos gestores entrevistados, pelo menos cinco passaram por formação religiosa ou filosófica ao nível de graduação ou pós-graduação, sendo o mesmo quantitativo oriundo do Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral. Essa estimativa é cabível de ser mensurada devido à suposta preferência, na instituição pesquisada, por gestores que, por meio de sua formação e experiência profissional, possuem identificação com os princípios e fundamentos de uma instituição confessional, católica jesuítica.

Na sequência das etapas, a fim de se refinar o conteúdo abordado pelos entrevistados e realizar a devida análise e interpretação, optou-se pela construção de mapas conceituais. A escolha foi motivada pela objetividade para organizar e representar conceitos mediante a análise do conteúdo. “Mapas conceituais são ferramentas gráficas para a organização e representação do conhecimento.” (NOVAK; CANÃS, 2010, p. 62). Segundo os autores, esse recurso viabiliza a hierarquia de conceitos, destacando os mais amplos e refinando os mais específicos. Os conceitos são interligados por palavras ou frases e se cruzam, podendo formar a representatividade de uma teia. Para cada entrevista, foi construído um mapa, totalizando nove. Esse instrumento facilitou a análise e interpretação dos dados e a representação dos principais conceitos.

Na sequência, com base na construção metodológica aqui proposta, os dados são organizados e sistematizados. A análise posterior visa à aproximação entre os dois conjuntos de dados e ao diálogo desses levantamentos com o escopo teórico que sustenta a investigação aqui proposta.

4.3.1 Análise das Entrevistas

Nesta seção, expõem-se os dados coletados nesta pesquisa e se analisam a concepção dos entrevistados referente aos desafios da gestão educacional na contemporaneidade e as competências necessárias no cargo. A análise, após a coleta de dados, envolveu uma primeira fase de classificação e organização dos dados, seguida pela leitura e releitura do material. Mediante a leitura minuciosa das transcrições feitas, realizou-se um quadro-síntese com as respostas dos entrevistados, onde buscou-se a eleição de categorias/conceitos por meio das palavras e falas repetidas, identificando-se questões com alto grau de relevância nos relatos. Por opção da pesquisadora, esse quadro não se encontra aqui.

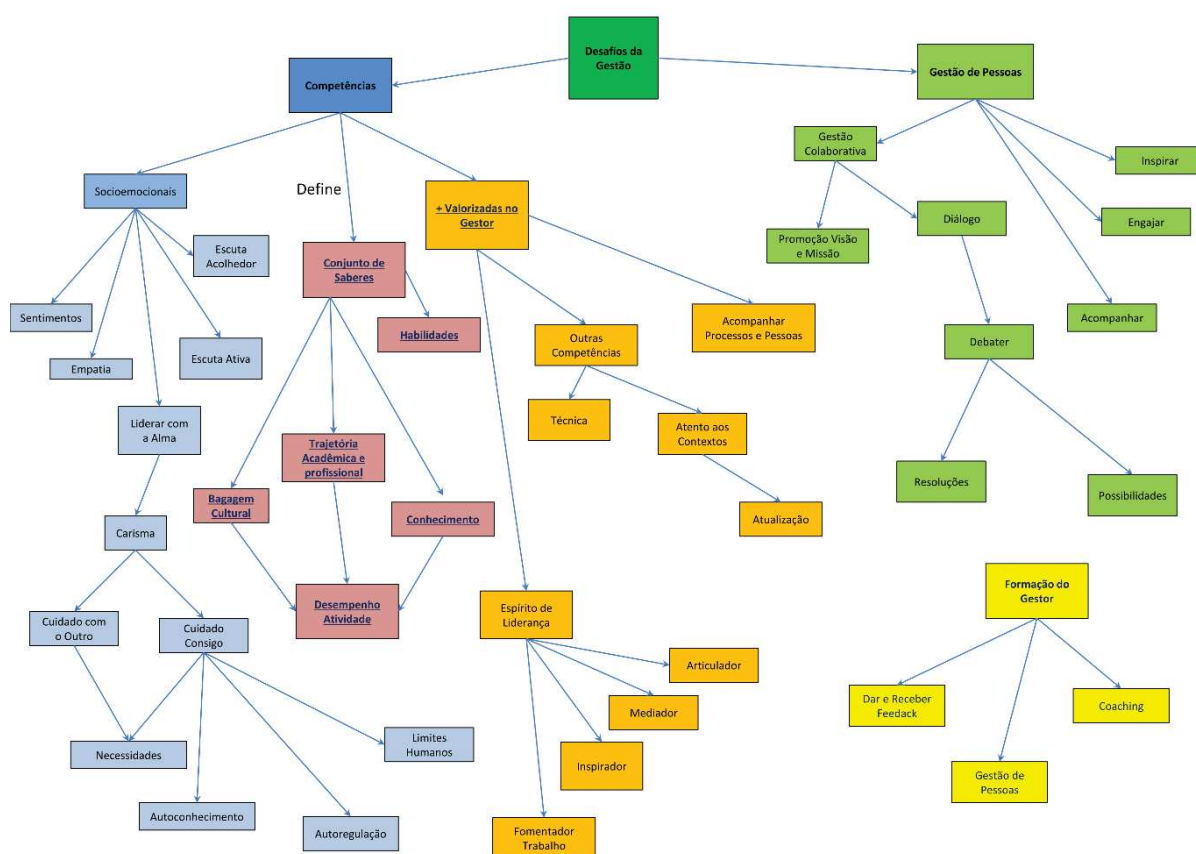
Parafraseando Bardin (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas utilizadas para compreender e interpretar comunicações orais e escritas de forma sequenciada. Num primeiro momento, é feita a pré-análise, seguida pela exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. (BARDIN, 2016, p. 126).

Os critérios utilizados na construção dos mapas conceituais correspondem à hierarquização das informações utilizadas de acordo com as perguntas realizadas no

momento das entrevistas. Embora, na construção de mapas conceituais seja indicado termos que ligam um conceito a outro, optou-se conscientemente nessa dissertação em não utilizá-los, devido ao volume e quantidade de mapas. Na sequência dos mapas, as narrativas foram representadas em dois formatos distintos – texto ou quadros. A escolha por apresentações distintas vincula-se à tentativa de tornar o arranjo dos dados mais agradável à leitura e mais vinculado ao que se pretende evidenciar em diferentes momentos da análise.

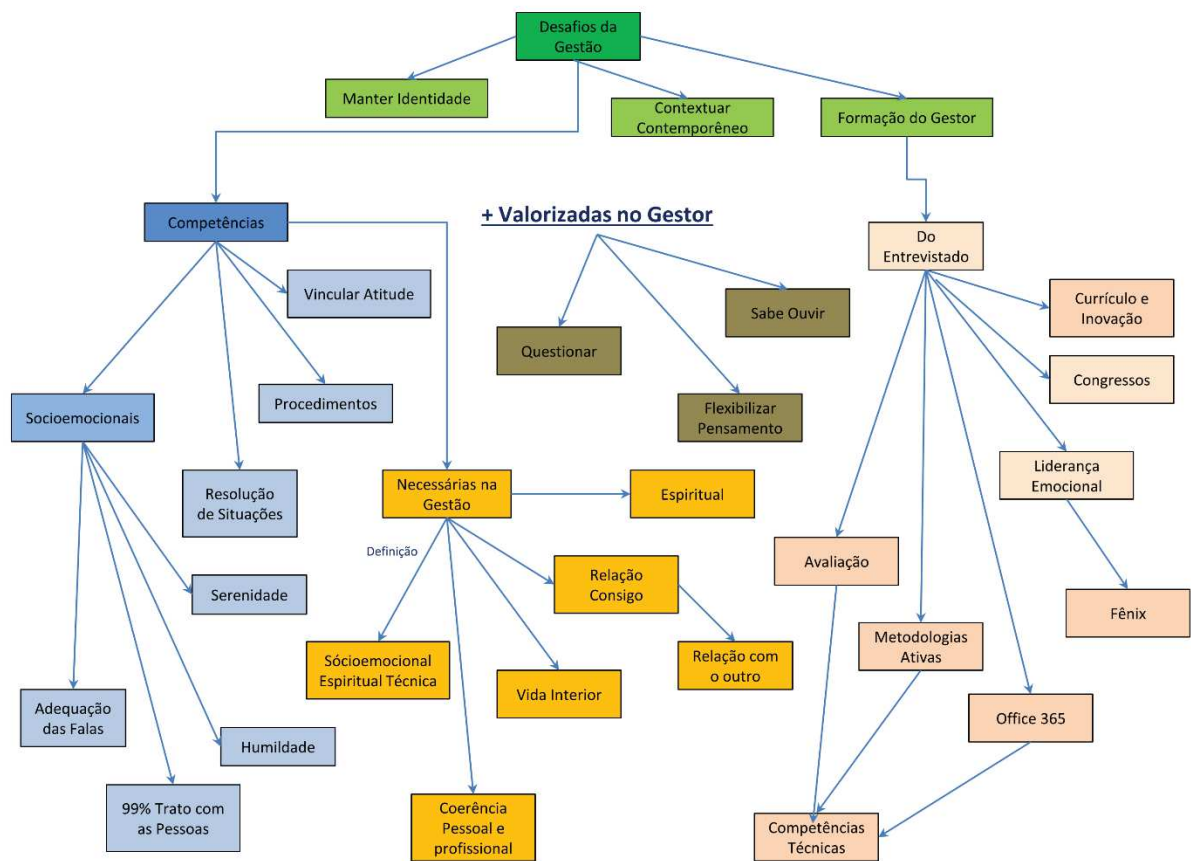
A seguir, apresentam-se os nove mapas conceituais:

Mapa 1 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 1



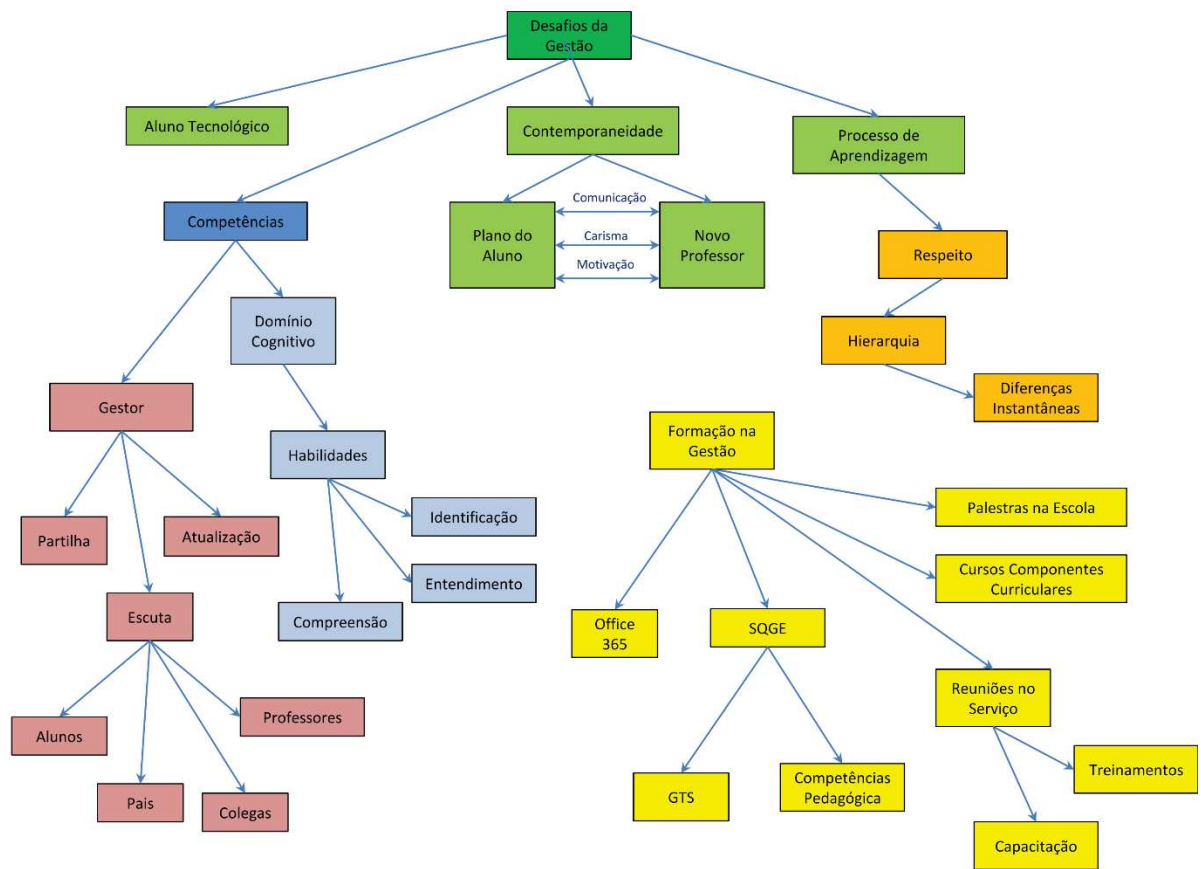
Fonte: Elaborado pela autora.

Mapa 2 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 2



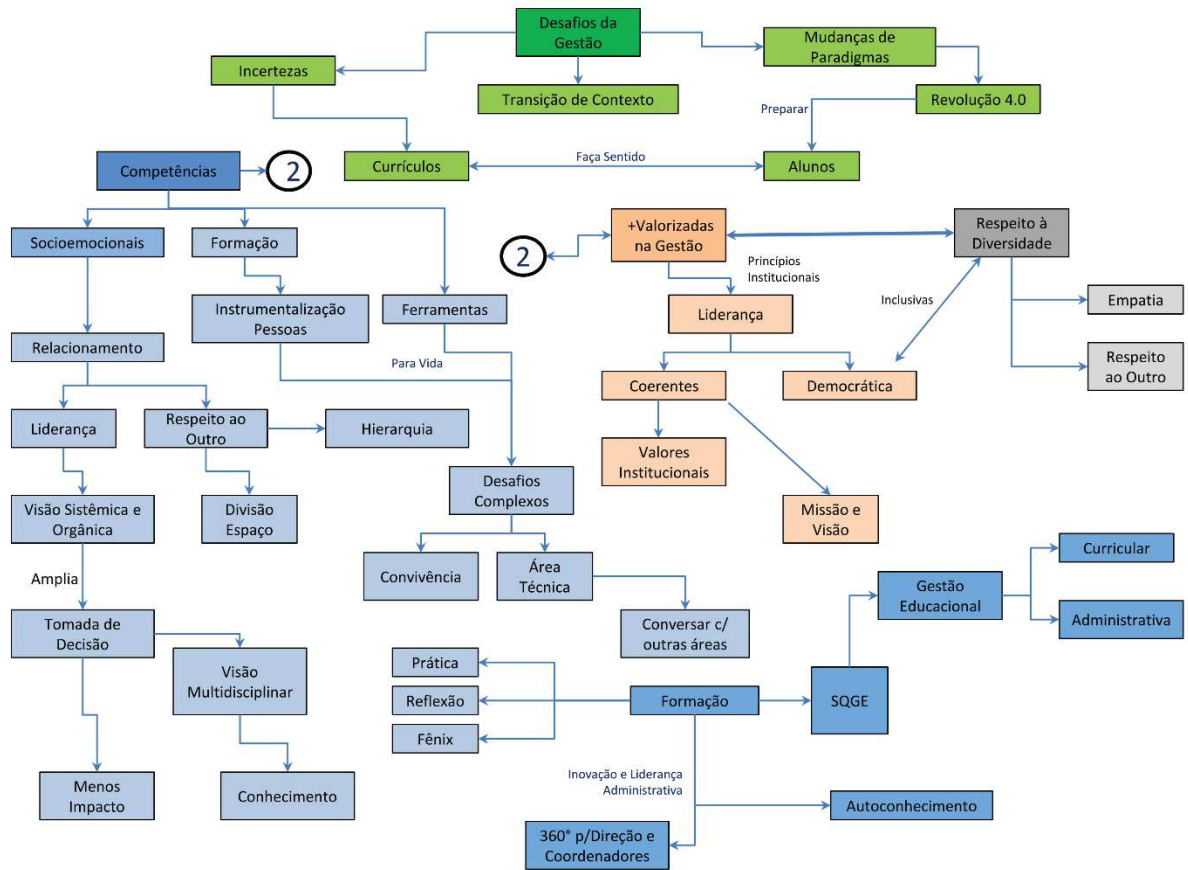
Fonte: Elaborado pela autora.

Mapa 3 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 3



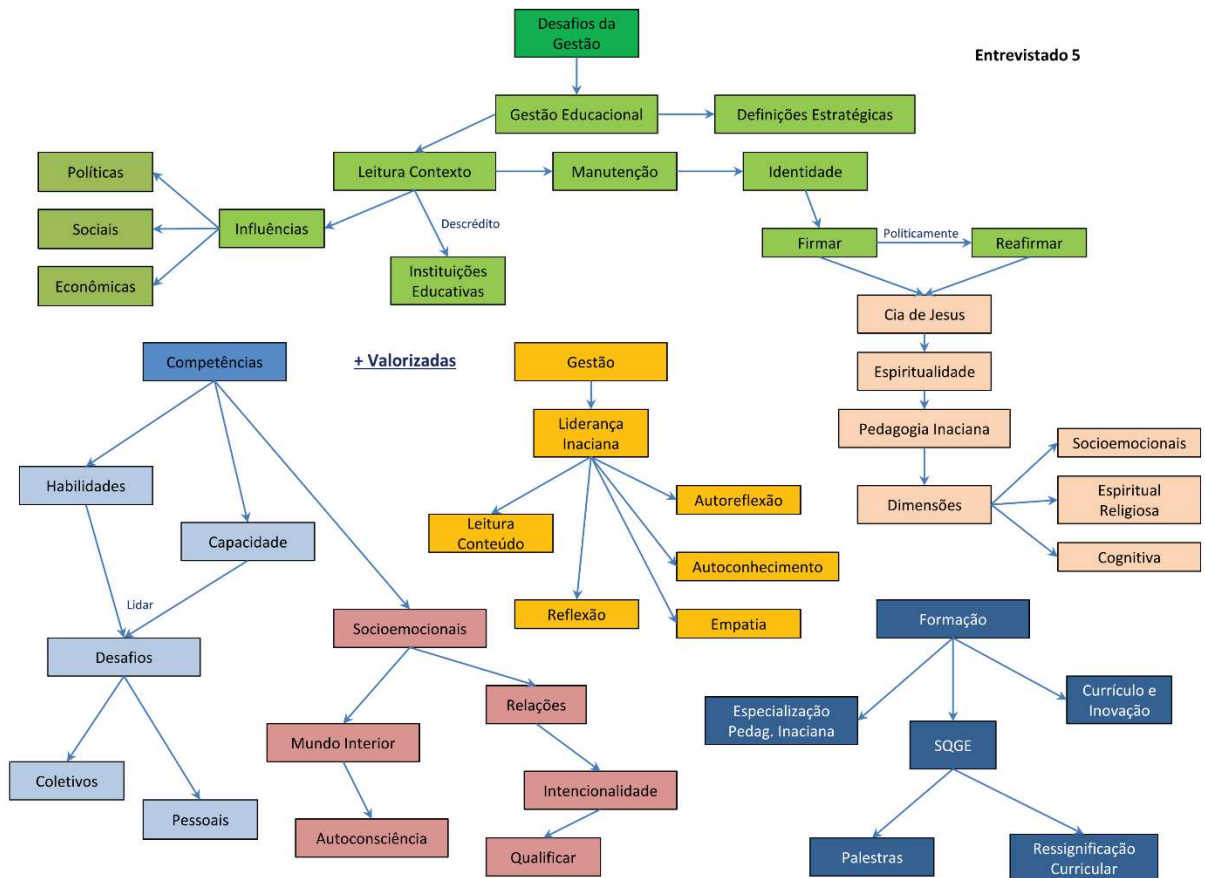
Fonte: Elaborado pela autora.

Mapa 4 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 4



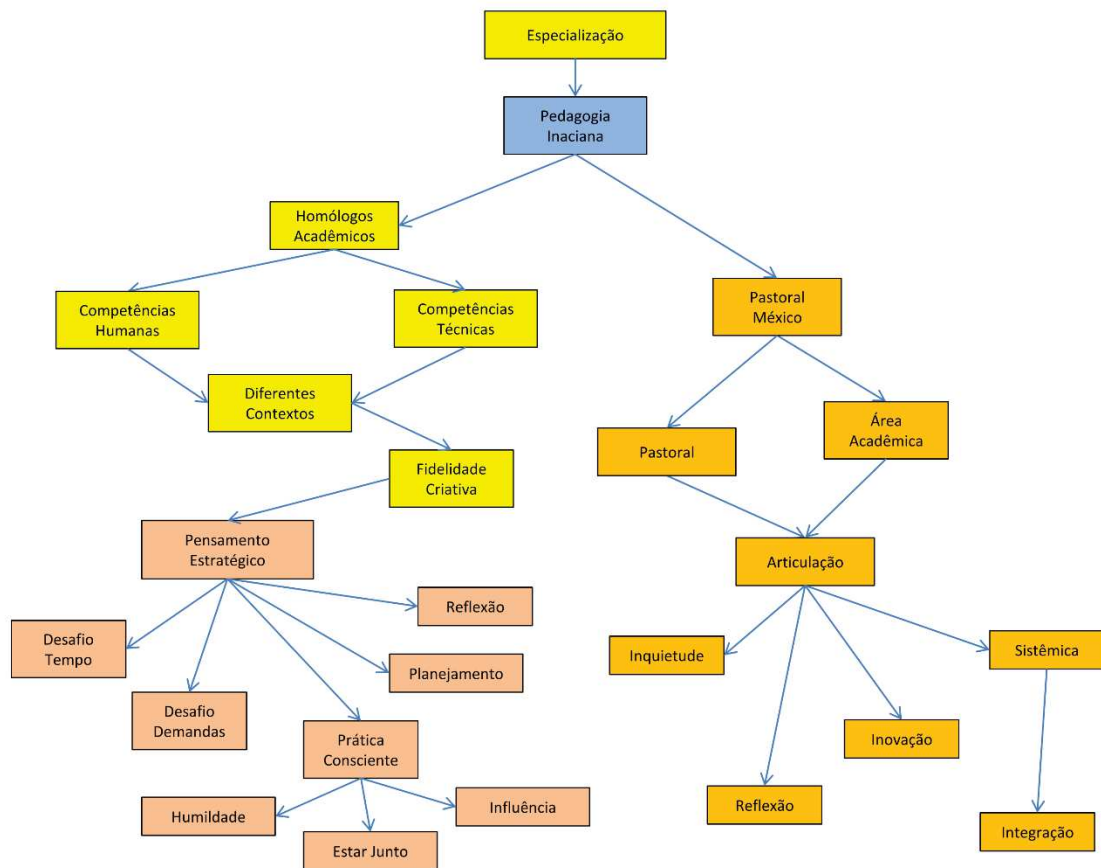
Fonte: Elaborado pela autora.

Mapa 5 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 5



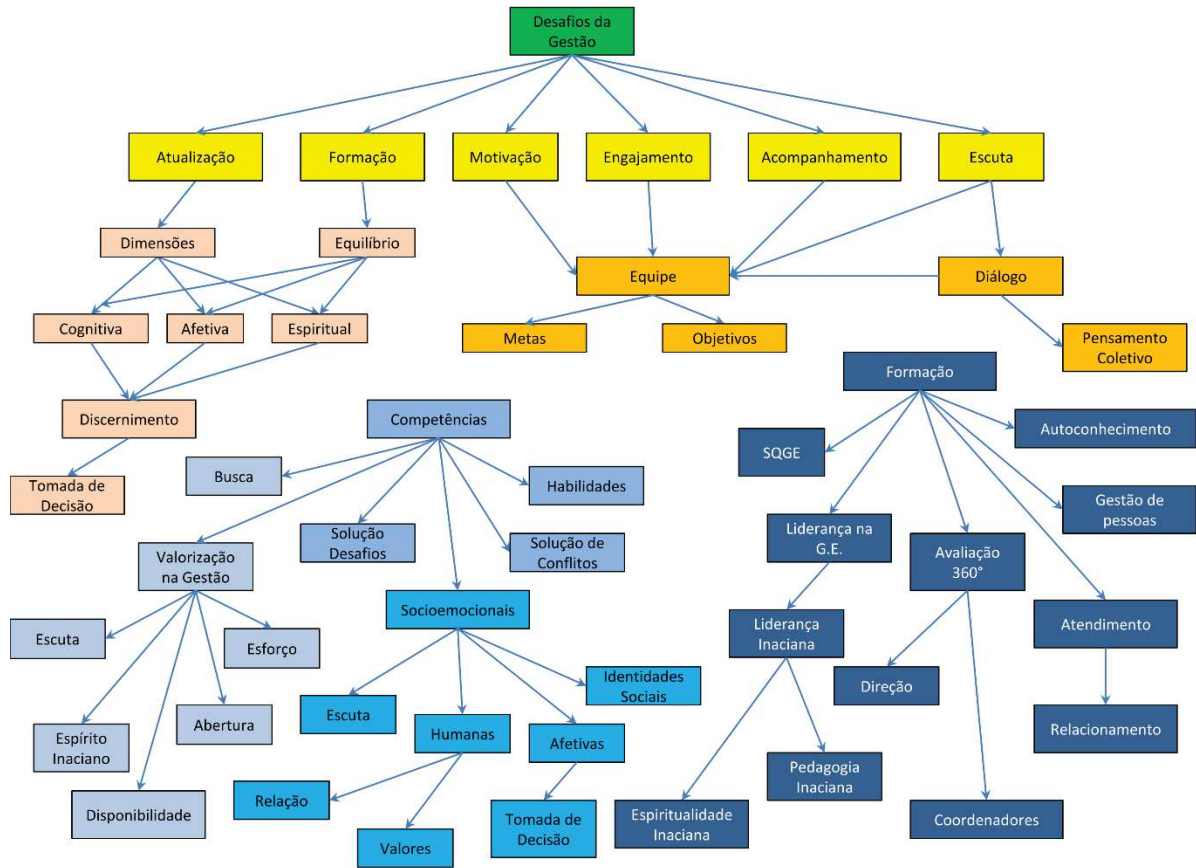
Fonte: Elaborado pela autora.

Mapa 7 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 6 (parte 2)



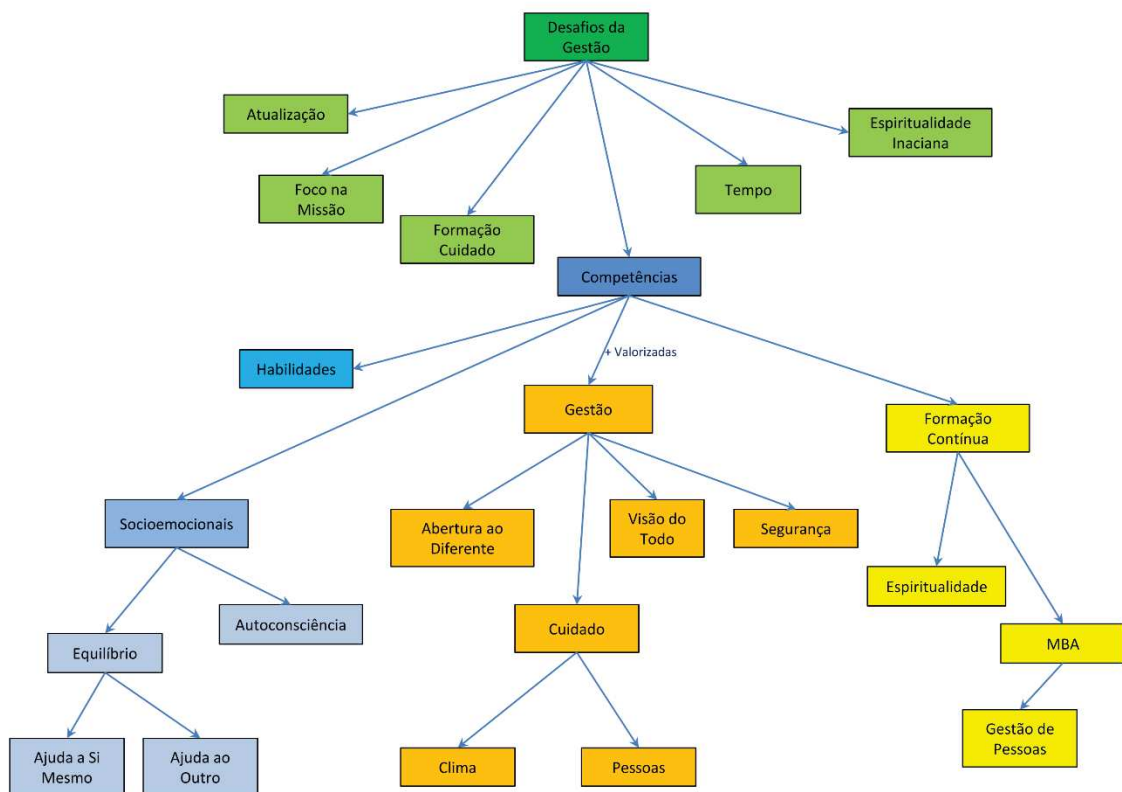
Fonte: Elaborado pela autora.

Mapa 8 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 7



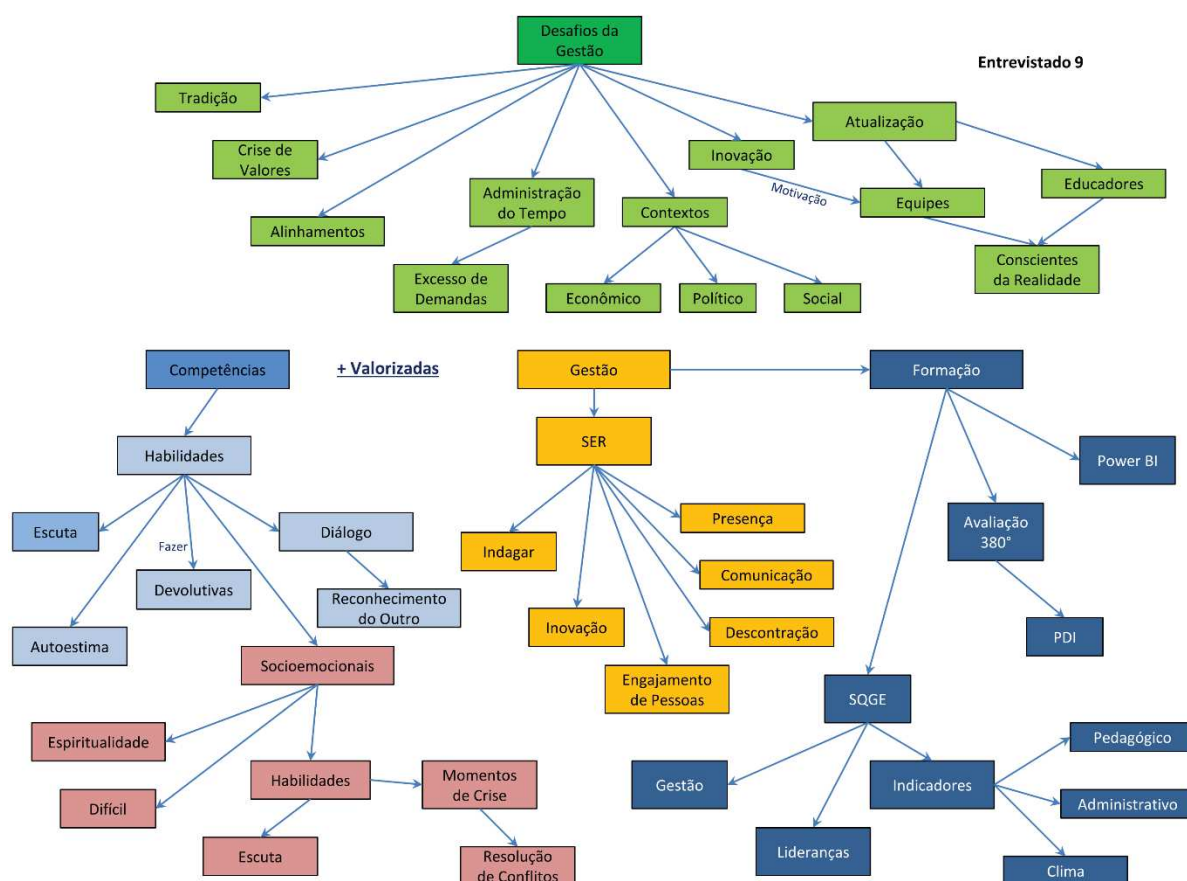
Fonte: Elaborado pela autora.

Mapa 9 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 8



Fonte: Elaborado pela autora.

Mapa 10 - Mapa conceitual referente ao Entrevistado 9



Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Análise dos Dados

Descrevem-se abaixo as sistematizações fundamentadas a partir das perguntas feitas aos entrevistados, propondo uma síntese compreensiva dessas manifestações.

Principais desafios para o gestor contemporâneo

Para os entrevistados, os desafios na educação e na gestão são complexos, pois envolvem mudanças contextuais e paradigmáticas, sendo indispensáveis a visão estratégica e o foco na missão em convergência com a identidade inaciana. Entendem

que, para afirmar a inovação estratégica, torna-se relevante reafirmar e aprofundar os pressupostos e fundamentos da educação jesuíta, bem como as novas tendências educacionais e de gestão da prática pedagógica na contemporaneidade.

O modo de administrar uma instituição – seja ela escolar ou não – mudou drasticamente. Independentemente do saudosismo ou das resistências encontradas, é um caminho sem volta. Destacam-se as contribuições de três entrevistados nesse sentido:

Quadro 17 - Manifestações dos entrevistados sobre os principais desafios para o gestor contemporâneo

Entrevistado	Resposta
02	<i>“Como perceber estas tendências que estão aí em volta, como manter a instituição atualizada dentro do seu tempo sem perder o que a caracteriza, a sua essência?”</i>
04	<i>“Nós estamos num momento muito forte de transição, principalmente em relação às mudanças contextuais e também mudanças paradigmáticas propriamente ditas... Como transformar isso num currículo que tenha sentido, que faça sentido na vida dos alunos?”</i>
08	<i>“Eh... Numa instituição, numa Companhia que tem tanta larga experiência de (pausa) nesse trabalho de educação, como não perder as raízes, acho que isso é importante, o foco, quer dizer, antes de tudo é para a missão e, ao mesmo tempo, também poder acompanhar... Todo o desenvolvimento a nível de sociedade, vamos dizer, em termos de tecnologias.”</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Esse período de “transição” remete ao que Bauman (2015) denomina de “interregno”, pois o modo de ser e proceder perante os desafios é ineficiente para o novo contexto. No entanto, as mudanças necessárias ainda estão em desenvolvimento, progressão.

Numa estrutura organizacional como as instituições de ensino de ordem religiosa, as mudanças podem ser ainda mais lentas, por se tratar de organizações tradicionais que lidam com a coletividade, tendo relevante compromisso social. Aliado a esse compromisso está o desafio de manter o que a fideliza, o carisma, a essência jesuíta inaciana. Isso pode se justificar por se tratar de uma organização de cultura organizacional forte e tradicional, pautada em valores humanos e cristãos, com mais de 400 anos de existência.

Ademais, a educação sofre influências de várias ordens, sendo elas políticas, sociais, culturais e econômicas. Um dos entrevistados especificamente se preocupa

com essas intervenções, afirmando a necessidade de dar a conhecer a identidade educacional e suas raízes, consolidando a fidelidade com o carisma inaciano.

“São tantas as influências, hoje, como se diz todo... mundo pensa e... todo mundo pensa que conhece sobre Educação, né? Então, todo mundo, diferentes poderes inclusive, diferente da gente, as pessoas costumam ah... a tomar decisões, ou pretendem influenciar decisões ligadas ao campo da Educação”. (E5).

No contexto de intensas disputas em que se inserem as instituições da Rede Jesuíta de Educação, as organizações educativas precisaram unir suas forças na proposição do trabalho para a missão em rede, a fim de contemplar as exigências mercadológicas sem perder de vista a fidelização, mantendo vivos os princípios e fundamentos da Companhia de Jesus.

Outra questão fundamentada pelos gestores, em sua maioria, foi em relação à gestão de pessoas e à necessidade de inspirar, engajar e motivar os colaboradores educativos para o cumprimento da missão: *“[...] fazer com que as pessoas se sintam chamadas, convidadas, engajadas no projeto educativo ao qual pertencem. E, ao mesmo tempo, acompanhar as pessoas para que elas se desenvolvam dentro daquilo que é a sua proposta de trabalho, o seu cargo, né?”* (E1). *“A forma como me relaciono com as pessoas, a forma como exerço a liderança, a forma como eu me relaciono com outro, a forma como eu respeito também os espaços, né?”* (E4).

Tais manifestações são convergentes com o PEC (RJE, 2016, p. 63), quando este afirma que o *“[...] processo qualificado de gestão de pessoas de um colégio impacta diretamente a qualidade do serviço prestado”*. Assim sendo, o PEC orienta para a valorização do capital humano na promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização, reconhecendo-o como indispensável para o alcance da missão educativa de qualidade.

Lowney (2015, p. 23) pontua os deveres de todo líder inaciano: alinhar pessoas, motivar e inspirar e produzir mudanças, além de *“Energizar pessoas para que ultrapassem mudanças e barreiras”*. Nesse sentido, a gestão de pessoas perpassa a gestão de relacionamentos. Conforme Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 52), a gestão de relacionamentos faz parte de um dos pilares da inteligência emocional, devendo, por meio da liderança inspiradora, *“[...] guiar e motivar com uma visão convincente”* e *“apoiar e fortalecer aptidões alheias com feedback e orientação”*.

Assim sendo, é papel da liderança e da gestão apoiar e acompanhar a trajetória dos colaboradores, assumindo uma postura em prol de sua formação e evolução na instituição. Em tal perspectiva, entende-se por apoio e acompanhamento o cuidado para com o outro e para com o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Os jesuítas denominam esse cuidado com o termo “cura personalis”, que significa a cura pessoal, o exercício de dar e receber, uma troca que enriquece ambas as partes – aquele que dá e aquele que recebe. “Tem especial relevância o cuidado pessoal de cada um dos membros da comunidade (cura personalis), sempre orientado a melhor realização dos objetivos definidos para cada segmento da escola.” (RJE, 2016, p. 65).

Quanto a esse aspecto, os entrevistados afirmaram o seguinte: *“E líder é aquele que vê da necessidade, participa do seu grupo, a sua equipe, né? Vê uma pessoa que precisa de apoio e ajuda e vai ao encontro dar esse apoio.”* (E7).

“Penso que competências se dá esse zelo, esse, esse cuidado com tudo, né? Isso a gente sempre diz, né? É cuidar, mas também ao mesmo tempo, cuidar com o que cuida [...]. Cuidar que o clima de fato seja favorável, para que não seja uma máquina, né? Para que a instituição não seja uma máquina, mas seja formada de cuidadores, mas os cuidadores que sejam cuidados.” (E8).

No sentido do cuidado com o outro, a “cura personalis” por vezes pode ser relacionada com dar e receber *feedback*. No entanto, pode-se dizer que ela pode ser feita de maneira informal e mais rotineira, enquanto o *feedback* exige um preparo para quem o dá e maturidade emocional para quem o recebe. Moscovici (1981, p. 22) diz que receber *feedback* é um dos maiores desafios da competência interpessoal e [...] uma das maiores conquistas para o ser humano. [...] Os dois processos conjugados, dar e receber *feedback* de modo inábil, provocando reações defensivas, formam a maior fonte de bloqueio de comunicação efetiva e de desgaste de relacionamento”. (MOSCOVICI, 1981, p. 22). Conforme a autora, o *feedback* colabora nesse percurso na medida em que promove o autoconhecimento para quem o recebe, sendo mais fácil a aceitação quando o sujeito é conhecedor das suas forças e limitações.

Mediante as formações oferecidas que dialogam com as informações dos entrevistados, o desenvolvimento de pessoas no que se refere a dar e receber *feedback* ainda é circunstancial no Colégio Anchieta. É uma prática vivida pelos diretores e coordenadores num dado momento, porém sem a continuidade e extensão aos demais gestores intermediários.

Como forma de registrar as palavras e categorias mais utilizadas nas entrevistas, optou-se também pela construção de “nuvens de palavras”. Na nuvem relativa aos desafios em gestão, salientam-se as palavras *contexto*, *acompanhar*, *motivar*, *engajar* e *manter a identidade* – ou seja, manter a equipe engajada e com entusiasmo para realizar um trabalho competente alinhado às exigências do contexto, com o devido zelo pela identidade institucional, considerando suas raízes essenciais, que ditam o modo de ser e proceder jesuíta na gestão, na busca do *magis* e na missão de educar.

Figura 1 - Entendimento dos entrevistados sobre os desafios em gestão



Fonte: Elaborada pela autora.

O conceito de competência é abordado por várias áreas do conhecimento. Nesta pesquisa, o objetivo é refletir sobre as competências necessárias na gestão educacional e sobre como estas devem ser pensadas e priorizadas na formação dos gestores leigos iniciantes. Resgata-se o conceito de competência conforme a OCDE (2015): “[...] a capacidade para responder de maneira exitosa a demanda, tarefa ou problema complexo, mobilizando e combinando recursos pessoais (cognitivos e não cognitivos) e do entorno”. Assim, para que o indivíduo seja competente, esses quatro saberes (saber, saber fazer, saber ser e saber conviver) necessitam estar articulados entre si, de modo que quem os tenha obtenha resultados superiores aos demais.

Nas entrevistas, buscou-se conhecer o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de competência. Na fala de alguns, a competência está claramente relacionada ao cumprimento exitoso de tarefas: “*Conjunto de saberes necessários para desempenhar alguma tarefa.*” (E1). Para outros, relaciona-se também às

atitudes: *“Competência, para mim, é eu conseguir vincular questões de atitudes, de procedimentos e de resolução de situações.”* (E2). Um dos entrevistados vinculou competência à formação, como sendo condição de construção de “ferramentas” para lidar com situações complexas: *“Competência é a formação, né? Quando a gente forma ham... instrumentar o pessoal, digamos assim, para lidar com diversas situações complexas, né? [...] Sejam elas de que natureza forem, seja na área da convivência, ou seja, na área técnica”.* (E4) Para esse entrevistado, a formação tem de implicar o desenvolvimento de competências técnicas e relacionais.

“Competências, basicamente quando eu falo em competências, tenho que falar de habilidades, né? Quando eu falo de habilidades, que tipo de habilidades... a competência de escutar, a competência de poder fazer devolutivas e, principalmente, a competência de dizer do espaço dessa escola.” (E9).

Nesta última citação, o entrevistado menciona a importância da escuta e das devolutivas, assim como mais adiante afirma: *“[...] para haver diálogo, precisa ter pelo menos o reconhecimento do outro no mesmo horizonte de inteligibilidade, se não existe uma sequência.”* (E9). Dessa forma, refere que, se não há o diálogo e a escuta dos diferentes atores da comunidade escolar, as relações ficam prejudicadas e as discussões não têm fim. Peter Senge (2005) afirma que diálogo e discussão são necessários e relevantes numa equipe de trabalho, em que as pessoas são passíveis de aprendizagem contínua, desde que haja sintonia no grupo e desejo mútuo de garantir a missão e o alcance dos resultados. O autor sustenta que a visão compartilhada se torna possível no momento em que fica construído o sentido de compromisso conjunto. As equipes, desde então, “Desenvolvem imagens do futuro que desejam criar juntas, juntamente com os valores que serão importantes para chegar lá e os objetivos que esperam alcançar ao longo do caminho.” (SENGE, 2005, p. 54).

De acordo com esse autor, “a visão compartilhada” em sintonia com objetivos comuns é o que pode levar ao consenso nas tomadas de decisão. Reforçando essa ideia, um dos entrevistados conclui que, quando há disputa por se considerar que se tem a razão, ou que se é o detentor da verdade,

“Então, não existe mais diálogo, ou seja, nós não vamos nos entender nunca, nós vamos conversar aqui que... horas e horas, e a gente não vai se entender. Então, é essa, essa habilidade, a gente precisa ter, então eh... eh... essas habilidades formam grandes competências, né?” (E9).

Nessa ocasião, o entrevistado estava se referindo à necessidade de diálogo e escuta dos alunos, professores e pais como possibilidade de comunicação respeitosa. Essa habilidade é geradora de grande competência.

Na nuvem a seguir, que remete ao conceito de competência, as palavras em destaque foram: *habilidades*, *conhecimento*, *atitudes* e *escuta* para o desempenho de tarefas e a resolução de conflitos.

Figura 2 - Entendimento dos entrevistados sobre o conceito de competência



Fonte: Elaborada pela autora.

Frente a uma sociedade cada vez mais volátil, com transformações rápidas e contínuas, cabe ao gestor ter habilidades e competências que vão além de domínios cognitivos e técnicos. As competências socioemocionais passam a ser, nesse novo século, o desafio para o investimento na formação de crianças, jovens e adultos, no meio educacional e profissional das diferentes organizações.

Segundo autores já citados nesta pesquisa, a competência socioemocional está condicionada à capacidade de regulação e gestão das emoções, a autoconhecimento, empatia, resiliência, criatividade para resolução de problemas e conflitos, habilidade no trato com as pessoas, entre outras características que revelam a competência para viver e conviver em *sociedade*.

Os entrevistados desta pesquisa foram congruentes com esses pressupostos, destacando tais habilidades como sendo as mais valorizadas na gestão. Neste sentido, entende-se a relevância em ressaltar a compreensão sobre o conceito de competências socioemocionais para o grupo de gestores entrevistados: “[...] elas estão muito articuladas aos sentimentos, à empatia, à postura de escuta acolhedora do gestor”. (E1) Para esse entrevistado, as competências mais valorizadas na gestão

concernem ao *“Espírito de liderança, articulador, mediador e inspirador”*, próprio de um líder com competências para gerir e lidar com pessoas.

Outro entrevistado esclarece que competências socioemocionais são habilidades que promovem a resolução de conflitos: *“[...] como é que eu vou mostrar que eu resolvo a situação de conflito, já vai mostrar a minha competência socioemocional... É muito importante a escuta, a escuta empática, postura de confiabilidade.”* (E2). Em relação às competências mais valorizadas na gestão, novamente destaca: *“O gerenciamento de conflitos, a atualização, a postura condizente com a missão e a visão, reflexiva e crítica.”*

Outro, ainda, define competências socioemocionais como sendo *“A forma como me relaciono com as pessoas, a forma como exerço a liderança, a forma como eu respeito também os espaços e capacidade de visão sistêmica.”* (E4). Nessa perspectiva, assim como quando se apontam as competências mais valorizadas na gestão, ganha relevância o respeito: *“respeito à diversidade, capacidade de liderança, escuta empática, gestor alinhado com os princípios institucionais”*. (E4).

O seguinte entrevistado diz que é *“A nossa capacidade de lidar com todo esse mundo interior que nós somos, elas são desenvolvidas durante a vida.”* (E5). Quanto às competências mais valorizadas na gestão, cita a *“Liderança inaciana, reflexão e autorreflexão, leitura crítica da realidade, empatia.”* (E5).

“A competência socioemocional, ela realmente é um oceano de possibilidades; ela tem uma carga cognitiva e afetiva; compreender o que que acontece no meu mundo interior, quem sou eu para mim mesmo; também compreender empaticamente o sentir o... aquilo que é o outro nessa relação que ele tem comigo.” (E6).

Neste excerto, o entrevistado fundamenta competências socioemocionais como *“oceano de possibilidades”*, de importância *“cognitiva e afetiva”*, provavelmente por compreender o papel da cognição nas interpretações de cunho afetivo, em que uma beneficia-se da outra – não a diminui, nem a exclui. Para o entrevistado, as competências mais valorizadas na gestão são a *“Capacidade de refletir, racionalizar, considerar, pensar...”* (E6).

Outra definição remete ao cognitivo como parte desse conjunto de competências:

“[...] não é somente cognitivo, mas também de identidades sociais afetivas onde tu administras, onde tu tens que ouvir e tomar decisões para melhor atendimento de todas as necessidades, ter conhecimento, parte técnica excelente, precisa, mas também nós precisamos pensar, ajudar eh, a desenvolver as partes de relações humanas, de valores humanos e a sua importância.” (E7).

Então, discriminam-se tais competências como um conjunto maior, em que as inteligências intelectual e emocional são complementares e importantes para a tomada de decisão. *“Escutar, interpretar, saborear, discernir, saber transmitir o pensamento da equipe, estar aberto e ter disponibilidade” (E7)* são, para esse entrevistado, competências diferenciadas na gestão.

Na perspectiva de o autoconhecimento ser indispensável para a identificação das fortalezas e fraquezas pessoais, o entrevistado a seguir assim define competência socioemocional:

“Então, essa é uma busca constante, ser uma pessoa equilibrada, mas que possa ham... na medida do possível, realizar a sua missão, né? Também penso que a pessoa tenha consciência do seu limite, então, até aqui eu consigo, depois é outro me ajudando, e isso eu acho que ajuda a ter uma autoconsciência.” (E8).

Quanto às competências mais valorizadas na gestão, a ênfase é dada ao *“Zelo, cuidado com o todo, não ser unilateral, proximidade, cuidar o clima favorável, cuidadores que sejam cuidados.” (E8).*

A mesma premissa de autoconhecimento e equilíbrio emocional é fundamentada nesta definição:

“São as capacidades da escuta, a capacidade de, às vezes, dizer não, a capacidade de enfrentar certos problemas, a capacidade e isso não, isso não repercutir na tua vida capaz de fazer com que tu não durmas mais, que você, né? Eh... tem essa, tem aí esse cuidado contigo mesmo, né? Eu acho que nós como escola, nós temos um espaço privilegiado assim de desenvolver a competência socioemocional”. (E9).

Neste sentido, o entrevistado se refere à escola como espaço privilegiado para o desenvolvimento das competências socioemocionais na instituição pesquisada. Conforme a continuidade desta afirmação, ele conclui:

“[...] eu acho que a escola tem a, tem a dimensão da espiritualidade inaciana que nos ajuda muito, tem as pegadas, tem o próprio exame de consciência que é próprio dos jesuítas, eu acho que ele fortalece não só a dimensão espiritual e religiosa, mas basicamente a socioemocional, essas competências são muito difíceis, tanto a socioemocional, quanto a espiritual...” (E9).

Em relação às competências mais valorizadas na gestão, seu argumento remete às competências socioemocionais: *“[...] tem que ter a habilidade da escuta, a habilidade de poder ter um diálogo com segurança eh... ter eh... acho que eh... ter uma, ter uma, inclusive a gente fala de da questão emocional”.* (E9). Além disso, segundo o entendimento da totalidade das entrevistas, existe a ideia, por parte de alguns entrevistados, de que a espiritualidade inaciana possa dar suporte às competências socioemocionais, ou de que está fortemente relacionada a ela.

No intuito de esclarecer informações obtidas nas entrevistas, tornou-se pertinente uma breve menção ao conceito de inteligência espiritual. Reitera-se a compreensão de que, mediante a abrangência de tal conceito, não foi possível dar-lhe ênfase no referencial teórico, por não ser central à tônica desta pesquisa.

Este estudo apoia-se na dissertação sobre a inteligência espiritual de Lima Silva (2017). A autora cita Zohar e Marshall para abordar as inteligências intelectual, emocional e espiritual:

Nem o QI (Quociente Intelectual) nem o QE (Quociente Emocional), separadamente ou combinados, são suficientes para explicar a enorme complexidade da inteligência humana nem a riqueza imensa da alma do homem e de sua imaginação. [...] O QS (Quociente Espiritual) permite que seres humanos sejam criativos mudem as regras, alterem situações. O QS dá-nos a capacidade de escolher. Dá-nos senso moral, a capacidade de temperar normas rígidas com compreensão e compaixão e igual capacidade de saber quando a compaixão e a compreensão chegaram a seus limites. Usamos o QS para lutar com questões acerca do bem e do mal e imaginar possibilidades irrealizadas – sonhar, aspirar, nos erguermos da lama (ZOHAR; MARSHALL, 2012 apud LIMA SILVA, 2017, p. 19).

Segundo Lima Silva (2017, p. 27), na perspectiva de que as três inteligências dão apoio uma a outra, *“[...] a inteligência espiritual seria denominada como a inteligência da alma”;* e as três correspondem à *“[...] totalidade e não parcelas estanques, com vistas a integração do homem com o universo/natureza em seus diversos aspectos físicos, emocionais, mentais e espirituais”.* (LIMA SILVA, 2017, p. 27).

Mediante o breve esclarecimento das três inteligências, pode-se perceber algumas semelhanças e diferenças relevantes; portanto, o desenvolvimento de todas

merece atenção, investimento e cuidado. As três inteligências não são sinônimos, mas são complementares e dão conta do todo, da integralidade do sujeito.

Na nuvem de palavras referente à compreensão do conceito de competências socioemocionais, destacam-se: *mundo interior* como sinônimo de *autoconhecimento*, *sentimentos*, *empatia*, *escuta*, *relacionamento*, *respeito*, *liderança acolhedora*, entre outras. Por sua vez, as competências mais valorizadas na gestão, conforme as respostas dos entrevistados, coadunam com um conjunto de habilidades e competências socioemocionais, conforme exibido a seguir:

Figura 3 - Entendimento dos entrevistados sobre o conceito de competência socioemocional



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 4 - Competências mais valorizadas na gestão



Fonte: Elaborada pela autora.

Formação dos gestores

A perspectiva da formação ofertada pelo Colégio Anchieta, no período de 2015 a 2018, foi apoiada na necessidade de verificar a importância dada às formações dos gestores para o desenvolvimento das competências socioemocionais. A seguir, exibe-se um resumo das principais considerações dos entrevistados sobre o assunto:

Quadro 18 - Formações para os gestores promovidas pelo Colégio Anchieta entre 2015 e 2018

Entrevistado	Resposta
01	<i>“SINEP Gestão de pessoas... na linha da liderança emocional para trabalhar o enfoque era dar e receber o feedback. ABRH – gestão de pessoas e Fênix.”</i>
02	<i>“Congressos, cursos curtos para a função técnica, Office 365, metodologias ativas, EAD em currículo e inovação, Fênix”.</i>
03	<i>“Então, existe o projeto de qualidade da escola que leva a refletir, né? Eu fiz parte de alguns GTs. O colégio também oportuniza alguns encontros dentro das reuniões de rotina de segunda-feira. Palestras onde vêm, de repente, momentos de reflexão conduzidos por alguns gestores ou pessoas convidadas que não fazem parte da Rede, mas contribui, também é paralelo a isso alguns cursos de formação de componente curricular junto à Unisinos, de atualização há... o Office 365, né?”</i>
04	<i>“Inovação e liderança, Inovação e currículo, SQGE”.</i>
05	<i>“[...] eu fiz, então, e essa foi muito marcante assim, foi a especialização em ham... no caso, ah... a Jesuíta, a Especialização em Pedagogia Inaciana. Foram muitos os momentos de formações promovidas por todos esses, essas propostas que, desencadeadas pelo sistema de qualidade, de qualidade da Flacsi, né? Então eu digo que, que teve duas latentes... que tá sendo a ressignificação curricular, e o outro é um acompanhamento docente, também, que à medida que se vai detectando fragilidades ou mesmo fortalezas, também se propõe alguma formação que dê respaldo para essas mudanças que se espera, que se espera, né?”</i>
06	<i>“Especialização EAD; encontro dos homólogos acadêmicos e da Pastoral do México, Congresso de Portugal; mais competências humanas”.</i>
07	<i>“Sinepe, Liderança de Gestão Escolar, além dos desafios no dia a dia na prática, mas também como lidar com as pessoas, Conflito. No Sinepe, atendimento e relacionamento... A parte técnica é, é mais fácil de ham, trabalhar, mas acho que é um grande desafio e se busca, que mais me chamou atenção, foram as competências de eh, socioemocionais”.</i>
08	<i>“O que eu fiz mais recente, eu terminei um MBA de gestão de pessoas. Fui eu que busquei, eu que busquei, eu sempre queria já uma coisa que eu... que a minha formação é para filosofia.”</i>
09	<i>“Vários GTs de trabalho, o último de 100 horas, competências eh... gestoras assim, de alta performance, né? Que tipo de indicadores se viu importantes para que os, eh... as lideranças, a direção propriamente dita, pudesse olhar os indicadores e pudesse ter uma visão geral do colégio; outro trabalho de formação continuada foi a nível de gestores que nós fizemos o sistema de autoavaliação e de, aliás, de coavaliação na verdade, onde eu me autoavalié, os meus eh, pares eh... que foram representados que me avaliaram, os meus, os meus eh... assessores me avaliaram a minha... Que foi a 360. Então, e aí, foi todos muito individual, e eu desenvolvi esse plano de desenvolvimento individual avaliação 360, e a formação que eu fiz foi possibilitada pelo colégio. [...] Tem também o mestrado e também parece que é também proporcionado pelo Colégio, pela Rede”.</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a análise sobre as formações previstas no Colégio Anchieta e as informações obtidas nos momentos das entrevistas, percebe-se a intenção da

instituição em garantir as propostas formativas alinhadas à RJE, no que tange à especialização com ênfase na espiritualidade e na identidade inaciana, assim como o investimento no auxílio de custos em parceria com a RJE para o Mestrado em Gestão Educacional e o Doutorado. Outras formações ocorreram por meio de palestras indicadas pelo sistema de qualidade FLACSI, conforme necessidades salientadas pelos projetos de melhoria. Além dessas formações, destacaram-se no Colégio Anchieta preferências por cursos que são propostos para assegurar as competências técnicas e instrumentais em consonância com as inovações pedagógicas.

Em 2017, segundo os entrevistados, foi iniciada uma formação para as competências socioemocionais, no entanto não teve continuidade devido ao que foi considerado falta de compatibilização com os preceitos jesuítas. Em 2019, período não abrangido por esta pesquisa, o Colégio promoveu uma formação para os gestores do Conselho Diretivo com o objetivo de trabalhar a escuta empática e a comunicação não violenta. Foram dois encontros com um padre jesuíta especialista em psicologia.

Na revisão documental, no mapeamento sobre as formações no Colégio Anchieta e na análise dos dados obtidos durante a pesquisa, foi possível perceber a carência da efetividade de programas de desenvolvimento de gestores, principalmente no que se refere ao desenvolvimento das competências socioemocionais. Conforme os relatos e os documentos analisados, existem algumas formações episódicas, o que não garante a qualidade do aprendizado e a possibilidade de inovação nas práticas de gestão.

Quanto às formações citadas do Sindicato do Ensino Privado/RS (Sinepe) e a demais congressos de educação, segundo os entrevistados, o colégio incentivou a participação e promoveu auxílio de custos. Outras formações citadas por eles não corresponderam ao tempo estabelecido por esta pesquisa, por isso não foram mapeadas.

Como as competências oferecidas nas formações institucionais auxiliam nas demandas e necessidades da atuação como gestor

Na questão vinculada à forma como os gestores exercem, na atuação cotidiana, as competências oferecidas na formação, a grande maioria relatou esforçar-se para inserir as novas aprendizagens nas suas práticas, sempre na busca constante de ser coerente com os princípios e missão inacianos. Citaram como relevantes o

diálogo, a escuta, a autoavaliação e a reflexão sobre os processos, realizando o discernimento fundamental para a tomada de decisão.

Outro ponto considerado relevante por um entrevistado foi referente à coerência entre o que se aprende e se escuta, transmitindo clareza para que ocorra a partilha desses conhecimentos e experiências de forma exata para todas as instâncias: “[...] nas oportunidades de falar para todos ou em grupo, não modificar o discurso, [...] que isso seja um discurso que eu entenda lá e eu traduzo ele para instituição nas diferentes instâncias.” (E6).

A coerência foi lembrada por outro gestor ao dizer:

“Primeiro, eu tento ser muito coerente, né? Isso eu sei que, se tu acreditas em alguma coisa e tu vais numa instituição e veste a camisa, acho que tu tens que te formar a partir daquilo a que a instituição te conecta, né? À medida que tu desenvolves essas competências, isso, isso não é uma competência que tu vais usar numa reunião ou com determinado público, elas são competências que são relacionais, na verdade. Então, acho que sim, com certeza que a gente, nós lidamos constantemente com relações, mediando relações, ham... ou favorecendo relações, eh... E aqui, eu acho que um gestor do Anchieta lida, olha, quase que full time com isso, né?” (E5).

O entendimento do poder das competências relacionais na gestão foi abordado nas entrevistas; afinal, a escola é uma comunidade social, trabalha com e para as pessoas e necessita de uma gestão humana, talentosa no trato e empática com os diferentes sujeitos que interferem na instituição e são por ela influenciados.

“Então, é esse eu vejo que... papel nosso como gestor, eh, eh... estar atento para melhor atender à demanda, entender melhor o que a comunidade pede, um grande desafio onde temos tanto pessoas, eh... conflitos de pais, de alunos ou de funcionários e depois como é que tu busca essa solução, né? É esse o grande desafio nosso de saber ouvir.” (E7).

Novamente, os desafios relativos a relações, empatia e escuta para atender a demandas e necessidades da comunidade são ponderados e lembrados pelos gestores.

Indicação dos entrevistados sobre as competências para o exercício eficaz da gestão escolar

De acordo com as entrevistas, as competências elencadas como fundamentais para a eficácia da gestão se vinculam, para a maioria dos entrevistados, com as

competências socioemocionais ou relacionais, como possibilidade de aproximação do outro, da escuta empática, da gestão de conflitos, entre outros. Além das habilidades relativas a relacionamento e comunicação, alguns gestores manifestaram o excesso de demandas e a gestão do tempo como desafios constantes. Dessa forma, supostamente a “falta de tempo” tem prejudicado a visão e o planejamento estratégico, inclusive para a formação permanente dos líderes e gestores.

A seguir, expõe-se uma compilação das respostas dos participantes:

Quadro 19 - Competências indicadas para a eficácia na gestão

Entrev.	Resposta
01	“Eu acho que competências bem técnicas também, né? Eu acho que... A gente tem que ter as competências técnicas também para execução do trabalho.”
02	“Bom, a socioemocional e a espiritual é fundamental no que a gente faz, né? Eu acho que, principalmente, pensando na socioemocional eh... a vida interior e a relação consigo mesmo, a relação com o outro, a tua concepção de mundo, tu teres também um projeto de vida, né?”
03	“Nós não vemos esses serviços, esses diferentes serviços se encontrando em uma instância de uma forma rotineira, periódica, isso não está acontecendo, e eu acho isso necessário. Também acredito que que nós estejamos ham... com muito ativismo que... Com muito ativismo e excesso de ativismo ham... necessita, às vezes, de tempo , porque se não pode acontecer alguma coisa, não como melhor solução, não é a melhor resposta, né. Mas algumas coisas precisam ser descontinuadas para que outras possam entrar sabe?”
04	“E eu acho que tem que ter uma abertura para conversar com outras áreas do conhecimento , outras áreas, não pode ficar só na Educação , realmente, eu acho isso muito improvisador, assim.”
05	“A questão fundamental é isso: a questão da empatia , né? E ter uma sensibilidade para isso, formar-se, né? A partir da sensibilidade e também conseguir desenvolver a sensibilidade, a formação da sensibilidade dos outros, né? Acho que tudo isso perpassa a própria empatia, né?”
06	“Sim, eu olho para mim, eh, a gente é, ter tempo e capacidade de pensar estrategicamente , às vezes, o nosso dia a dia nos absorve tanto pela demanda e a operação, que a gente é pouco estratégico . Eu gosto mais quando eu vi e já estou lá, como quem diz eh... Pensando em colocar isso em prática, mas na cultura japonesa dizem que a gente devia gastar mais tempo e planejar, e planejar estrategicamente , do que já ir fazendo, porque isso garante que a nossa prática depois tenha muito mais consistência.”
07	“A competência de atitudes , ser aberto, solidário também, o que não podemos é só exigir, mas você tem que ver eh... o meu papel, a minha função dentro de uma organização, como posso ser melhor para o outro , né? E pensar coletivamente , não individual, é ver o outro também, não só meu interesse. Não é fácil ter essa abertura, né? Tem que ter as dimensões , as quatro dimensões, afetivo, psíquico, ham... o intelectual e o religioso, né? O espiritual. Esse é o equilíbrio! ”

Entrevistado	Resposta
08	“Tem que se cuidar , não ir com a correnteza, ter segurança no que está fazendo, procurar o foco sem perder o foco, ter sede por conhecer sempre mais , abertura ao diferente , ser testemunho , abertura a novas aprendizagens .”
09	“Hoje tem que ter uma visão , de fato, estratégica nas escolas, e eu acho que nós temos uma competência muito importante, o gestor ser capaz de eh... indagar , questionar no sentido da descontinuidade . Também, porque a gente é muito bom para, para começar os projetos, e a gente é péssimo para terminar projetos! Ter também a competência de escutar , a competência de poder fazer devolutivas e, principalmente, a competência de dizer do espaço dessa escola .”

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 Proposta Formativa

Programa de Desenvolvimento para Lideranças Inacianas – PDLI

Ao iniciar esta pesquisa, o desafio foi de conhecer e compreender como tem sido conduzida a formação de líderes e de gestores para atuar no Colégio Anchieta, evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuítica. Após o percurso teórico e metodológico percorrido e as análises constituídas, entende-se como necessária a construção de uma Proposta de Desenvolvimento para as Lideranças Inacianas (PDLI) no colégio pesquisado, podendo esta ser extensiva às demais instituições da RJ. O público-alvo será o grupo de gestores acadêmicos e administrativos, sendo eles diretores, coordenadores e orientadores, com vistas ao desenvolvimento da liderança inaciana e ao aprimoramento das habilidades e competências socioemocionais na gestão.

Conforme os estudos realizados nesta pesquisa referentes aos preceitos e fundamentos da liderança inaciana, foi possível perceber a consonância entre os quatro pilares da inteligência emocional de Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) e os quatro pilares da liderança inaciana, de acordo com Lowney (2015):

Quadro 20 - Consonância entre os quatro pilares da inteligência emocional e os quatro pilares da liderança inaciana

Pilares da inteligência emocional	Pilares da liderança inaciana
Autoconsciência; Autogestão; Empatia; Gestão de relacionamentos.	Compreensão de fortalezas e fraquezas; Inovar com confiança e se adaptar às transformações do mundo; Engajar os outros com atitude positiva e amorosa; Energizar a si mesmo e aos outros através de ambições heroicas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) e Lowney (2015).

Segundo esses autores, tais competências são importantes credenciais para o sucesso na gestão. Consta-se que são compatíveis com os deveres do líder inaciano, compreendidos por Lowney (2015): estabelecer a direção, alinhar pessoas, motivar e inspirar, e produzir mudanças.

Diante disso, a proposta formativa desta dissertação para os líderes inacianos tem como base os pressupostos elencados no Quadro 12, referentes ao autoconhecimento como competência central, pois se entende que, a partir da consciência e do cuidado de si, o líder/gestor pode compreender e auxiliar no cuidado com o outro, considerando suas potências e fragilidades, a fim de (cor)responsabilizar-se pelas mudanças necessárias com vistas à qualificação dos processos acadêmicos e administrativos, contribuindo para a excelência da missão e da sustentabilidade social e humana (o cuidado com o mundo). Vale reiterar que a ética do cuidado consta, inclusive, na própria BNCC.

Estrutura da intervenção

O Programa de Desenvolvimento das Lideranças Inacianas – PDLI contará com quatro eixos temáticos, baseados nos quatro pilares da liderança jesuíta: autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo, conforme a obra literária “Liderança heroica”, do autor SJ Cris Lowney (2015). Cada eixo temático vincula-se ao conteúdo dos capítulos dos livros e, ainda, aos temas transversais oriundos dos resultados desta pesquisa, distribuídos em quatro módulos. Cada pilar jesuíta também relaciona-se com os quatro pilares da inteligência emocional já mencionados anteriormente e com os temas transversais, que são o desenvolvimento de habilidades e competências socioemocionais e as cinco disciplinas para a educação do futuro, de Peter Senge (2005).

Concomitantemente ao PDLI, propõem-se os Exercícios Espirituais, na modalidade para os gestores do Colégio e demais instituições da RJE, como um programa de desenvolvimento da autoconsciência que possibilita a integração entre os colaboradores da Rede. Na mesma linha de desenvolvimento pessoal, propõe-se ainda a avaliação 180° – a construção e aplicação da avaliação de desempenho para os gestores administrativos e acadêmicos –; além do desenvolvimento do perfil comportamental dos gestores, como ferramenta indispensável para o autoconhecimento, e da elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual.

Para a concretização do PDLI, sugere-se a parceria com duas instituições que integram a Rede Jesuíta de Educação: a Unisinos, organizando e acompanhando as propostas e os processos formativos; e o Colégio Antônio Vieira/BA, por já ter a experiência no desenvolvimento de pessoas. Eventualmente, também se pode contar com assessorias externas qualificadas para o desenvolvimento do perfil comportamental.

Cronograma

Todas as sugestões propostas do PDLI têm previsão de um prazo de até três anos para a sua total execução. Destaca-se a importância da formação permanente e ininterrupta para os gestores, incluindo capacitações para o aperfeiçoamento das competências socioemocionais, cognitivas e espiritual-religiosas. Conforme o PEC, a “[...] gestão de pessoas é uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, de modo que cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão”. (RJE, 2016, p. 63).

Esquema 2 - Programa de Desenvolvimento dos Líderes Inacianos¹

Fonte: Elaborado pela autora.

Conteúdo Programático do PDLI

Primeiro pilar: autoconsciência como o alicerce da liderança. Cuidado consigo.

Objetivo: Compreender suas forças, suas fraquezas, seus valores e sua visão de mundo.

Módulo 1 – Identidade inaciana e inteligência emocional

Conteúdos:

- IDI 01:** Liderança Heroica – capítulos 1 e 6: “Sobre Jesuítas e J.P. Morgan” e “Os EE – uma ferramenta de aperfeiçoamento para toda a vida”;
- IDI 02:** Exercícios Espirituais para gestores (ao longo dos três anos);
- IDI 03:** Constituições Jesuíticas – 7^a, 8^a e 9^a partes – Gestão de pessoas;
- IDI 04** – “Liderança heroica” – capítulos 2 e 5: “O que fazem os líderes” e “Para ordenar sua própria vida – a autoconsciência como o alicerce da liderança”;
- IDI 05:** Autoconhecimento (perfil comportamental) – assessoria externa;
- IDI 06:** Competências intra e interpessoal;

¹ O PDLI utilizou como referência similar o Programa de Desenvolvimento de Gestores realizado no Colégio Antônio Vieira, na Bahia. Por se tratar de uma instituição integrante da RJE, tal programa pode ser compartilhado e, inclusive, incrementado com a proposta formativa aqui representada.

g) **IDI 07**: Líder inaciano na contemporaneidade.

Segundo pilar: inventividade – inovar com confiança e se adaptar às transformações do mundo – cuidado consigo e com o outro

Objetivo: compreender suas forças, suas fraquezas, seus valores e sua visão de mundo para poder ser criativo e inovar.

Módulo 2 – As cinco disciplinas como parceiras para o autoconhecimento e a inovação

Conteúdos:

- a) **IVE 01**: capítulos 7 e 10: “O mundo inteiro é nosso lar – como a inventividade atiza a inovação, a criatividade e uma mentalidade global” – e “Uma ousadia excepcional foi essencial – como deixar de assumir riscos deixou os jesuítas em uma situação precária”;
- b) **IVE 02**: as cinco disciplinas: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipe; pensamento sistêmico;
- c) **IVE 03**: dar e receber *feedback* (estudo e treinamento);
- d) **IVE 04**: raciocínio sistêmico/pensamento complexo;
- e) **IVE 05**: gestão da criatividade;
- f) **IVE 06**: devolutiva do perfil comportamental.

Terceiro pilar: amor – engajar os outros com atitude positiva e amorosa – cuidado com o outro

Objetivo: desenvolvimento interpessoal e da equipe por meio de relações empáticas

Módulo 3 – Desenvolvimento de pessoas e de equipe; competências socioemocionais pela ética do cuidado; assédio moral e gestão de conflitos; comunicação e avaliação de desempenho.

Conteúdos:

- a) **AMO 01**: capítulo 8: “Não recusem nenhum talento, nem qualquer homem de qualidade – como o amor descobre o talento e une as equipes”;
- b) **AMO 02**: empatia e comunicação não violenta;
- c) **AMO 03**: Psicologia Positiva – engajamento, encorajamento e comunicação;

- d) **AMO 04**: habilidade interpessoal – habilidade de cooperar com os outros por meio de comunicação, cooperação, negociação, troca, empatia e escuta ativa;
- e) **AMO 05**: gestão de conflitos;
- f) **AMO 06**: comunicação;
- g) **AMO 07**: avaliação de desempenho.

Quarto pilar: heroísmo – energizar a si mesmo e aos outros através de ambições heroicas

Objetivo: qualificar organização e processos, com foco na inovação.

Módulo 4 – Organização e processos

Conteúdos:

- a) **HER 01**: capítulo 9: “Uma vida ininterrupta de atos heroicos – como líderes heroicos têm uma visão do impossível – e o fazem acontecer”;
- b) **HER 02**: gestão do tempo;
- c) **HER 03**: competências para a liderança inaciana;
- d) **HER 04**: comprometimento e proatividade.

Avaliação do Programa PDLI

Objetivo: avaliar para qualificar na busca do *magis*.

- a) Análise do perfil do grupo – resultado do Diagnóstico Humano Organizacional;
- b) Avaliação do PDLI;
- c) Sugestões para o próximo programa de formação de lideranças inacianas.

Paralelamente às formações, ao longo desse período, podem ser propostas outras atividades com vistas ao desenvolvimento pessoal do líder/gestor ao nível do desenvolvimento da autoconsciência e da autogestão:

- a) Exercícios Espirituais para os líderes e gestores da RJE;
- b) Análise de perfil comportamental com devolutiva individual;
- c) Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual;
- d) Retorno das avaliações dos colaboradores;
- e) Diagnóstico humano organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou investigar a formação continuada dos líderes e gestores do Colégio Anchieta/RS. O objetivo geral tratou de indagar como é desenvolvida a formação da liderança e da gestão no Colégio, evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuítica. Nessa perspectiva, o percurso do Mestrado Profissional em Gestão Educacional foi repleto de aprendizagens e muitos desafios, por tratar-se de um tema muito relevante na contemporaneidade, mas difícil de ser planejado e executado no espaço da gestão educacional.

Este trabalho respondeu de forma exitosa às expectativas e à relevância desta pesquisa, por se entender que a formação dos gestores precisa ultrapassar as habilidades cognitivas e técnicas e avançar para a promoção das habilidades e competências socioemocionais.

Os objetivos específicos foram fios condutores para se conhecer o que já existe como proposta formativa; verificar as competências desenvolvidas nas formações; e sugerir melhorias para a qualificação pessoal e profissional dos gestores. Dessa forma, realizaram-se o mapeamento das formações ofertadas no período correspondente de 2015 a 2018 e a caracterização das ênfases existentes nas ofertas formativas.

Dentre as formações oferecidas pelo Colégio, além da especialização em Educação Jesuítica e o MPGE em parceria com a RJE, destacaram-se preferências por cursos que são propostos para assegurar as competências técnicas e instrumentais, em consonância com o desenvolvimento e as inovações pedagógicas. Neste sentido, em conformidade com a análise dos principais documentos institucionais (RE, PPP e PEC), sugere-se a implementação de programas permanentes de desenvolvimento pessoal e interpessoal para o aprimoramento das competências socioemocionais na gestão. A proposição para a inclusão dessas competências nos programas de formação está justificada por meio do percurso desta pesquisa e é norteadada pelos principais conceitos utilizados por importantes autores, que reconhecem que a inteligência emocional e as competências pessoais e sociais são indispensáveis para a gestão de qualquer organização na contemporaneidade.

A análise dos principais documentos institucionais do Colégio Anchieta foi crucial para a compreensão de diferentes elementos implicados neste estudo, mostrando-se relevante para os resultados desta pesquisa. Na revisão de tais documentos,

destacaram-se os princípios que orientam a educação jesuíta, com ênfase constante no compromisso com a excelência humana, acadêmica e espiritual-religiosa. Também foi possível constatar uma maior ênfase na educação integral e nas proposições referentes à dimensão socioemocional. Em relação à gestão, os documentos pesquisados são unânimes em afirmar a relevância da gestão colaborativa e participativa nas instituições da RJE, onde a liderança é partilhada e a responsabilidade é de todos.

Nos documentos do Colégio e no PEC, existe a proposição da criação de programas de desenvolvimento pessoal e profissional, cabendo à Direção, com o apoio do setor de Recursos Humanos, pensar no aperfeiçoamento dos colaboradores. Somada a isso, a avaliação de desempenho do profissional é realizada anualmente, com vistas à sua qualificação.

No intuito de apresentar os principais conceitos abordados nesta pesquisa, iniciou-se o percurso abordando-se questões terminológicas atinentes ao tema, entendendo-se que as denominações *organização*, *administração* e *gestão* são similares ou se complementam. Libâneo (2013, p. 260) estabelece diferenças entre eles quando afirma que organizar significa “[...] dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo; administrar faz referência ao ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções e gerir é administrar, gerenciar e dirigir”. Por sua vez, Lück (2015) entende que a gestão deve aliar-se à administração, sem contudo substituí-la.

Conforme apontam as respostas dos participantes desta pesquisa, os desafios na educação e na gestão são complexos, pois envolvem mudanças contextuais e paradigmáticas, sendo indispensáveis a visão estratégica e o foco na missão, em convergência com a identidade inaciana. Com o intuito de equilibrar tradição e inovação, segundo dados extraídos da pesquisa, é insuficiente a competência técnica e burocrática para gerenciar uma instituição de ensino, sendo necessário complementá-la com as competências socioemocionais. Tais competências relacionam-se ao autoconhecimento, à gestão das emoções, às competências relacionais, à empatia, à administração de conflitos, à resiliência, entre outras habilidades do desenvolvimento humano.

Nesse aspecto, coube a compreensão do significado de líder e de gestor. Segundo Thurler (2001), para o indivíduo demonstrar liderança e influência, não é necessário um cargo formal, mas sim a existência de pessoas com objetivos comuns. A liderança costuma estar relacionada à excelência humana, às habilidades de motivar e engajar pessoas; enquanto o gestor nem sempre tem perfil de liderança,

mas é dotado de competências gerenciais para administrar questões burocráticas e demais processos da instituição. Entende-se como desejável a completude de ambos os perfis, sendo o líder capaz de gerir pessoas e processos.

Outros conceitos fundamentais abordados nesta pesquisa foram os de competência e competência interpessoal. A OCDE (2018) define competência como a “[...] capacidade para responder de maneira exitosa a demanda, tarefa ou problema complexo, mobilizando e combinando recursos pessoais (cognitivos e não cognitivos) e do entorno”. O conceito de competência interpessoal está relacionado com competências atitudinais e de relacionamento, e, segundo Moscovici (1981, p. 18),

[...] é resultante de percepção acurada realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a consequências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas.

Esses e outros conceitos como emoções, compreensão intelectual, compreensão humana, competências de liderança, competências gerenciais e as cinco disciplinas (domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico), dos autores Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), Maturana (2002), Morin (2000), Fagundes, Rocha e Seminotti (2007) e Peter Senge (2005), elucidaram e tornaram possível, de forma qualificada, a elaboração e a conclusão desta pesquisa.

O grupo de entrevistados foi valioso para que se pudesse compreender os desafios enfrentados pelos gestores, assim como as competências mais valorizadas para o exercício eficaz da gestão. Os entrevistados foram congruentes na concepção dos desafios da modernidade, quanto às mudanças paradigmáticas e contextuais e à complexidade da gerência do tempo como agravante para o planejamento a médio e longo prazo. Foi possível perceber, nas declarações dos gestores, o entendimento da importância das competências socioemocionais, que o colaborador precisa aprimorar ou desenvolver para que possa crescer como pessoa e profissional, tomar decisões assertivas e atingir os objetivos desejados.

Por fim, foi proposto o Programa de Desenvolvimento de Liderança Inaciana (PDLI) como forma de garantir a formação permanente dos gestores acadêmicos e administrativos, com a finalidade de dar a conhecer o modo de ser e proceder da liderança de Inácio de Loyola e seus companheiros, concomitantemente com o desenvolvimento das competências socioemocionais na gestão.

REFERÊNCIAS

AKKARI, Abdeljalil. **Internacionalização das políticas educacionais**. Rio de Janeiro. Vozes, 2011.

ANDRADE, Clarice. **A influência das *soft skills* na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

AQUINO, Marysol. **Gestão escolar: a humanização em foco**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

ASSIS, Márcio S. **Gestão por competências: estudo de casos sobre a implantação do programa em duas empresas que operam no Brasil**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BAUMAN, Zygmunt. A fluidez do 'mundo líquido' do Zygmunt Bauman. [Entrevista cedida a] Marcelo Lins. **Globo News**, Rio de Janeiro, 08 dez. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/globo-news/milenio/videos/v/milenio-a-fluidez-do-mundoliquido-do-zygmunt-bauman/4661254/>. Acesso em: 21 maio 2019.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano - compaixão pela terra**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular: educação é a base**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm: Acesso em: 01 jul. 2019.

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; ROCHA, Claudia Beatriz Jotz; SEMINOTTI, Nedio. Como os gestores se apropriam da emoção no desenvolvimento de suas competências de liderança. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; ROCHA, Claudia Beatriz Jotz; SEMINOTTI, Nedio. Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. *In*:

ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2007.

CALORI, José Valmir. **O pensamento sistêmico e a construção de competências de gestores educadores**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Planalto Catarinense, Lages, 2018.

COLÉGIO ANCHIETA. **Projeto Político-Pedagógico (PPP)**. Porto Alegre, 2014. Documento interno da escola.

COLÉGIO ANCHIETA. **Educação jesuíta** – fundamentos contextual, doutrinal e conceitual. Porto Alegre, 2018. Documento interno da escola.

COLÉGIO ANCHIETA. **Regimento Escolar**. Porto Alegre, 2017. Documento interno da escola.

COMPANHIA DE JESUS. **Pedagogia Inaciana**: uma proposta prática. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

CUSTÓDIO FILHO, Spencer. **Os Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola**: um manual de estudo. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSCHER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUPLÁ, Javier. Hacia un nuevo diseño organizacional y una gestión eficaz. **Centro Virtual de Pedagogía Inaciana**, [s. l.], 2006. Disponível em: <http://pedagogiaignacia.com/GetFile.ashx?IdDocumento=342>. Acesso em: 02 ago. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNÁNDEZ, David. Algunas reflexiones sobre estructura organizativa, cultura organizacional y clima laboral em las universidades jesuítas. **Carta de AUSJAL**, [s. l.], n. 44, p. 8-10, 2016.

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

GARDNER, Howard. **Estrutura da mente**: a Teoria das Inteligências Múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo. Heccus Editora, 2013.

LIMA SILVA, Maria dos Remédios. **Inteligência Espiritual em um Colégio Confessional de Porto Alegre/RS**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

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

LOYOLA, Santo Inácio de. **Constituições da Companhia de Jesus**. São Paulo: Ed. Loyola, 2004.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2015.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2017.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: UFMG, 2002.

MINIOLI, Célia Scucato. **Memória organizacional no espaço escolar**: percepções das práticas pedagógicas nas escolas públicas do estado do Paraná – NRE. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências, Gestão e Tecnologia da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2011.

MINTZBERG, Henry. **MBA? Não obrigada!** Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo. Cortez, 2000.

MOSCOVICI, Fela. Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 17-25, 1981.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOURÃO, Cláudia O. **A influência da forma de comunicação interpessoal do líder na motivação e no desempenho dos liderados: um estudo de caso em uma empresa do varejo de moda masculina**. 2016. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Educación para todos en las Américas**. Marco de Acción Regional. Santo Domingo: OCDE, 2000.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Estudos da OCDE sobre competências para o progresso social: o poder das competências socioemocionais**. São Paulo: Fundação Santillana, 2015.

OSOWSKI, Cecília. Gestão do conhecimento inaciano, identidade institucional e os sujeitos da educação. *In: COLÓQUIO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO*, 1., 2008, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: ANPAE, 2008.

OSPINA, Granados. Rasgos de La gestión directiva al estilo ignaciano. *In: ENCUENTRO DE HOMOLOGOS RECTORES*, 2015, Bogotá. **Anales [...]**. Bogotá: FLACSI, 2015.

PARO, Vítor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO (RGE). **Projeto Educativo Comum (PEC)**. Rio de Janeiro: Edições Loyola, 2016.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO (RGE). **Plano Apostólico da Província Jesuíta do Brasil**. Rio de Janeiro: Edições Loyola, 2014.

PERRENOUD. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed Editora. 2000.

RIBEIRO, Marli Dias. **Formação de gestores por competências: um estudo das dimensões político-pedagógica, ética e técnica**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

SANDER, Benno. Gestão educacional. Concepções em disputa. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009.

SENGE, Peter. **Escolas que aprendem**: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Porto Alegre, Artmed, 2005.

SILVA, Nayara Baptista. **Inteligência emocional e coping em trabalhadores brasileiros**: um estudo correlacional. Rio de Janeiro. 2018. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGED/LED, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

THURLER, Monica Gather. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ULLMAN, Reinholdo Aloysio; BOHNEN, Aloysio. **Inacio de Loyola 1491-1991**. São Leopoldo: Unisinos, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA (DIRETOR ACADÊMICO)

Eu, _____, diretor acadêmico desta instituição, declaro estar ciente de que Luciane Costa dos Santos, responsável pela pesquisa “**Formação para a Liderança e a Gestão no Colégio Anchieta: Análise e Possibilidades**”, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Ghisleni, pretende desenvolver o referido estudo neste colégio. Esta pesquisa pretende investigar a maneira como é desenvolvida a formação dos gestores em uma escola da RJE, evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuítica. Os objetivos específicos são os seguintes: a) mapear as formações oferecidas aos gestores no período compreendido entre 2015 e 2018, caracterizando as ênfases existentes nas ofertas formativas; b) analisar como o desenvolvimento de competências socioemocionais é compreendido nos principais documentos do Colégio Anchieta de Porto Alegre; c) apresentar os principais conceitos teóricos e abordagens práticas necessárias para a formação de gestores com competência técnica e socioemocional para atuar dentro da perspectiva que orienta a Rede Jesuíta de Educação; d) propor uma intervenção com o propósito de qualificar a formação dos gestores, utilizando elementos advindos dos dados obtidos na pesquisa e da discussão conceitual proposta, com vistas à formação de gestores emocional e tecnicamente competentes.

A trajetória metodológica consiste na elaboração de pesquisa qualitativa visando à busca e análise dos principais documentos do colégio em estudo. Além da análise documental, pretende-se realizar o levantamento de dados por meio de entrevista com gestores da Direção, com as Coordenações de Ensino e dos Serviços, a fim de conhecer o que entendem sobre competências socioemocionais na gestão e como articulá-las com os propósitos da Companhia de Jesus.

A pesquisadora garante, ainda, que será mantido o total sigilo e confidencialidade das informações prestadas. Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos, conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes.

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

Nome completo: _____

Documento: _____ Cargo/Função: _____

Porto Alegre, ____ de _____ de 2019.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado/a,

Você está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa “**Formação para a Liderança e a Gestão no Colégio Anchieta : Análise e Possibilidades**”, sob a responsabilidade da pesquisadora **Luciane Costa dos Santos**, mestranda do programa de **Mestrado Profissional em Gestão Educacional** da turma especial da Rede Jesuíta de Educação, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, orientada pela Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Ghisleni.

Esta pesquisa pretende investigar a maneira como é desenvolvida a formação dos gestores em uma escola da RJE, evidenciando as ênfases oferecidas e verificando como elas se coadunam às competências socioemocionais e aos princípios da formação jesuítica. Os objetivos específicos são os seguintes: a) mapear as formações oferecidas aos gestores no período compreendido entre 2015 e 2018, caracterizando as ênfases existentes nas ofertas formativas; b) analisar como o desenvolvimento de competências socioemocionais é compreendido nos principais documentos do Colégio Anchieta de Porto Alegre; c) apresentar os principais conceitos teóricos e abordagens práticas necessárias para a formação de gestores com competência técnica e socioemocional para atuar dentro da perspectiva que orienta a Rede Jesuíta de Educação; d) propor uma intervenção com o propósito de qualificar a formação dos gestores, utilizando elementos advindos dos dados obtidos na pesquisa e da discussão conceitual proposta, com vistas à formação de gestores emocional e tecnicamente competentes.

A trajetória metodológica consiste na elaboração de pesquisa qualitativa visando à coleta e análise dos principais documentos do colégio em estudo incluindo a análise documental. Pretende-se realizar a coleta de dados por meio de entrevista com gestores da Direção, com as Coordenações de Ensino e dos Serviços, a fim de conhecer o que entendem sobre competências socioemocionais na gestão e como articular com os propósitos da Companhia de Jesus. Planeja-se, no final, a proposição de intervenções que qualifiquem a gestão nesta área.

Em função da importância de sua participação, justifica-se a realização de uma entrevista, cujo principal objetivo é o de auxiliar na compreensão da relevância da inteligência emocional na gestão, bem como a necessária formação dos gestores inicianos neste aspecto.

De acordo com as normas vigentes, para registro da sua contribuição a este trabalho, das informações e dados fornecidos, solicito sua autorização para gravação da entrevista e registro de anotações por escrito. Contudo, devo também informá-lo/a da liberdade de recusar-se a participar integral ou parcialmente da entrevista, bem como de retirar-se em qualquer fase, sem nenhum tipo de penalização ou prejuízo.

O que vier a ser eventualmente constatado não será interpretado como falta institucional ou profissional. Portanto, as pessoas que eventualmente oferecerem informações não poderão ser responsabilizadas ou expostas de qualquer forma aos riscos de qualquer constrangimento pessoal ou profissional.

Assumimos o compromisso de garantir total sigilo e preservar sua identidade pessoal como contribuinte da pesquisa, bem como zelar pela confidencialidade das informações que nesta condição me forem fornecidas.

Colocamo-nos à sua disposição para esclarecimentos que considere necessários em qualquer etapa da pesquisa.

Agradecemos por sua atenção.

Frente ao exposto, eu _____, identidade _____, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados analíticos derivados da entrevista e/ou documentos nela fornecidos.

Luciane Costa dos Santos
Pesquisadora responsável
lucdsantos70@gmail.com

Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Ghisleni
Orientadora
acghisleni@unisin.br

Assinatura do entrevistado(a)

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR EDUCACIONAL

Data da entrevista:

Escola:

Cargo:

Formação e função na escola:

Há quanto tempo que atua como gestor:

1. Diante as mudanças do século XXI, quais são os principais desafios para o gestor contemporâneo?

2. O que você entende por competências?

3. Considerando a sua compreensão por competências, quais são (ou deveriam ser) as mais valorizadas para um gestor?

4. Explique o que você entende por competências socioemocionais?

5. Que cursos de formação continuada você participou no período entre 2015 e 2018? Quais competências foram praticadas nos cursos de formação que você participou?

6. De que maneira você procura praticar as competências oferecidas na formação para atender as demandas e necessidades de sua atuação como gestor?

7. Que outras competências você indicaria para a eficiência da gestão escolar?

APÊNDICE D – FUNÇÕES DA DIREÇÃO, DA COORDENAÇÃO DE UNIDADES DE ENSINO E DA COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS ACADÊMICOS

DIREÇÃO	
Geral	<ul style="list-style-type: none"> • assegurar o alcance dos objetivos educacionais definidos no PPP do Colégio, auxiliado pelos demais Diretores; • manter o dinamismo e a unidade do Colégio conforme os princípios da companhia de Jesus, bem como os da Igreja Católica; • observar e fazer cumprir a legislação pertinente em vigor, garantindo a sua aplicação no Colégio; • garantir, em todo o colégio, a vigência dos princípios, valores e objetivos presentes no PPP da Instituição; • garantir a implementação do PPP.
Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar a proposta educacional, amparado pelos coordenadores de ensino e pelos Serviços Pedagógico, Educacional, Religioso e Espiritual e de Pastoral, de Convivência Escolar e de Mídiaeducação; • Assessorar o diretor geral em todas as suas atribuições e substituí-lo, na sua ausência ou impedimento; mediante designação; • participar da fixação das diretrizes acadêmicas, pedagógicas e administrativas; • coordenar e participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico do Colégio e zelar por sua implementação.
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar o diretor geral em todas as suas atribuições e substituí-lo, na sua ausência ou impedimento, mediante designação; • supervisionar e orientar as equipes técnicas e as atividades da área administrativa, conforme as diretrizes estabelecidas pela Direção Geral; • participar da fixação das diretrizes administrativas, acadêmicas e pedagógicas; • elaborar, de acordo com as diretrizes da ASAV e da Instituição, em conjunto com os demais membros da Direção, o orçamento para o ano seguinte; • controlar e administrar a movimentação econômico-financeira da instituição, em consonância com a Direção Geral, sugerindo a tomada de decisões estratégicas.

COORDENAÇÃO DE UNIDADES DE ENSINO	
Coordenador de Unidade	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a transfuncionalidade entre os serviços, de maneira a viabilizar a ação coletiva/conjunta e o respeito e a ação de cada um em sua especificidade; • planejar, orientar, acompanhar e avaliar o processo didático-pedagógico em sua Unidade de Ensino; • acompanhar o desenvolvimento dos planos dos serviços e dos planos de estudos e projetos complementares descritos no PPP; • organizar e acompanhar os processos escolares diários, na perspectiva sistêmica; • estruturar os recursos físicos e humanos da Unidade.

COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS ACADÊMICOS	
Coordenador do SOP	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, orientar e avaliar o processo pedagógico de acordo com o PEC e determinações legais de ensino; • planejar e coordenar o Serviço o SOP, integrando-o ao PPP; • subsidiar o diretor acadêmico e o diretor geral na tomada de decisões e resoluções de problemas pedagógicos; • Participar da proposição das linhas gerais do currículo, observando as premissas educacionais evidenciadas no PEC; • assessorar os coordenadores de Unidade de Ensino, subsidiando-os na tomada de decisões e resolução de problemas pedagógicos; • acompanhar, junto com os Orientadores Pedagógicos, o cumprimento dos planos de estudos e/ou atividades, propondo revisão e ajustes necessários.
Coordenador do SOE	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar e coordenar o Serviço do SOE, integrando-o ao PPP; • subsidiar a diretor geral e o diretor acadêmico na tomada de decisões de problemas educacionais que afetem a instituição; • colaborar nas proposições das linhas gerais do currículo, observando as necessidades da instituição e da comunidade acadêmica, seguindo os princípios do PEC; • assessorar o coordenador da Unidade de Ensino na tomada de decisões de acordo com a proposta educacional do Colégio; • assessorar o diretor acadêmico nos aspectos que envolvem o aluno no processo de ensino-aprendizagem, o professor na função de educador e a interação dos pais e/ou responsáveis com o Colégio.
Coordenador do SOCE	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar a Direção no que se refere à observância e a vivência dos princípios de convivência escolar em toda a instituição; • planejar e coordenar o Serviço o SOCE, integrando-o ao PPP; • participar, em conjunto com os demais coordenadores de serviços, da articulação dos planejamentos dos serviços; • assessorar a Direção no que tange o estabelecimento de metas e cuidado com o ambiente, qualificação do clima institucional e disciplina escolar.
Coordenador do SOREP	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminhar as linhas de ação e o cronograma do SOREP para a Direção Geral e Acadêmica, coordenando-os de forma integrada com o Projeto Político Pedagógico do Colégio; • coordenar, acompanhar e avaliar os membros do SOREP em suas atividades relacionadas à formação religiosa e espiritual oportunizadas pelo Colégio; • propor, junto à sua equipe, a criação de espaços e vivências que contribuam para a formação humana e cristã da comunidade educativa do Colégio; • participar com os membros dos serviços na ação pedagógica diária e permanente; • assessorar o coordenador de unidade na tomada de decisões.
Coordenador da Pastoral	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar a Direção Geral quanto ao alcance dos objetivos da ação pastoral em todo o Colégio; • subsidiar a diretor geral na tomada de decisões e resoluções em questões pertinentes à Pastoral; • planejar e coordenar a Pastoral, integrando-a ao PPP do Colégio; • propor alterações e reorientações para a Pastoral; • coordenar, acompanhar e avaliar a equipe de Pastoral; • promover atividades para a formação espiritual e vivência de valores de toda a Comunidade Educativa.
Coordenador de Mídiaeducação	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar e coordenar o Setor de Mídiaeducação, integrando-o ao PPP; • subsidiar a Diretor Geral na tomada de decisões e na resolução de problemas relacionados a sua área de atuação; • assessorar o Diretor Acadêmico na definição das interfaces de diferentes canais de comunicação entre o Serviço e a comunidade de alunos, educadores e famílias; • colaborar na proposição das linhas gerais do currículo, observando as necessidades e as novas demandas da Instituição e da comunidade acadêmica, prezando pela Missão do colégio; • propor projetos inovadores com vistas à qualificação curricular, considerando a viabilidade técnica e administrativa.

EQUIPES ACADÊMICAS	
SOP Orientador Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • orientar a realização do currículo escolar no ano e/ou série da sua Unidade de Ensino; • coordenar o processo de ensino e aprendizagem, identificando necessidades e promovendo juntos com os professores os ajustes requeridos; • coordenar, acompanhar e elaborar, com os professores da Unidade de Ensino, o planejamento de estudos e/ou de atividades, e os projetos a serem desenvolvidos; • participar e subsidiar o diagnóstico dos distúrbios específicos da aprendizagem, auxiliando os professores na compreensão das dificuldades, propondo mediações adequadas; • supervisionar o planejamento, a execução e a avaliação dos componentes curriculares, garantindo a ordenação horizontal e vertical dos conteúdos no nível de ensino;
SOE Orientador educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, executar e avaliar as atividades que favorecem o desenvolvimento do aluno como pessoa que reflete e age e age responsabilmente com vistas à construção da autonomia; • planejar, desenvolver e avaliar projetos junto ao grupo de alunos sobre temas relevantes, de acordo com seus interesses, necessidades e a fase de desenvolvimento deles; • apresentar proposições para qualificar o processo educacional e curricular; • acompanhar e orientar o professor na função de educador e como pessoa; • promover a interação dos pais e/ou responsáveis com o Colégio; • orientar e acompanhar os alunos em relação ao rendimento escolar, processo de aprendizagem e a convivência escolar; • orientar os pais e/ou responsáveis pelo aluno sobre o rendimento e a convivência escolar, sugerindo encaminhamento, quando necessário, a especialistas;
SOCE Orientador de Convivência Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • orientar alunos e pais quanto às Normas da Convivência Escolar; • zelar pela convivência escolar, garantindo um clima favorável ao bom andamento do processo de ensino-aprendizagem; • zelar pelo uso do uniforme escolar e o cumprimento dos horários das aulas; • realizar as rotinas administrativas do ano de acordo com as necessidades e diretrizes estabelecidas pela Unidade de Ensino e/ou Direção do Colégio; • colaborar com a proposição, o planejamento e a execução dos projetos e das atividades extraclasse, em conjunto com os demais componentes da Equipe do Ano.
SOREP Orientador de Orientação Religiosa, Espiritual e de Pastoral	<ul style="list-style-type: none"> • Participar da Equipe da Unidade de Ensino na organização e gestão, atuando ativamente na formação humana, na ação e no trato com o conhecimento, na busca de maior e melhor aprendizagem dos alunos e na formação permanente dos professores; • atuar nas atividades educativas dos anos de maneira a contribuir permanentemente com a excelência acadêmica na Unidade de Ensino; • proporcionar e organizar momentos de espiritualidade, aprofundamento na fé, experiência reflexiva e celebrações para toda a comunidade educativa; • motivar, planejar, executar e avaliar as vivências solidárias realizadas no Colégio, motivando e envolvendo a comunidade educativa na concretização delas.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Regimento Escolar do Colégio Anchieta.