

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO JESUÍTICA**

**JULIANA DE PAULA CARRARA**

**O RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL NOS PROCESSOS DE CAPTAÇÃO:  
O diferencial do setor no Colégio São Luís (SP)**

**São Leopoldo/RS**

**2025**

JULIANA DE PAULA CARRARA

**O RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL NOS PROCESSOS DE CAPTAÇÃO:  
O diferencial do setor no Colégio São Luís (SP)**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Educação Jesuítica pelo Curso de Especialização em Educação Jesuítica da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Ghisleni

São Leopoldo/RS

2025

## O RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL NOS PROCESSOS DE CAPTAÇÃO: O diferencial do setor no Colégio São Luís (SP)

Juliana de Paula Carrara<sup>1</sup>

Profa. Dra. Ana Cristina Ghisleni<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo busca analisar a atuação do setor de Relacionamento Institucional do Colégio São Luís (CSL), com ênfase no processo de ingresso de novos alunos na instituição, demonstrando a importância de que essa área, assim como as outras, esteja pautada nos princípios da pedagogia inaciana. Para isso, este artigo descreve a articulação entre os documentos direcionadores da Rede Jesuíta de Educação (RJE) e as práticas do setor de Relacionamento Institucional do CSL, explicitando a identidade da pedagogia inaciana, as diretrizes da Rede para a gestão organizacional dos seus colégios e a perspectiva da Companhia de Jesus sobre os desafios trazidos pela relação entre Estado, fé e mercado. A partir dessa fundamentação teórica, os processos de ingresso do CSL são avaliados, principalmente no que tange à captação e ao seu papel na sustentabilidade da missão educativa do colégio. O processo de captação é apresentado a partir da sua estratégia de oferecer às famílias – mais do que informação – uma experiência inaciana desde o primeiro contato com o colégio, de modo que isso resulte em uma escolha consciente pela entrada e pela permanência na instituição. Por fim, são apresentadas as estratégias de leitura de dados e de promoção do engajamento das famílias e dos estudantes como formas orgânicas de garantir a continuidade dos contratos e a sustentabilidade financeira do colégio.

**Palavras-chave:** Relacionamento Institucional, processo de ingresso, captação, sustentabilidade, pedagogia inaciana, gestão educacional.

---

<sup>1</sup> Aluna da Especialização em Educação Jesuítica da UNISINOS e coordenadora de Relações Institucionais do Colégio São Luís, em São Paulo. E-mail: julianadepaulacarrara@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Docente, pesquisadora e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. E-mail: acghisleni@unisinis.br

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho se debruça sobre a dinâmica do setor de Relacionamento Institucional do Colégio São Luís (CSL), em São Paulo, com ênfase no processo de acolhimento de novas famílias. A análise proposta visa compreender as estratégias implementadas pela instituição para conciliar as exigências do mercado educacional contemporâneo com os fundamentos e os valores intrínsecos a uma instituição de ensino básico pertencente à Rede Jesuíta de Educação (RJE).

O estudo apresenta, portanto, uma análise crítica e problematizadora das formas pelas quais o Colégio São Luís articula suas práticas de relacionamento institucional, buscando um equilíbrio entre a sustentabilidade financeira e a manutenção de seu diferencial identitário como instituição educativa jesuíta.

Nesse contexto, a pesquisa explora as tensões e as convergências entre as lógicas de mercado e os princípios pedagógicos que norteiam a missão educativa da Companhia de Jesus, ou seja, o estudo avalia como a instituição concilia e confronta suas práticas com fundamentos de mercado, mas sem se submeter a eles.

Destacaremos, para melhor elucidar essa dinâmica, alguns pilares fundamentais que sustentam a relação do colégio com as famílias. Esses pilares estão intrinsecamente ligados à forma como a educação é concebida e praticada na Companhia de Jesus, e à forma como a missão educativa se organiza no dia a dia escolar.

Esta análise se aprofundará em documentos essenciais que revelam como o CSL articula a atração de novas famílias e a sustentabilidade financeira com os princípios da pedagogia inaciana, inspirando-se neles. Esses documentos são *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1986), o *Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação Básica: 2021-2025* (2021) e *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (2009), que aborda a temática do Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI). Também serão utilizadas outras referências bibliográficas relevantes para o enriquecimento desta discussão.

Ao longo deste artigo, buscaremos conectar as ideias e considerações presentes nesses documentos com as reflexões de autores que se dedicam ao estudo da educação e das particularidades e características dos colégios jesuítas.

Em cada tema abordado, será possível perceber a influência marcante dos cinco pilares do Paradigma Pedagógico Inaciano: contexto, experiência, ação, reflexão e avaliação. Veremos como esses pilares se relacionam diretamente com o objetivo maior do CSL: a formação integral de seus alunos, para que sejam “mais para os demais e para si”, sendo pessoas criativas, compassivas, comprometidas, competentes e conscientes – os denominados “5 Cs” nos documentos da Rede Jesuíta de Educação – tal como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Ilustração dos 5 Cs no Colégio São Luís



Fonte: Colégio São Luís, 2025

Abordaremos, portanto, como a proposta educativa do Colégio São Luís orienta o relacionamento institucional tanto na teoria quanto na prática, tornando-o uma estratégia essencial para que o colégio se destaque em um mercado educacional cada vez mais competitivo.

Entenderemos como esse relacionamento – que engloba todas as interações com as famílias (nosso foco principal), desde o primeiro contato até o

acompanhamento contínuo – busca construir e estabelecer uma base sólida de conexão, confiança e fidelidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na Rede Jesuíta de Educação, a tomada de decisões pedagógicas e administrativas se fundamenta em um conjunto de documentos que asseguram a concretização de um projeto educativo comum, coeso e compartilhado.

Neste estudo, serão considerados documentos basilares para a condução dos processos educacionais, a saber: o *Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação Básica: 2021-2025* (2021), as *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1986) e a obra *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (2009). Esses documentos, desde sua concepção, evidenciam uma perspectiva atenta à globalização e à dinâmica evolutiva inerente ao mundo contemporâneo.

Demonstra-se, neste trabalho, que a organização da gestão escolar demanda a consideração da missão educativa como eixo central. Tal missão implica a proposição de uma experimentação pedagógica significativa para a vida dos estudantes, fomentando vivências que estimulem a reflexão sobre si, o outro e o mundo, e almejando a formação integral do indivíduo.

Antes da análise da organização da gestão escolar, tema que será abordado em capítulo específico, torna-se pertinente destacar a postura da Rede Jesuíta de Educação de conciliar a valorização da tradição com a busca constante pela inovação a fim de que os objetivos acima mencionados sejam, de fato, alcançados. Conforme explicitado na obra *Inovação pedagógica: contexto e proposta da Rede Jesuíta de Educação Básica*:

Na tradição educativa da Companhia de Jesus, a ideia de desinstalação, da mudança, da inovação, da busca do *magis* sempre esteve presente. Pode-se dizer que esse conceito faz parte de seu DNA, é constitutivo do modo de ser e proceder desde a organização dos primeiros colégios. A articulação entre tradição e inovação nos move a olhar para frente no que tange às possibilidades e tendências futuras, sem abdicarmos das referências históricas da Companhia de Jesus, especificamente aquelas relativas à educação, tendo como marco e ideário dessa tradição educativa o documento *Ratio Studiorum* (Grupo de Trabalho Inovação Pedagógica da Rede Jesuíta de Educação Básica, 2024, p. 11).

Sob essa perspectiva, a trajetória formativa oferecida aos alunos da Rede Jesuíta de Educação contempla múltiplos objetivos. Além da formação de indivíduos preparados para o mundo, busca-se o desenvolvimento de pessoas equilibradas, intelectualmente competentes e abertas ao progresso em sua totalidade.

Essa formação integral visa à excelência do indivíduo em suas diversas dimensões, transcendendo o âmbito meramente educativo e integrando desenvolvimento cognitivo, socioemocional e espiritual-religioso. Tal processo formativo se concretiza pela aplicação da pedagogia inaciana.

## 2.1 Pedagogia Inaciana

A pedagogia inaciana, com sua ênfase no desenvolvimento integral e no fomento do pensamento crítico, configura-se como um diferencial distintivo e um ponto de excelência nos colégios da Rede Jesuíta de Educação.

Essa abordagem pedagógica transcende a mera atenção ao discente, abrangendo também o desenvolvimento contínuo dos docentes. O objetivo é capacitar os professores a orientarem eficazmente a formação global do indivíduo, reconhecendo a interação entre professor-aluno como um elemento central para a consecução das metas educacionais propostas. Ademais, a pedagogia inaciana preconiza o cuidado e o aprendizado mútuo entre todos os membros da comunidade educativa, visando a um ambiente propício ao desenvolvimento integral.

Trata-se de uma pedagogia alicerçada em valores referenciais e em um processo constante de inovação, promovendo uma aprendizagem voltada para a formação de cidadãos globais conscientes e engajados.

Para discorrer sobre a pedagogia inaciana, torna-se imprescindível referenciar a obra *Características da Educação da Companhia de Jesus*. Apesar de ter sido elaborado em 1986, esse documento se revela surpreendentemente atual e apresenta uma notável proximidade com os desafios educacionais de 2025.

O documento não apenas explora a profunda influência dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola na pedagogia inaciana, mas também enfatiza princípios fundamentais que orientam a educação jesuíta. Nesses princípios, identifica-se um significativo destaque para o enfrentamento dos desafios recorrentes

do mundo contemporâneo, com suas novas configurações familiares e estruturais, e para a necessidade de abordagens de ensino inovadoras.

Nessa linha, considerando também a crescente preocupação com o bem-estar discente, o documento dá ênfase à formação integral da pessoa, abrangendo não somente a dimensão cognitiva, mas também as dimensões socioemocional e espiritual-religiosa. Para isso, prescreve o cuidado individualizado e o respeito ao desenvolvimento gradual de cada aluno, alinhando-se a um contexto mundial que valoriza cada vez mais a personalização da educação, juntamente com a promoção do diálogo entre fé e cultura em uma sociedade plural e diversificada. Essas perspectivas contribuem para que os alunos reflitam criticamente sobre suas crenças e valores em um panorama global mais amplo.

Além de estabelecer esses pressupostos mencionados, a obra *Características da Educação da Companhia de Jesus* recomenda a atualização dos métodos utilizados a fim de que os identificadores da educação jesuíta não se tornem incompatíveis com a realidade, o que explica a perenidade do documento. Isso pode ser percebido no seguinte trecho:

A Educação da Companhia:

- adapta meios e métodos, a fim de atingir suas finalidades com a maior eficácia.
  - é um “sistema” de colégios com uma visão comum e com metas comuns
  - ajuda a preparação profissional e a formação permanente necessária, especialmente dos professores.
- (Conselho Internacional para o Apostolado da Educação Jesuíta, 1986, p. 31, n. 144)

Sobre esse contexto de adaptação constante de meios e métodos, vale mencionar o que diz a obra *Colégios jesuítas: uma tradição viva no século XXI*, que, no número 153, também ressalta a importância desse exercício contínuo de discernimento e da revisão constante das práticas educacionais em consonância com a atualidade:

Pode não ser fácil abraçar o desafio da mudança, mas dada a extensão das mudanças na cultura, educação, religião, no catolicismo e na Companhia de Jesus nos últimos trinta anos, não há outra opção. Há uma tentação de nos apoiarmos em um passado exitoso. Os colégios jesuítas devem ser mais do que os melhores do passado, como alguns argumentam; não são museus nos quais um carisma vivo ficou congelado (Comissão Internacional do Apostolado da Educação Jesuíta, 2019, p. 59)

Diante da variedade de abordagens delineadas nos documentos analisados, o setor de Relacionamento Institucional do Colégio São Luís, ao apresentar a identidade da instituição às novas famílias, deve incorporar em seu discurso uma descrição detalhada das atividades a que os alunos são submetidos, da metodologia empregada e das experiências de aprendizagem que eles vivenciarão na estrutura física disponível.

Além disso, é fundamental demonstrar como o paradigma inaciano preconiza o acompanhamento da aprendizagem no contexto, na experiência, na reflexão, na ação e na avaliação, facilitando o amadurecimento dos temas desenvolvidos de maneira autêntica. Tais princípios, quando revisitados, evidenciam, de forma singular e peculiar, os diferenciais intrínsecos do CSL, institucionalizados na Rede Jesuíta de Educação.

Como mencionado, a pedagogia inaciana é uma abordagem educacional desenvolvida pela Companhia de Jesus, inspirada nos princípios de Santo Inácio de Loyola, com o objetivo de promover a formação integral dos alunos, em todas as suas dimensões, abrangendo não apenas o desenvolvimento acadêmico, mas também as esferas pessoal, ética e espiritual, englobando elementos cruciais, dentre os quais se destacam:

- **Contexto:** compreensão do ambiente e das circunstâncias nas quais o aluno está inserido;
- **Experiência:** envolvimento dos alunos em atividades práticas e reflexivas que promovam a aprendizagem significativa;
- **Reflexão:** incentivo à análise das experiências vivenciadas, visando ao desenvolvimento de uma compreensão mais profunda e crítica;
- **Ação:** motivação para a aplicação do aprendizado em ações concretas que beneficiem a comunidade;
- **Avaliação:** realização de um acompanhamento contínuo de avaliação e formação do progresso dos alunos, ajustando o processo educativo conforme necessário.

A pedagogia inaciana, por meio do seu conjunto de práticas, que compõem o Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI), almeja formar indivíduos conscientes,

competentes, compassivos e comprometidos, os “5 Cs” frequentemente mencionados nos documentos da Rede Jesuíta de Educação, que também orientam a metodologia de atuação dos professores.

Dessa forma, torna-se possível promover a transformação dos alunos em seres capazes de contribuir positivamente para a sociedade. Essa abordagem é amplamente utilizada em instituições jesuítas devido ao seu foco na educação integral e na promoção de valores humanos universais.

Para corroborar essa perspectiva, vale mencionar a obra de Klein (2015), *Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana*:

26. Uma formação intelectual completa e profunda inclui o domínio das disciplinas básicas, humanísticas e científicas, através de um estudo acurado e continuado, que se baseia em um ensino de qualidade e bem motivado. Esta formação intelectual inclui uma capacidade cada vez maior de raciocinar reflexiva, lógica e criticamente.

27. A educação jesuíta inclui também um estudo atento e crítico da tecnologia, juntamente com as ciências físicas e sociais, ao mesmo tempo em que acentua os estudos humanísticos tradicionais, que são essenciais para a compreensão da pessoa humana.

28. A educação jesuíta dá uma atenção particular ao desenvolvimento da imaginação, da afetividade e da criatividade de cada estudante em todas as matérias de estudo. Essas dimensões enriquecem a aprendizagem e impedem que ela se torne meramente intelectual. São essenciais para a formação integral da pessoa e são um modo de descobrir a Deus que se revela através da beleza. Por essas mesmas razões, a educação da Companhia inclui também oportunidades – seja através do currículo ou através de atividades extraescolares – para que todos os alunos cheguem a apreciar a literatura, a estética, a música e as belas artes (Klein, 2015, p. 52-53).

Assim, dessa perspectiva do Padre Luiz Fernando Klein, SJ (2015), depreende-se seu entendimento da formação integral do indivíduo na pedagogia inaciana como um processo abrangente e multidimensional, que visa o desenvolvimento pleno do aluno em todas as suas dimensões: cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa.

Para que essa intenção se concretize na efetivação da aprendizagem dos alunos e na promoção constante da formação continuada dos professores e colaboradores em geral, torna-se imprescindível uma atenção dedicada à organização e à gestão da instituição, contribuindo para um ambiente adequado e uma estrutura saudável nas relações internas.

## 2.2 Gestão da organização educativa

A gestão organizacional na Rede Jesuíta de Educação é pensada a partir do pressuposto de que “a forma como os processos são geridos faz as Unidades Educativas manifestarem, de maneira explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição” (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 43). Sendo assim, as instituições de ensino jesuítas, que, como já mencionado, estão pautadas na pedagogia inaciana e buscam proporcionar aos seus estudantes formação integral em um ambiente inclusivo e democrático, precisam conduzir seus processos organizacionais de modo a testemunhar esses mesmos valores. Por esse motivo, a RJE afirma “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” (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 43).

A partir dessa concepção, entende-se que governança e gestão devem orientar suas práticas de modo a assegurar aos estudantes uma educação de excelência acadêmica, humana e cristã – o cumprimento da missão –, ao mesmo tempo em que devem garantir que isso seja feito de forma sustentável, pois, sem sustentabilidade, a instituição não se mantém e o cumprimento da missão é interrompido. Isso implica a análise de dados e a aplicação de metodologias de estudo de caso com o objetivo de aprimorar continuamente os processos de gestão.

A gestão educacional na Rede Jesuíta de Educação se configura, portanto, como um processo dinâmico e complexo, que deve incorporar nas suas operações os valores da educação que oferece, sendo excelente do ponto de vista técnico, buscando sempre ser melhor (*magis*) e sem deixar de ser colaborativa, justa e humanizada.

Outro aspecto importante preconizado pela RJE para a gestão é a necessidade de considerar as particularidades das instituições de ensino na aplicabilidade dos contextos e tomadas de decisões. Para tanto, convém reforçar que a própria Companhia de Jesus reconhece a singularidade de cada uma de suas unidades, como expresso no livro *Características da Educação da Companhia de Jesus*: “Nem todas as características da educação da Companhia estarão presentes na mesma medida em cada centro educativo. Em algumas situações, uma proposição pode representar

um ideal mais que uma realidade presente” (Comissão Internacional do Apostolado da Educação Jesuíta, 1986, p. 7, n. 20).

Nessa mesma obra, o texto aponta e comenta a razão pela qual a Companhia sempre leva em conta a singularidade de cada uma de suas obras: as circunstâncias de tempo, lugar e pessoas. Esses fatores, inevitavelmente, promovem diferenças de cenários, sendo mais relevante, portanto, que o mesmo espírito básico se manifeste do que a pretensão de que ele se manifeste sempre da mesma forma:

As circunstâncias de tempo, lugar, pessoas e outros fatores semelhantes devem ser tomadas em conta: o mesmo espírito básico pode concretizar-se de diferentes maneiras em diferentes situações. Para evitar fazer distinções que dependem de circunstâncias locais e para evitar a repetição constante do “deseja ser” ou do “deve ser”, as características são expressas num indicativo presente: “A educação jesuíta é...” (Comissão Internacional do Apostolado da Educação Jesuíta, 1986, p. 7, n. 20).

No âmbito da organização educacional, é pertinente mencionar conceitos e questionamentos apresentados por Lima (2012), que, embora não tenha como objeto de estudo a gestão organizacional das obras da RJE, apresenta perspectivas muito semelhantes ao modo de proceder da Companhia de Jesus.

Lima (2012) compreende a organização escolar como um espaço de interação social e educativa, no qual se desenvolvem os processos de ensino e aprendizagem. O autor enfatiza a importância da participação e da gestão colegiada na escola, defendendo que a organização escolar deve promover a inclusão, a justiça social e a formação integral dos alunos. Ele também aborda a influência de políticas educacionais neoliberais e gerencialistas na administração escolar e, a partir desses temas, critica a tendência de conceber a educação como um produto e a escola como uma empresa, crítica que também é muito presente na Companhia de Jesus desde os primórdios da sua missão educativa.

Diferentemente de outras instituições, a RJE, em consonância com Lima (2012), adota uma abordagem mais humanista, na qual a escola é vista como uma comunidade educativa comprometida com o desenvolvimento pessoal e social de todos os seus membros. Essa perspectiva de responsabilidade compartilhada fica muito evidente no Estatuto da RJE, em sua terceira versão, na qual são explicitadas as diversas instâncias que auxiliam o diretor da Rede em sua tarefa, de modo a não permitir que ela seja autocentrada ou solitária:

Art. 12º. Para desempenhar sua função, o (a) diretor (a) da RJE conta com o apoio do conselho diretor, do fórum das direções-gerais, do fórum das equipes diretivas, dos comitês permanentes, do secretário executivo e da equipe do escritório central, que dinamizam os aspectos estratégicos, táticos e operacionais do funcionamento da RJE (Rede Jesuíta de Educação, 2022, p. 199).

Nessa esteira de diretrizes relacionadas à gestão, vale mencionar também a importância da revisão constante das práticas de governança, um princípio que é muito relevante para a RJE. Sobre esse tema, encontram-se considerações relevantes no artigo de Werle (2009), “A reinvenção da gestão dos sistemas de ensino: uma discussão do Plano de Desenvolvimento da Educação”:

A reinvenção da gestão dos sistemas de ensino é pertinente a uma visão da política da educação que considera atores posicionados em diferentes espaços da sociedade como seres reflexivos, críticos e interpretativos de questões sociais, em diálogo com seu tempo e seus contextos. A reinvenção, ressignificação, rearticulação de planos, leis, normas, documentos de políticas são possibilidades presentes na educação contanto que operemos num paradigma da não neutralidade, da não anulação de atores, numa perspectiva que considere o direito de participação, de consciência no exercício do poder político independente do espaço ocupado na hierarquia do sistema educativo, nível de escolaridade, nível socioeconômico, gênero e credo (Werle, 2009, p. 99).

Além dessa realidade apontada por Werle (2009), de mudanças promovidas pelo diálogo com o tempo e os contextos, há que se considerar o que Mairink (2018) fala sobre o tema em sua dissertação de mestrado. Segundo a autora, esse dinamismo é algo inerente às instituições jesuítas, sendo uma consequência da busca pelo *magis*:

“A busca permanente da vontade superior e do bem maior [*magis*] é um dinamismo enraizado no contexto das ações e operações e isso lhe garante [ao Modo Jesuíta de Gestão] um caráter praxiológico que previne os riscos de uma teorização etérea” (Mairink, 2018, p. 98).

Considerando esse contexto de constante transformação, Mairink (2018) aponta a importância de outra característica da gestão educacional jesuíta – o discernimento – que será responsável por direcionar adequadamente essas mudanças:

O caminho que desemboca na Liberdade passa pelo Discernimento. O permanente tensionamento das experiências de vida evoca a esse que é um pilar fundamental válido para a espiritualidade, a pedagogia e a gestão: o exercício do discernimento inaciano (Mairink, 2018, p. 98).

Dessa perspectiva, depreende-se que, no modo jesuíta de gestão, as decisões são tomadas após a criação de espaços de escuta e a consulta aos documentos e às práticas estabelecidas, considerando uma abordagem estratégica para qualificar a missão. Ademais, no contexto da RJE, são promovidos fóruns de discussão entre os gestores da Rede, com o intuito de analisar o posicionamento da instituição perante a sociedade. Essas iniciativas foram implementadas ao longo dos anos para otimizar as práticas de gestão.

Todo o contexto supracitado considera as tendências, os desafios e as dificuldades do mundo contemporâneo, buscando ampliar a visão sobre como criar oportunidades para fortalecer e favorecer a missão educativa. Essa abordagem reflete o modo de ser e proceder da Companhia de Jesus, que sempre leva em conta as circunstâncias de tempo, lugares e pessoas, adotando princípios como adaptação, reinvenção e criação.

Tal dinamismo está bastante explícito no *Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação* quando trata das diretrizes de aperfeiçoamento dos processos educativos. Ainda que as orientações, em grande parte, refiram-se à dimensão curricular e pedagógica, as alterações promovidas nesses campos – que são o cerne de uma instituição de ensino – também exigem o mesmo dinamismo da gestão organizacional. O número 29 do PEC dá uma boa dimensão desse fato:

Seguindo sua tradição de ecletismo, na abertura e no diálogo com as diferentes teorias da educação, a Rede Jesuíta de Educação estabelece, como diretrizes aperfeiçoar seus processos educativos, que as Unidades Educativas: (1) avaliem a efetividade de suas propostas educativas na perspectiva da cidadania global; (2) promovam a atualização ou a transformação de seus currículos, para que eles expressem a identidade inaciana, sejam significativos e flexíveis e contemplem as diferentes dimensões da formação da pessoa; (3) revejam a organização e o planejamento dos diferentes componentes curriculares, para que contemplem a transversalidade e a interdisciplinaridade como inerentes à realidade e as utilizem nas propostas de aprendizagem; (4) redimensionem espaços e tempos escolares, para gerar mais espaço de mobilidade e criatividade no processo educativo; (5) atualizem os recursos didáticos e tecnológicos, para responder de maneira mais eficaz aos desafios dos tempos atuais; e (6) enriqueçam a matriz curricular, para que, além da base comum nacional, obrigatória, incorporem os componentes necessários para a garantia do ideal de educação integral da Companhia de Jesus (Rede Jesuíta de Educação; Fundação Fé e Alegria, 2020, p. 34)

Como consequência de todas essas orientações supracitadas, é possível constatar, mais uma vez, que a gestão de uma unidade de ensino da RJE também é “professora” da pedagogia inaciana, pois a incorpora em todos os seus processos.

Essa é a lógica que leva à afirmação de que, em um colégio da Rede, todos são educadores. Luce (2020) faz uma interessante reflexão sobre esse aspecto na Apresentação do livro *Os compromissos da Rede Jesuíta com a Educação Básica*:

A natureza peculiar do fazer educação e, subsistentemente, das instituições de ensino impregna a gestão da educação no sentido de gestão educativa, de gestão que nos educa. Por isso, vale retornar a resenha etimológica de Jamil Cury, que situa a origem da palavra gestão no verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e nas noções de “levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar” – ou seja, algo que implica o sujeito e que traz consigo um novo ente, algo novo; é germinar, fazer brotar, fazer nascer. (Luce, 2020, p. 9)

Conclui-se, portanto, que uma gestão fiel aos princípios e valores estabelecidos pela Rede Jesuíta de Educação é a que se constitui como uma construção coletiva focada no sujeito em formação. Ela exerce discernimento frente aos modismos educacionais ao mesmo tempo em que não deixa de se transformar para fazer a manutenção da relevância social da educação jesuíta.

### **2.3 Estado, fé e mercado**

No contexto educacional, a análise da influência das políticas públicas, dos valores religiosos e das demandas do mercado revelam pontos que merecem consideração.

No tocante ao papel do Estado na Educação, sabe-se que ele tem o dever de garantir o acesso universal e a qualidade do ensino, abrangendo a formulação de políticas educacionais, a regulamentação curricular e a supervisão das instituições de ensino. O Estado também deve assegurar a laicidade, abstendo-se de privilegiar qualquer religião específica e, desta forma, respeitando a diversidade religiosa dos alunos.

Diante disso, a abordagem do tema “fé” no ambiente escolar pode gerar controvérsia. Em diversos países, incluindo o Brasil, o ensino religioso em escolas públicas é objeto de debate. A questão central reside em como conciliar o respeito pela diversidade religiosa com a imperatividade da laicidade do ensino. O Supremo Tribunal Federal (STF)<sup>3</sup> do Brasil, por exemplo, já deliberou sobre a natureza

---

3 Em decisão tomada no dia 27 de setembro de 2017, ao julgar a Ação Direta de Inconstitucionalidade 4.439, “por maioria dos votos (6 x 5), os ministros entenderam que o ensino religioso nas escolas públicas brasileiras pode ter natureza confessional, ou seja, vinculado às diversas religiões”, desde que seja facultativo.

confessional (vinculada a uma religião específica) ou não confessional (abordando diversas religiões de maneira neutra) do ensino religioso.

Com relação ao mercado, é inegável a influência de suas demandas na educação, especialmente no que se refere à preparação dos alunos para o mundo do trabalho. Tal influência pode se manifestar na ênfase em habilidades técnicas e profissionais, bem como na adaptação curricular para atender às necessidades econômicas e tecnológicas. No contexto das instituições de ensino da Companhia de Jesus, contudo, é determinante que essa influência não comprometa a formação integral dos alunos, a qual deve abranger, além dos aspectos cognitivos, os aspectos socioemocionais e espirituais-religiosos.

Esses três elementos – Estado, Fé e Mercado – interagem de maneira complexa e, por vezes, conflituosa na gestão e na prática educativa. O desafio central consiste em encontrar um equilíbrio que promova uma educação de qualidade e que respeite a diversidade.

Em sua tese de doutorado, Ana Maria Carvalho Metzler (2011) aborda o contexto educacional brasileiro com ênfase nos desafios enfrentados pelas instituições de ensino na interface entre políticas públicas, valores religiosos e demandas do mercado. Metzler (2011) explora a influência desses três elementos na gestão e na prática educativa, propondo reflexões sobre a imprescindibilidade de equilibrar tais forças para promover uma educação de qualidade e inclusiva. Ao citar Alves (2006), Metzler (2011) apresenta algumas características dos dilemas contemporâneos enfrentados pelas escolas confessionais, a saber:

Alves caracteriza o período como de maior concorrência de estabelecimentos de ensino, crescimento de grandes grupos empresariais de ensino, aumento nos níveis de inadimplência, desenvolvimento e comercialização de tecnologia educacional pelos mantenedores de instituições com fins lucrativos, incremento dos custos que crescem em proporção superior às receitas e a consequente queda da margem operacional (Alves, 2006, p. 30-31 *apud* Metzler, 2011, p. 103).

Especificamente no que diz respeito à Rede Jesuíta de Educação, as considerações sobre Estado, Fé e Mercado são abordadas de maneira integrada e equilibrada, em consonância com a perspectiva de Metzler (2011), visando promover uma educação de qualidade que respeite a diversidade e os valores humanos. Dessa forma, a Rede Jesuíta opera em conformidade com as políticas públicas educacionais,

assegurando que suas práticas estejam alinhadas com as regulamentações e diretrizes estabelecidas pelo Estado. Tal alinhamento compreende a adesão aos currículos oficiais e a participação em programas e iniciativas governamentais voltados à melhoria da qualidade da educação.

No que concerne à fé, esta constitui o elemento central na abordagem educativa jesuíta, conforme já explicitado neste artigo. Ademais, cumpre considerar que, embora a educação se fundamente em princípios cristãos, observa-se um esforço contínuo para respeitar e incluir alunos de diferentes tradições religiosas, promovendo um ambiente de diálogo e compreensão mútua.

A atenção às demandas do mercado converge com a preparação dos alunos para o mundo do trabalho. Tal preparação abrange a oferta de programas e cursos que desenvolvem habilidades técnicas e profissionais, bem como a promoção de competências como o pensamento crítico, a criatividade e a capacidade de resolução de problemas. Não obstante, essa preparação é sempre equilibrada com a formação integral dos alunos, a qual engloba aspectos éticos, sociais e culturais.

Essas considerações refletem o compromisso da Rede Jesuíta de Educação em proporcionar uma formação que não se limite à preparação dos alunos para o mercado de trabalho, mas também os forme e os constitua como cidadãos conscientes e engajados na construção de uma sociedade mais justa e solidária.

### **3 METODOLOGIA**

No presente artigo, a escolha metodológica centra-se na análise dos processos de captação e de sustentabilidade do CSL, compreendendo que a concepção e as dinâmicas propostas evidenciam os diferenciais almejados por uma instituição de ensino pertencente à Rede Jesuíta de Educação. Inicialmente, o processo em questão será detalhado para, em seguida, ser analisado à luz dos conceitos apresentados no capítulo 2, investigando sua convergência com as premissas educativas da Companhia de Jesus.

A análise partiu de uma revisão dos documentos que regem os princípios estruturantes de uma escola pertencente à Rede Jesuíta de Educação. Na sequência, foram sistematizados os processos e procedimentos que orientam o ingresso dos alunos no CSL, a fim de analisá-los à luz das diretrizes anteriormente citadas,

destacando seus pontos de convergência com essas orientações e os aspectos das práticas existentes que podem ser aprimorados em favor de uma vinculação cada vez maior entre os princípios da RJE e as formas de condução dos processos escolares.

No que tange às práticas do Colégio São Luís, destaca-se o cuidado em priorizar a objetividade no que se refere à contemplação das vagas. Para tal, trabalha-se com um edital registrado em cartório e publicado no site do colégio, que contempla o quadro geral das etapas estabelecidas, o número de vagas, as regras para participação e demais informações. Ou seja, o documento dita as regras de participação de forma objetiva, contemplando as vagas por ordem de inscrição ou classificação em sondagem pedagógica (a depender do segmento pretendido para ingresso), sem subjetivar, portanto, a escolha da família que ingressará ou não na instituição.

A visita guiada das famílias ao colégio geralmente precede a inscrição. Esse processo é conduzido pelo setor de Relacionamento Institucional, que é orientado a transmitir às famílias, com clareza e cuidado, os valores da instituição e a forma pela qual eles se refletem nas práticas do colégio. O objetivo dessa abordagem é contribuir para que, desde esse primeiro contato, as famílias comecem a perceber se o CSL faz sentido para elas.

Após a publicação do edital, os públicos realizam as inscrições em momentos distintos, sendo respeitada a seguinte ordem de priorização: (i) filhos de colaboradores; (ii) irmãos de alunos do CSL; (iii) público externo (expressão utilizada no edital para nomear as famílias que estão tendo o seu primeiro contato com o CSL).

O exposto acima se refere ao processo de ingresso realizado para o período integral, mas, no CSL, o processo de ingresso se desdobra em duas modalidades: a do período integral, destinada a alunos desde a Educação infantil até o Ensino Médio (Regular ou Bilíngue); e a do período noturno, voltado para alunos em condições de vulnerabilidade socioeconômica que desejam cursar – através do Programa de Inclusão Educacional e Acadêmica (PIEA) da RJE – o Ensino Médio Noturno, segmento oficializado em 1943 e existente, em outros formatos, desde 1929.

Há mais de oito décadas, o Colégio São Luís iniciou a oferta de cursos no período noturno para jovens que buscavam formação profissionalizante e não dispunham de recursos financeiros para arcar com os custos educacionais. Cumpre mencionar que, em consonância com a revisão de práticas para atender às demandas

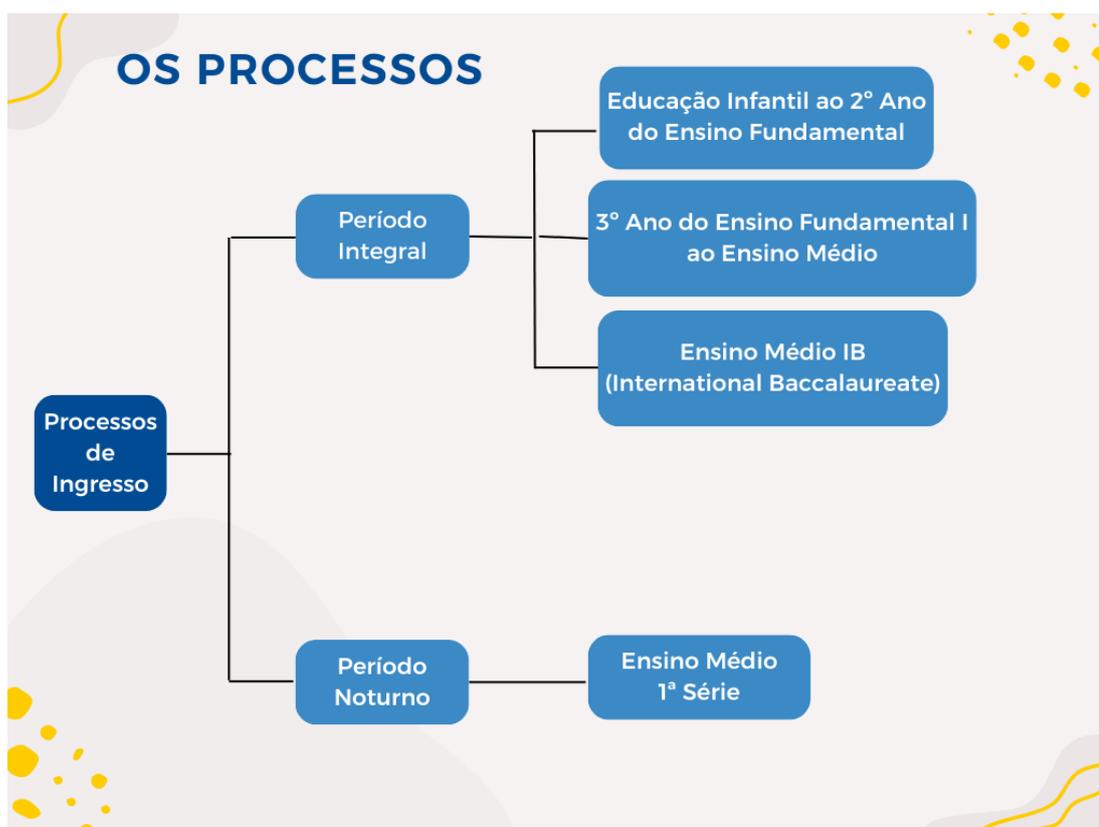
que foram surgindo ao longo dos anos, esse curso passou por transformações, adaptando-se às novas circunstâncias de tempo, lugares e pessoas (público).

Destarte, nota-se que o compromisso com a promoção da justiça social, forte identificador da tradição inaciana, e com a excelência humana e acadêmica permanece vigente e produtivo no Colégio São Luís, que atende mais de 300 adolescentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica mediante a concessão de bolsas de estudos integrais.

Para o processo de ingresso do Ensino Médio Noturno há a publicação de dois editais: o edital que contempla os critérios para a concessão de bolsas de estudos e o edital que trata das etapas para a participação das famílias interessadas.

Abaixo, na Figura 2, estão ilustrados os processos de ingresso geridos pelo setor de Relacionamento Institucional.

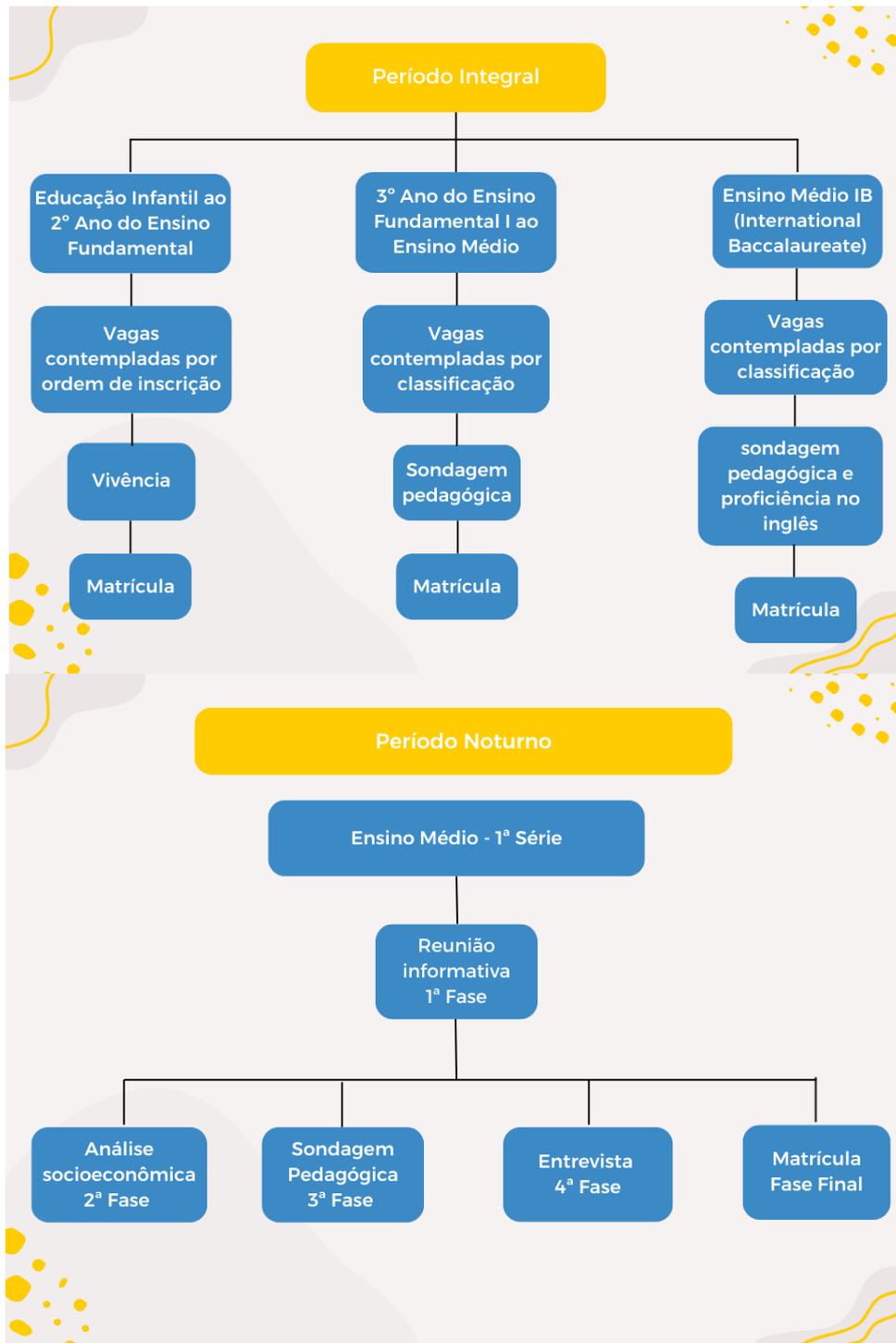
Figura 2 – Processos de ingresso do Colégio São Luís



Fonte: elaborado pela autora a partir das informações do edital de seleção de 2024

Na Figura 3, é possível observar as etapas específicas que compõem cada um dos processos, a começar pelo período de inscrições, cuja data é definida nos editais de Processo de Ingresso.

Figura 3 – Etapas específicas dos processos seletivos



Fonte: elaborado pela autora a partir do edital de seleção de 2024

No Processo de Ingresso do Ensino Médio Noturno, além da equipe pedagógica, que conduz o processo juntamente com o setor de Relacionamento Institucional, existe a participação ativa do setor de Serviço Social, que realiza a triagem de todos os inscritos na 1ª e na 2ª fase garantindo que os participantes tenham o perfil socioeconômico estipulado em lei e reproduzido nos editais.

## **4 ANÁLISE DOS PROCESSOS**

### **4.1 Um olhar para os processos de captação**

Considerando os desafios impostos pelo cenário contemporâneo, no qual diversos aspectos da educação têm sido desvirtuados em prol da primazia dos números e da comercialização da prática educativa, torna-se imperativo analisar a especificidade da atuação dos colégios da Rede Jesuíta de Educação.

No contexto das instituições de ensino inacianas, é fundamental que, na captação de novos alunos, as famílias sejam apresentadas às singularidades da instituição e, também, que sejam tratadas sob a mesma perspectiva de cuidado personalizado (*cura personalis*) que rege as relações da instituição com estudantes e colaboradores. A orientação, portanto, é que, em todas as etapas, desde o primeiro contato da família até o monitoramento contínuo do interesse, a relação seja conduzida com honestidade e atenção às necessidades específicas daquele grupo familiar. Dessa forma, entende-se que o objetivo primordial não é o de converter qualquer interesse em matrícula, mas o de garantir que as famílias tenham condições de tomar uma decisão consciente, avaliando se as suas singularidades estão em consonância com as singularidades do colégio, definidas pela missão e pelos valores da educação jesuíta.

A necessidade dessa ressonância entre colégio e família é comentada por Padre Klein (2015) em sua obra *Educação jesuíta e pedagogia inaciana*:

É necessária a coerência entre os valores promovidos no colégio e os que se promovem em casa. Quando os filhos se matriculam pela primeira vez no colégio, os pais são informados sobre o compromisso da educação da Companhia com a fé que promove a justiça. São oferecidos programas de formação permanente apropriados aos pais para que estes possam entender melhor essa orientação e se sintam fortalecidos em seu próprio compromisso com ela (Klein, 2015, p. 82).

Partindo desse ponto, fica nítida a importância de que o processo de captação de um colégio da Rede Jesuíta de Educação seja conduzido com profundidade e de forma plenamente alinhada aos valores da pedagogia inaciana, já que essa abordagem pedagógica é o principal diferencial das nossas instituições. Sendo assim, o processo de captação deve ser capaz de sensibilizar as famílias para os identificadores desse modo inaciano de agir e ensinar. Se elas puderem – mais do que ouvir sobre – experimentar essa realidade, saberão, por consequência, qual será a experiência real de seus filhos.

Para que isso se concretize, é necessário que os responsáveis pelo contato com as famílias no processo de captação saibam expor as informações com clareza, explicando as práticas e escolhas da instituição, apontando a relação entre a matriz curricular e as possibilidades oferecidas pela estrutura física, e, como já foi dito, demonstrando como a pedagogia inaciana orienta toda a dinâmica do local: na concepção e organização dos espaços, na tomada de decisões, nas relações interpessoais, na escolha dos conteúdos não obrigatórios etc.

Para a Rede Jesuíta de Educação, transmitir esse entendimento da aplicação da pedagogia inaciana é o que permite que as famílias percebam não apenas o potencial da proposta, mas também a experiência concreta que seus filhos vivenciarão na instituição ao longo de suas trajetórias. Considerando que a decisão pela instituição de ensino que será coadjuvadora na educação dos filhos é um contrato a longo prazo, esse procedimento dá maior segurança para a escolha da família, que precisa confiar na relação que será estabelecida com ela e com o estudante, do ponto de vista pedagógico, socioemocional e, no contexto de um colégio da RJE, também do ponto de vista espiritual-religioso.

Esse relacionamento profícuo com as famílias não só eleva seus níveis de satisfação e lealdade, como também as fideliza às práticas da instituição, o que pode gerar recomendações positivas e a atração orgânica de novos interessados.

Em termos de mercado, cada instituição apresenta necessidades específicas. Algumas necessitam de uma abordagem de captação mais agressiva, outras demandam maior preocupação com a compatibilidade e há ainda aquelas para as quais as duas coisas são igualmente importantes. O setor de Relacionamento Institucional deve se adaptar a essas necessidades e incorporá-las em seu escopo de

trabalho, sempre cultivando o interesse contínuo e gerando uma impressão duradoura de satisfação para as famílias.

No caso do Colégio São Luís, devido às especificidades do seu posicionamento no cenário educacional católico da cidade de São Paulo, o setor de Relacionamento Institucional pode escolher uma abordagem de captação menos agressiva, priorizando uma relação com as famílias interessadas que seja acolhedora, atenciosa e clara sobre a identidade do CSL e o seu modo de operar. Como já foi mencionado, no contexto da RJE, todas as instituições precisam levar em conta a compatibilidade das famílias com os valores inacianos, ainda que precisem equilibrar esse pressuposto com questões mercadológicas.

Em suma, um relacionamento sólido com as famílias, alicerçado em uma escuta ativa e na constante correlação entre a entrega e a expectativa, constituiu um dos pilares para o sucesso e o crescimento sustentável de qualquer instituição de ensino da RJE. Em outras palavras, observa-se uma interligação intrínseca entre a captação, a sustentabilidade e a identidade da pedagogia inaciana.

## **4.2 Um olhar para a sustentabilidade**

Assegurar a permanência dos alunos na instituição representa um desafio que exige atenção constante. A sustentabilidade na prática educacional não se restringe à qualidade da educação oferecida, abrangendo também o ambiente acolhedor e o engajamento das famílias na vida escolar. É impraticável abordar a educação básica sem o envolvimento das famílias na comunidade educativa.

A instituição de ensino deve estabelecer canais de comunicação abertos e transparentes com os pais e responsáveis, promovendo encontros regulares e participativos que fortaleçam a parceria na educação dos filhos. Isso faz com que, para a Rede Jesuíta de Educação, seja muito relevante o âmbito “Família e Comunidade Local”, que concerne à maneira como o colégio integra as famílias e a comunidade, e à forma como interage com elas visando incentivar e promover a sua participação ativa nas atividades institucionais, para que compartilhem experiências e colaborem conjuntamente na aprendizagem de seus filhos.

Ações no entorno dos colégios, como iniciativas que contribuam para o apoio a obras sociais, revestem-se de grande importância para essa integração, fomentando

o reconhecimento da instituição de ensino por parte da comunidade em que está inserida. A atenção dedicada a esses vínculos enriquece a relação escola-família-comunidade, ampliando o contexto da formação integral e alcançando mais espaços de colaboração e benefício mútuo.

A sensação de pertencimento e o engajamento promovidos por essas ações efetivas tornam a sustentabilidade um processo quase que automático, pois geram confiança e valor.

Dessa forma, enfatiza-se que não condiz com a forma de proceder de um colégio da Rede Jesuíta de Educação a prática de se concentrar exclusivamente na captação e no encantamento pré-ingresso, negligenciando a importância da manutenção e do cuidado da relação entre o colégio e seu público. A ênfase nessa relação tem o propósito de fazer com que as unidades educacionais da RJE sejam capazes de proporcionar às famílias experiências ímpares de convívio e participação, de modo que isso se constitua como uma das características distintivas da abordagem relacional da Rede.

Em termos comerciais, constata-se que os investimentos, ou seja, os esforços cotidianos para se conquistar uma nova família são significativamente maiores do que os que são necessários para manter as famílias da comunidade educativa satisfeitas e com o sentimento de serem cuidadas, vistas, ouvidas e consideradas na missão educativa.

Partindo desse pressuposto, o Colégio São Luís acompanha a base de alunos matriculados e as respectivas transferências ao longo do ano para que, pautado nesses dados, possa articular ações voltadas à permanência e à satisfação das famílias. Esses dados também são caros à dimensão da sustentabilidade, pois é a partir deles que o CSL elabora o edital do Processo de Ingresso e define o número de vagas disponíveis ano após ano.

Em relação ao número de vagas disponibilizadas em edital, o Quadro 1, a seguir, faz uma comparação entre os cenários de 2024 e de 2025. Na sequência, será explicado como esse tipo de artefato também é utilizado para a reflexão sobre a sustentabilidade do CSL.

Quadro 1 – Vagas ofertadas em editais

Séries	Números de vagas	
	2024	2025
Pré-Escola I	86	84
Pré- Escola II	28	28
1º Ano	20	8
2º Ano	10	2
3º Ano	4	3
4º Ano	4	8
5º Ano	4	2
6º Ano	2	2
7º Ano	2	2
8º Ano	2	4
9º Ano	2	2
1ª Série EM	2	2

Fonte: elaborado pela autora a partir dos últimos editais de seleção

Com esses elementos, o Colégio São Luís consegue mensurar números a serem considerados e trabalhados no relacionamento diário com as famílias, responsabilizando-se pelos pontos de atenção que eles revelam e conversando com as diferentes áreas que possuem influência direta ou indireta nos resultados. Percebe-se, por exemplo, que alguns segmentos possuem mais vagas do que outros em consequência da saída de alunos ao longo do ano. Diante de um indicador como esse, são elaborados relatórios internos – tema para outro estudo – que ajudam a instituição a entender as motivações dos resultados e fornecem dados para que o setor de Relacionamento Institucional trabalhe de forma preventiva em relação aos pontos de fragilidade na relação entre o colégio e as famílias.

De forma geral, esses dados ajudam o colégio a construir uma percepção da permanência, da evasão e daquilo que se deve cuidar para a conquista da longevidade no relacionamento com as famílias, fornecendo insumos para um olhar atento às demandas apresentadas ano após ano.

No que tange ao setor de Relacionamento Institucional do CSL, o caminho que se revela é o de dar ênfase ainda maior na proposta de formação integral e de demonstrar, com eficácia, como isso acontece na atuação pedagógica. Trata-se, como abordado anteriormente, de intensificar a manutenção do relacionamento com as famílias, tornando visível o modo pelo qual a pedagogia inaciana promove uma educação integral que prepara os alunos para os desafios do mundo contemporâneo, incentivando o desenvolvimento de habilidades críticas e da prática da reflexão. Nessa perspectiva, é fundamental que, tanto as famílias quanto os estudantes, sejam levados a “sentir e saborear todas as coisas”.

Outro aspecto que, quando percebido pelas famílias, gera confiança e desejo de permanência, é o da realização de práticas pedagógicas que promovem o envolvimento ativo dos alunos, como as atividades extracurriculares, os projetos sociais e as iniciativas comunitárias. Todo esse contexto contribui para a retenção dos alunos, pois abrange aspectos fundamentais para o seu bem-estar, gerando satisfação, engajamento e, conseqüentemente, o sucesso integral do projeto pedagógico.

Em suma, ao refletir sobre a retenção de alunos, a instituição deve se perguntar sobre o nível de satisfação e de engajamento dos estudantes – e também das famílias – perante a instituição de ensino.

## **5 CONCLUSÃO**

A partir da experiência do setor de Relacionamento Institucional do Colégio São Luís, em São Paulo, compreende-se que o relacionamento de um colégio com as famílias não pode ser visto como algo importante apenas no momento da captação de alunos, especialmente quando se trata de uma instituição jesuíta. Ele se revela intrinsecamente ligado à retenção dos estudantes e, conseqüentemente, à sustentabilidade financeira da instituição de ensino, elementos vitais para a prosperidade de qualquer organização educacional.

A partir de uma análise crítica e problematizadora das práticas de relacionamento institucional, o presente trabalho conseguiu demonstrar a associação constante que o CSL faz entre a sustentabilidade financeira e a manutenção de seu diferencial identitário como instituição educativa jesuíta. Ao explorar as tensões e as

convergências entre as lógicas de mercado e os princípios pedagógicos que norteiam a missão educativa da Companhia de Jesus, o estudo permitiu avaliar como a instituição concilia e confronta suas práticas com os fundamentos do mercado sem se submeter a eles.

Considerando que a pedagogia inaciana é o diferencial das unidades educativas pertencentes à Rede Jesuíta de Educação e à Companhia de Jesus como um todo, o trabalho realizado no CSL indica que esse é o aspecto que deve ser destacado tanto na captação quanto nas demais etapas de relacionamento da família com a instituição. Essa prática evidencia às famílias que o cuidado personalizado presente na abordagem pedagógica é intrínseco ao modo de proceder do colégio, sendo um referencial de zelo e segurança perene, que não se confunde com uma mera estratégia de convencimento e captação.

Quando a família percebe essa continuidade como um traço da identidade da instituição e entende que o compromisso com a excelência acadêmica, humana e cristã é um aspecto permanente e abrangente, ela cultiva a sua satisfação e o seu engajamento, o que gera um ciclo virtuoso de crescimento e fidelização.

Sendo assim, a análise do Relacionamento Institucional do CSL evidencia que a captação de alunos deve estar focada em transmitir às famílias não um conteúdo, mas uma experiência com os valores da pedagogia inaciana que revele aquilo que os alunos vivenciam dentro colégio. Esse caminho, além de permitir que as famílias escolham ingressar em uma instituição de ensino jesuíta, também faz com que elas escolham permanecer, dando a possibilidade e o sentido para a continuidade da missão educativa da Companhia de Jesus.

## REFERÊNCIAS

COLÉGIO SÃO LUÍS. **Nossa Identidade**. São Paulo: Colégio São Luís, 2025. Disponível em: <https://www.saoluis.org/nossa-identidade/>. Acesso em: 24 maio 2025.

COMISSÃO INTERNACIONAL DO APOSTOLADO EDUCATIVO DA COMPANHIA – ICAJE. **Pedagogia inaciana**: uma proposta prática. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2009 (Coleção Documenta SJ).

CONSELHO INTERNACIONAL DO APOSTOLADO DA EDUCAÇÃO JESUÍTA – ICAJE. **Características da Educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Loyola, 1986. Disponível em: <https://redejesuitadeeducacao.com.br/wp-content/uploads/2025/05/CaractEducacaoSJ.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

CONSELHO INTERNACIONAL DO APOSTOLADO DA EDUCAÇÃO JESUÍTA – ICAJE. **Colégios jesuítas**: uma tradição viva no século XXI – Um exercício contínuo de discernimento. Tradução: Pedro Risaffi. Roma: SJ Educatio, 2019. Disponível em: <https://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2021/10/ColegiosJesuitasUmaTradicaoVivanosecXXI.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

INOVAÇÃO pedagógica: contexto e proposta da Rede Jesuíta de Educação Básica. Rio de Janeiro: Rede Jesuíta de Educação, 2024.

KLEIN, L. F. (org.). **Educação jesuíta e pedagogia inaciana**. São Paulo: Loyola, 2015.

LIMA, L. Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores. **Educação: Teoria e Prática**, [S. l.], v. 21, n. 38, p. 8–26, 2012. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/5262>. Acesso em: 24 maio 2025.

LUCE, M. B. Gestão educacional: práxis política, formação "sem fim". In: ROCHA, M. A. M.; GHISLENI, A. C.; STORCK, J. B. (org.). **Os compromissos da Rede Jesuíta com a educação básica**. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2020. v. 1. Apresentação.

MAIRINK, A. S. **A percepção dos estudantes concluintes do ensino médio sobre o modo jesuíta de gestão em organizações escolares**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018. Disponível em: [https://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/8693/Agripa%20da%20Silva%20Mairink\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/8693/Agripa%20da%20Silva%20Mairink_.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 24 maio 2025.

METZLER, A. M. C. **Relações entre os poderes político e religioso na construção de representações identitárias de instituições de Ensino Superior de confessionalidade católica**. Orientadora: Flávia Obino Correa Werle. 2011. 195 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo/RS, 2011.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Estatuto da Rede Jesuíta de Educação**. Rio de Janeiro: RJE, 2022.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO; FUNDAÇÃO FÉ E ALEGRIA. **Política interna de proteção aos direitos da criança e do adolescente**. São Paulo: RJE, FeA, 2020. Disponível em: [https://static.saoluis.org/wp-content/uploads/2021/06/Politica\\_protecao\\_digital-2-2.pdf](https://static.saoluis.org/wp-content/uploads/2021/06/Politica_protecao_digital-2-2.pdf). Acesso em: 16 maio 2025.

SÜNDERMANN, M. **Gestão escolar em rede**: uma história da Rede Jesuíta de Educação no Brasil. São Paulo: Loyola, 2024.

WERLE, F. O. C. (2009). A reinvenção da gestão dos sistemas de ensino: uma discussão do Plano de Desenvolvimento da Educação (2007). **Revista Educação em Questão**, v. 35, n. 21, maio/ago., p. 98-119, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/3958/3225>. Acesso em: 24 maio 2025.