

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO JESUÍTICA:
APRENDIZAGEM INTEGRAL, SUJEITO E CONTEMPORANEIDADE**

JULIANA SILVA FERREIRA

**A ARTE DE LIDERAR COM SENTIDO: UMA EXPERIÊNCIA INACIANA NO
COLÉGIO ANCHIETA DE NOVA FRIBURGO / RJ**

SÃO LEOPOLDO - RS

2025

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser fonte de força, sabedoria e inspiração em cada etapa da minha caminhada. À minha família, alicerce inabalável da minha vida, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e pela presença firme, que me sustentaram nos momentos de desafio e celebraram comigo cada conquista.

Ao Conselho Diretor do Colégio Anchieta, nas pessoas do Pe. Luiz Antonio de Araújo Monnerat, SJ, do Diretor Administrativo-Financeiro, Renato Correa Satyro, do Diretor Acadêmico, Alexandre Ricardo Marins e da Coordenação de Formação Cristã, Angelica Chapim Rangel Hans Engel, pela oportunidade de crescimento e pelo incentivo permanente à minha formação.

À Professora Mestra Emily de Paula Silva Marins, orientadora de aprendizagem desta especialização, pela escuta atenta, pelas contribuições valiosas e pela delicadeza no acompanhamento ao longo da jornada formativa.

À minha orientadora, Mestra Juliana Rocha de Argollo, Diretora Administrativo-Financeira do Colégio Antônio Vieira, em Salvador/BA, pela orientação sensível, competente e inspiradora, que me guiou com sabedoria, acolhimento e profunda dedicação nesta trajetória acadêmica.

Aos estimados colegas do Colégio Anchieta, que integraram a 10ª Turma de Especialização, minha sincera gratidão pelos momentos vividos nesta jornada. Compartilhamos muito mais que conteúdos: partilhamos escuta, construção conjunta e a beleza de aprendermos uns com os outros. Que riqueza foram as trocas, os desafios superados em conjunto e os vínculos que floresceram ao longo do caminho. E, de maneira especial, meus agradecimentos à querida Simone Pereira Xavier Machado da Silva que com sua presença constante e apoio generoso deram novos sentidos a essa caminhada, tornando-a mais leve, inspiradora e humana.

A todos os colaboradores que, gentilmente, compartilharam seu tempo e vivências à construção desta pesquisa, muito obrigada! Cada contribuição foi essencial e, juntas, teceram o valor e a profundidade deste trabalho.

JULIANA SILVA FERREIRA

**A ARTE DE LIDERAR COM SENTIDO: UMA EXPERIÊNCIA
INACIANA NO COLÉGIO ANCHIETA DE NOVA FRIBURGO / RJ**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como
requisito parcial para aprovação no curso de
Especialização em Educação Jesuítica: Aprendizagem
Integral, Sujeito e Contemporaneidade da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Orientador: Me. Juliana Rocha de Argollo

SÃO LEOPOLDO - RS

2025

**A ARTE DE LIDERAR COM SENTIDO: UMA EXPERIÊNCIA INACIANA NO
COLÉGIO ANCHIETA DE NOVA FRIBURGO / RJ**

**THE ART OF LEADING WITH PURPOSE: AN IGNATIAN EXPERIENCE AT
COLÉGIO ANCHIETA IN NOVA FRIBURGO / RJ**

Juliana Silva Ferreira

RESUMO

O artigo investiga a integração da Pedagogia Inaciana na formação de lideranças educacionais, a partir de um estudo de caso no Colégio Anchieta, localizado em Nova Friburgo/RJ. Fundamentado nos princípios espirituais e pedagógicos da tradição inaciana, o estudo busca compreender como essa abordagem pode ser aplicada à gestão institucional, promovendo uma liderança que una eficiência, ética e fidelidade à missão educativa da Companhia de Jesus. A análise recai sobre o Programa Docente Magis (PDM), concebido originalmente para a formação continuada de professores, mas que apresenta potencial para ser adaptado ao desenvolvimento de gestores e lideranças escolares. Embasado nos pilares da liderança jesuíta - autoconsciência, engenhosidade, amor e heroísmo - e nos valores da Pedagogia Inaciana, o programa enfatiza a formação integral, o discernimento, a escuta ativa e a corresponsabilidade como elementos estratégicos para a consolidação de uma cultura organizacional coerente com os valores institucionais. Por meio de uma metodologia mista, com coleta de dados quantitativos e qualitativos, a pesquisa examina percepções sobre a atuação das lideranças institucionais à luz da espiritualidade inaciana. Os resultados indicam que a ampliação do PDM para o público gestor pode fortalecer a identidade institucional, o senso de missão e a prática da *cura personalis*, favorecendo uma gestão orientada pelo cuidado, pela excelência e pelo serviço. Conclui-se que o desenvolvimento de lideranças ancorado na tradição inaciana é fundamental para uma gestão educativa transformadora, capaz de mobilizar vínculos humanos e colaborar efetivamente para o bem comum, reafirmando o papel estratégico da liderança na realização da missão jesuíta.

Palavras-chave: Pedagogia Inaciana; liderança educacional; formação continuada; espiritualidade; formação integral

ABSTRACT

This article investigates the integration of Ignatian Pedagogy in the development of educational leadership, using Colégio Anchieta, located in Nova Friburgo/RJ, as a case study. Grounded in the spiritual and pedagogical foundations of the Ignatian tradition, the study seeks to understand how this approach can be applied to institutional management, promoting a leadership model that combines efficiency, ethics, and commitment to the educational mission of the Society of Jesus. The analysis focuses on the *Programa Docente Magis* (PDM), originally designed for continuous teacher development, but which demonstrates significant potential to be adapted for training school leaders and administrators. Anchored in the Jesuit leadership pillars—self-

awareness, ingenuity, love, and heroism—and the values of Ignatian Pedagogy, the program emphasizes integral formation, discernment, active listening, and shared responsibility as key elements for enhancing organizational culture and aligning leadership practices with institutional values. Using a mixed-methods approach, including both quantitative and qualitative data, the research examines perceptions of institutional leadership through the lens of Ignatian spirituality. The findings suggest that expanding the PDM to include leaders and administrators can strengthen institutional identity, a sense of mission, and the practice of *cura personalis*, fostering a culture of care, excellence, and service. The study concludes that leadership development rooted in the Ignatian tradition is essential for a transformative educational management model—one that builds human connections, inspires meaningful change, and contributes to the common good, reaffirming the strategic role of leadership in fulfilling the Jesuit educational mission.

Keywords: Ignatian Pedagogy; educational leadership; continuing education; spirituality; Holistic Education

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma era marcada por transformações aceleradas, incertezas recorrentes e crescente complexidade, o que impõe às instituições educacionais desafios cada vez mais significativos para assegurar a sustentabilidade de seus processos formativos e manter sua relevância social. Nesse cenário, o desenvolvimento da liderança educacional torna-se ainda mais estratégico, ao promover práticas que não apenas garantam a eficácia pedagógica e administrativa, mas que também valorizem o capital humano - composto por educadores, estudantes e colaboradores - como um dos principais ativos intangíveis para o êxito e a continuidade das instituições de ensino.

Em contextos marcados por volatilidade, tais como instabilidade econômica, avanços tecnológicos disruptivos e transformações socioculturais contínuas, torna-se essencial desenvolver os colaboradores para além da função de meros executores de tarefas. É necessário compreendê-los como sujeitos autônomos, portadores de múltiplas competências, valores, afetos e trajetórias singulares, que influenciam diretamente os resultados organizacionais. Essa compreensão implica a superação de modelos tradicionais e mecanicistas de liderança, abrindo espaço para práticas mais humanizadas, participativas e alinhadas aos princípios do desenvolvimento integral.

Assim, potencializar a liderança requer, portanto, a implementação de estratégias que articulem o reconhecimento das singularidades individuais ao fortalecimento de uma cultura colaborativa e formativa, por meio das relações interpessoais, a construção de um ambiente organizacional baseado na confiança, na transparência, no aprendizado contínuo e no senso de pertencimento. Sob essa perspectiva, a liderança deve assumir um papel articulador de

processos formativos e transformadores, promovendo o protagonismo dos indivíduos e fomentando vínculos colaborativos que contribuam para o desenvolvimento coletivo.

No contexto da Rede Jesuíta de Educação (RJE), a liderança é compreendida como uma dimensão fundamental da missão institucional. Conforme expressa o Projeto Educativo Comum (PEC), liderar é, acima de tudo, um ato de serviço, que implica transformação pessoal, formação de pessoas e comprometimento com a transformação social. O documento ressalta que, nas unidades da RJE, líderes entendem a própria autoridade como serviço que transforma a si mesmo, as pessoas e, por meio das pessoas, a sociedade. (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 42).

Nesse horizonte, a liderança inspirada na espiritualidade inaciana e na tradição pedagógica da Companhia de Jesus configura-se como uma prática relacional profundamente enraizada no discernimento espiritual e orientada pela missão de servir ao outro com humildade, senso de justiça e amor. Nessa perspectiva, a autoridade é compreendida como um exercício de serviço, que transcende a busca por eficácia institucional e se volta, à transformação integral das pessoas e da sociedade.

Assim, a liderança servidora promove o protagonismo, a corresponsabilidade e o desenvolvimento pleno da comunidade educativa, formando sujeitos capazes de inspirar e favorecer o crescimento dos demais na experiência cristã. Trata-se de um modo de conduzir que escuta com atenção, acompanha com proximidade e empodera com intencionalidade, reconhecendo no outro um agente ativo e corresponsável pelo próprio processo formativo.

Nesse sentido, a liderança voltada para o serviço revela-se essencial não apenas como modelo de gestão, mas também como eixo estruturante dos processos formativos de novas lideranças. Ao incorporar valores evangélicos e princípios da espiritualidade inaciana, essa abordagem oferece uma referência concreta para a formação de lideranças que sejam comprometidas com a missão institucional, com a promoção da justiça e com a construção do bem comum. Forma-se, assim, um tipo de liderança que não apenas ocupa espaços de autoridade, mas os ressignifica à luz do serviço, da escuta e da transformação uma vez que o ato de liderar, no horizonte inaciano, está intrinsecamente vinculado à transformação pessoal e comunitária, sempre orientado pelo serviço à missão e à justiça.

O ato de liderar, no enfoque inaciano, encontra-se intrinsecamente entrelaçado à dinâmica da transformação pessoal e comunitária, orientado de modo contínuo pelo serviço à missão e pelo compromisso com a justiça. Trata-se de uma liderança que transcende funções administrativas, assumindo uma postura ética e espiritual capaz de gerar impacto profundo nas

relações humanas e nos contextos institucionais. Nessa perspectiva, a autoridade é exercida como um ato estratégico de serviço, que vai além da busca por resultados operacionais e se alinha à missão de gerar impacto humano e social duradouro, promovendo o desenvolvimento integral de pessoas e comunidades.

Assim, ao integrar dimensões éticas, afetivas e colaborativas na gestão, essa concepção de liderança assume, de maneira concreta, os valores inicianos por meio de práticas educativas que articulam o cuidado atento e singularizado com cada pessoa (*cura personalis*), a promoção da justiça socioambiental e o engajamento efetivo com o bem comum. Essa abordagem está em plena consonância com os princípios orientadores do Projeto Educativo Comum da RJE (Rede Jesuíta de Educação, 2021–2025, p.14-15), conferindo sentido evangélico e propósito formativo às ações institucionais.

Dessa maneira, o desenvolvimento de lideranças no contexto da educação jesuíta configura-se como um processo formativo que vai além da qualificação técnica ou da gestão operacional. Trata-se da consolidação de uma liderança integral e servidora, alicerçada na competência profissional, na vivência da espiritualidade inicianiana e no compromisso ético com a identidade e a missão educativa da Companhia de Jesus. Essa concepção assegura a coerência entre o fazer pedagógico e os valores institucionais, fortalecendo a cultura organizacional e o propósito formativo das unidades da Rede Jesuíta de Educação.

Nesse contexto, o Projeto Educativo Comum (2021-2025) reforça essa concepção ao afirmar que

78 - O processo de formação dos profissionais (docentes e não docentes) naquilo que é específico do modo de ser institucional é de responsabilidade da instituição. Os programas de formação e os que deles decorram como aprofundamento constituem-se em processos formativos baseados na identidade inicianiana 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. Favorecem, ainda, o desenvolvimento da capacidade de ler a realidade de maneira crítica, à luz da visão cristã e inicianiana de mundo, contemplando a valorização e a formação para a sustentabilidade e a justiça social, pois, de acordo com o Tradição Viva, ela não é marginal à missão, está no seu âmago (n. 201). (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 51)

Assim, a formação das lideranças deve ser norteado por critérios que assegurem a fidelidade à identidade e à missão da Companhia de Jesus. Conforme aponta o PEC (Rede Jesuíta de Educação, 2021-2025, p. 48), os processos sucessórios de gestores precisam ter como critério a liderança comprometida com a identidade, a missão e os valores da tradição inicianiana.

Essa diretriz evidencia uma intencionalidade formativa que vai além da técnica ou da eficiência administrativa: trata-se de formar lideranças capazes de inspirar, educar e cultivar vínculos profundos — humanos e espirituais — com suas comunidades, assumindo a autoridade como serviço e o poder como instrumento de transformação solidária.

O Colégio Anchieta, localizado em Nova Friburgo, na região serrana do Rio de Janeiro, é uma das unidades educativas que integram a Rede Jesuíta de Educação. A instituição reconhece a importância da valorização integral de seus colaboradores, comprometendo-se com a promoção de seu desenvolvimento pessoal e profissional de forma articulada e contínua.

E, nesse contexto, o objeto de pesquisa deste artigo é analisar como a Pedagogia Inaciana pode ser incorporada na formação da liderança, refletindo sobre seus impactos na administração, na cultura organizacional e no compromisso com a missão educativa da Companhia de Jesus.

O interesse nesse tema surgiu após a implementação, pelo Colégio Anchieta, de um programa denominado PDM – Programa Docente Magis, cujo público-alvo são os professores. Este Programa integra o projeto “PROFOR”, que cuida do desenvolvimento integral do Professor Jesuíta: Fortalecendo a Identidade e a Missão do Colégio Anchieta. Estruturado em duas frentes principais, avaliação docente e formação continuada, o PDM tem, dentre outros objetivos, a promoção do desenvolvimento integral dos educadores e, conseqüentemente, a excelência dos processos de ensino e aprendizagem. O PDM é um instrumento estratégico e humanizado para o crescimento pessoal, profissional e espiritual dos professores, contribuindo diretamente para a qualidade da educação e para a missão formativa da escola.

Dessa forma, o interesse por essa temática decorre do fato de, como o Programa Docente Magis (PDM) integra as ações estratégicas da instituição, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento profissional dos docentes e, por consequência, para o fortalecimento institucional entendemos que PDM - dado o seu potencial formativo - pode ser ampliado e adaptado para abranger também os demais colaboradores - especialmente gestores e lideranças - que, embora não atuem diretamente no ambiente acadêmico, exercem funções essenciais na concretização do projeto educativo e na promoção de uma cultura organizacional alinhada aos princípios da missão inaciana.

Dessa forma, o objetivo geral deste artigo é analisar de que forma os princípios da Pedagogia Inaciana podem ser incorporados na formação de lideranças – gestores e colaboradores não docentes, a partir da experiência do Programa Docente Magis (PDM),

considerando seus impactos na cultura organizacional e no fortalecimento da missão educativa da Companhia de Jesus.

A estrutura do presente estudo está organizada em três seções principais, seguidas pelas considerações finais. A primeira seção dedica-se à fundamentação teórica, abordando a Pedagogia Inaciana na formação de líderes. Nessa etapa, são descritas, comparadas e analisadas as contribuições da literatura selecionada, incluindo uma abordagem específica sobre a liderança sob a ótica jesuíta, orientada pelos pilares da tradição inaciana. Na segunda seção, apresenta-se o Programa Docente Magis (PDM) em seu contexto institucional, destacando como os princípios da Pedagogia Inaciana e os Pilares da Liderança Jesuíta influenciaram sua concepção e estruturação. A terceira seção trata da metodologia da pesquisa, detalhando os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da investigação realizada. Por fim, nas considerações finais, são sintetizadas as principais conclusões do estudo, bem como propostas de aprimoramento do programa, com base nas evidências levantadas ao longo da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo propõe uma reflexão sobre o papel da liderança na educação jesuíta, considerando seus fundamentos teóricos, espirituais e pedagógicos. Para isso, parte-se do entendimento de que o exercício da liderança, nesse contexto, é indissociável da prática do serviço, do discernimento ético e da promoção do desenvolvimento integral das pessoas. Nesse horizonte, o Programa Docente Magis (PDM), concebido como instrumento de formação para professores, é analisado como possibilidade concreta de formação de lideranças que desejam viver e liderar segundo os princípios da tradição inaciana.

2.1. A Pedagogia Inaciana na Formação de Líderes

De acordo com a publicação Pedagogia Inaciana – Uma proposta prática (1993), a Pedagogia Inaciana, fruto da tradição espiritual da Companhia de Jesus, constitui um paradigma formativo singular, orientado para o desenvolvimento integral da pessoa e para a promoção de uma liderança comprometida com a transformação social (Companhia de Jesus, 1993). Ao articular fé, justiça, reflexão crítica e ação consciente, essa pedagogia oferece fundamentos sólidos para a formação de líderes capazes de atuar com competência, sensibilidade e espírito de serviço nas complexas realidades do mundo contemporâneo.

Como expressão viva da espiritualidade de Santo Inácio de Loyola, a Pedagogia Inaciana exerce influência decisiva na concepção e na formação de lideranças no contexto da educação jesuíta. Mais do que um conjunto de práticas de ensino, trata-se de uma proposta formativa integral, voltada à construção de sujeitos com consciência crítica, senso ético e disposição constante para o serviço.

Figura 1 – Dimensões do Paradigma Pedagógico Inaciano



Fonte: Comissão Internacional do Apostolado da Educação Jesuítica (ICAJE, 1993)

O paradigma educativo jesuíta se estrutura em torno de cinco elementos centrais: contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação. Esse processo dinâmico não apenas orienta o ensino, mas também forma lideranças que se reconhecem como sujeitos em constante discernimento, atentos à realidade que os cerca e comprometidos com o bem comum. Liderar, nesse horizonte, é mais do que administrar: é acompanhar, inspirar e transformar.

Na formação de líderes, a Pedagogia Inaciana vai além de seus paradigmas estruturantes e propõe princípios orientadores fundamentais, como o discernimento, a interiorização da missão, o acompanhamento pessoal e a vivência do *magis* — a busca constante pelo mais e melhor em benefício do outro. Esses elementos são essenciais para o desenvolvimento de lideranças capazes de tomar decisões conscientes, fundamentadas em valores, e que enxerguem no outro não apenas um recurso funcional, mas uma pessoa em contínuo processo de crescimento.

Nessa linha, liderar em uma instituição jesuíta é também educar. E educar, à luz da tradição inaciana, é comprometer-se com o desenvolvimento integral dos que compõem a comunidade educativa. Assim, a influência da Pedagogia Inaciana na liderança manifesta-se na promoção de relações pautadas na confiança, na escuta, na empatia e na construção coletiva.

Com base nesses princípios, o exercício da liderança é compreendido como uma vocação que exige constante formação, revisão de práticas e abertura ao diálogo, à luz de uma espiritualidade que valoriza o cuidado com as pessoas e a transformação da realidade.

Nesse contexto, *a cura personalis* é um importante princípio que constitui um eixo essencial na formação de lideranças nas instituições educativas da Companhia de Jesus, pois:

7 - *Cura Personalis*: Trata-se do cuidado personalizado que tem raiz nos Exercícios Espirituais e no modo como se dá, nessa experiência, o acompanhamento das pessoas, segundo suas características, seu contexto e suas experiências prévias.

[...]

A *Cura Personalis* tem sido assumida nas Unidades educativas da Companhia de Jesus como princípio fundamental do “cuidado com a pessoa”, que deve orientar o modo de proceder de todos na instituição para com todas as pessoas.

[...]

Utiliza-se também essa expressão para os relacionamentos entre todos os membros das comunidades educativas, chamados a cuidarem uns dos outros. (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 69)

No contexto da formação de lideranças, a *cura personalis* promove uma abordagem humanizada e integral, estimulando líderes a desenvolverem não apenas competências técnicas e estratégicas, mas também sensibilidade, empatia e compromisso com o cuidado mútuo. Assim, líderes formados sob essa perspectiva são convocados a exercer sua autoridade como serviço, cultivando relações que favoreçam o crescimento pessoal e coletivo, em consonância com os valores inacianos de justiça, solidariedade e respeito à dignidade humana:

No cerne dessa proposta está o conceito de *magis*: o desejo de buscar sempre o “mais” em termos de profundidade, justiça e amor. Segundo o Projeto Educativo Comum (2021, p. 73), *magis*, na Pedagogia Inaciana, diz respeito ao máximo que a pessoa pode atingir, tendo em vista seu contexto, características, habilidades e experiências.

Na esfera da formação de lideranças, este princípio configura um modelo que transcende a mera eficiência técnica e a acumulação de resultados, direcionando-se para a promoção de relações mais equitativas, humanizadas e alicerçadas em valores espirituais. O

líder inaciano, orientado pelo conceito de *Magis*, não se restringe à busca de metas quantitativas ou reconhecimento institucional, mas compromete-se com a realização do bem maior, manifestado no cuidado genuíno com as pessoas, no discernimento criterioso das decisões e na participação ativa em questões sociais.

Dessa maneira, o *Magis* consolida-se como um referencial formativo essencial, cujo propósito não se limita à capacitação de lideranças eficazes, mas à constituição de líderes dotados de consciência crítica, empatia, competência técnica e compromisso ético, capazes de inspirar e transformar realidades com responsabilidade e um profundo sentido de serviço.

Na obra *Pedagogia Inaciana – Uma proposta prática* (1993, p. 24), esse enfoque é reforçado pelas palavras do Pe. Peter-Hans Kolvenbach, S.J., ao afirmar que a missão da Companhia de Jesus é “formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos” e que isso exige educadores e líderes que testemunhem tais valores com coerência e profundidade espiritual. Não se trata apenas de formar gestores eficientes, mas líderes éticos e solidários, cuja prática seja expressão concreta do amor em ação.

Além disso, a Pedagogia Inaciana reconhece o papel essencial do exemplo pessoal na liderança: o testemunho do líder tem poder formativo. Como destaca o documento, “Santo Inácio antepõe claramente o exemplo pessoal do professor à sua ciência ou talento oratório” (Kolvenbach, SJ, 1993, p. 21). Essa premissa estende-se aos líderes em todos os níveis da instituição, que são chamados a inspirar pelo modo como vivem os valores que anunciam.

Assim, a pedagogia inaciana não apenas oferece um método formativo, mas constitui uma espiritualidade educativa que transforma a liderança em missão. Ao integrar fé, ética, empatia e compromisso com a justiça, ela prepara líderes para enfrentar os desafios de forma criativa, crítica e compassiva — agentes de esperança e transformação no cenário educacional e social.

2.2 Liderança sob a ótica jesuíta

Inspirada na espiritualidade e no modo de proceder de seu fundador, Santo Inácio de Loyola, a Companhia de Jesus desenvolveu, ao longo de sua trajetória, um modelo singular de liderança. Esse estilo, marcado por profundidade espiritual, discernimento e sentido de missão, consolidou-se como uma forma de condução desvinculada de modismos e tendências passageiras. Tal perspectiva contribuiu significativamente para o crescimento, a resiliência e a continuidade da ordem ao longo de mais de 450 anos de história.

No âmbito da tradição jesuíta, os pilares da liderança — autoconhecimento, engenhosidade, amor e heroísmo, de acordo com Lowney (2015) adquirem significados profundos que podem ser reinterpretados de forma significativa no contexto organizacional contemporâneo.

A autoconsciência pode ser concebida como a aptidão para identificar e compreender, de forma reflexiva, as próprias potencialidades, limitações, convicções e concepção de mundo. Essa dimensão revela-se essencial para o exercício de uma liderança pautada na autenticidade e na coerência ética. Por sua vez, a engenhosidade manifesta-se na capacidade de responder criativamente aos desafios contemporâneos, evidenciando flexibilidade, inovação e adaptabilidade diante das dinâmicas e complexidades que caracterizam o cenário atual.

O pilar do amor revela-se como a expressão de um engajamento autêntico, sustentado por uma disposição positiva diante das adversidades e pela habilidade de atribuir significado ao trabalho e às interações interpessoais. Trata-se de uma postura que favorece vínculos humanos profundos e promove um ambiente relacional pautado na empatia e na confiança mútua. Já o heroísmo configura-se como a manifestação do altruísmo, da automotivação e da capacidade de inspirar e mobilizar indivíduos em torno de um propósito coletivo. Este princípio encontra ressonância no conceito inaciano de *magis*, entendido como a busca incessante pela excelência, pelo “mais” e pelo “melhor”, sempre orientada pelo serviço ao outro e pela fidelidade à missão assumida.

Conforme destaca Lowney (2015), os jesuítas compreendiam que toda liderança eficaz começa pela autoliderança. Liderar, em essência, é adotar um estilo de vida pautado por responsabilidade, propósito e coerência. Entre os deveres fundamentais do líder, destacam-se o estabelecimento de uma direção clara e estratégica sem perder de vista a visão de futuro; alinhar pessoas por meio da colaboração, influenciar e construir alianças e, sobretudo, motivar e inspirar, criando um ambiente em que todos se sintam energizados e comprometidos com a transformação.

Nesse sentido, em sua mais recente publicação, *Inovação Pedagógica: Contexto e Proposta da Rede Jesuíta de Educação Básica* (2024), a Rede Jesuíta de Educação destaca o papel essencial da liderança na promoção do trabalho colaborativo e inovador. O processo de transformação inicia-se nos gestores, cuja atuação facilita mudanças ao compartilhar visão e propósito, estimulando o engajamento da equipe.

2.3 O Programa Docente Magis como inspiração para proposta formativa dos gestores e liderança

O Programa Docente Magis (PDM), inserido no âmbito do PROFOR — Projeto de Formação do Colégio Anchieta de Nova Friburgo/RJ, constitui uma ação estratégica orientada ao desenvolvimento integral dos educadores. Ao articular os fundamentos da Pedagogia Inaciana com as demandas da educação contemporânea, o PDM promove uma formação contínua, humanizada e centrada na pessoa do educador, concebido não apenas como mediador do conhecimento, mas como sujeito em constante evolução pessoal, profissional e espiritual.

Sua proposta formativa apoia-se em instrumentos avaliativos e em espaços sistemáticos de reflexão que favorecem o aprimoramento das práticas pedagógicas, incentivando o autoconhecimento e o desenvolvimento de competências que contribuem para uma docência mais consciente, eficaz e alinhada à promoção de aprendizagens significativas. A integração entre teoria e prática é assegurada por diferentes modalidades de formação — continuada, em serviço e profissional —, as quais permitem ao educador contextualizar os saberes pedagógicos à realidade escolar, qualificando a ação educativa.

Um aspecto distintivo do PDM é o reconhecimento da dimensão humana do professor, compreendido como ser integral, portador de valores, afetos e de um projeto de vida singular. Nessa abordagem, os colóquios individuais configuram-se como espaços privilegiados de escuta qualificada, cuidado e fortalecimento de vínculos, contribuindo para relações interpessoais mais sólidas e para o sentido de pertença institucional.

Além disso, o programa estimula o protagonismo e a corresponsabilidade docente, promovendo uma cultura formativa baseada na escuta ativa, no diálogo e na partilha de saberes. Essa dinâmica fortalece comunidades de aprendizagem nas quais os educadores se reconhecem como coautores do processo formativo e corresponsáveis pela missão educativa.

Outro ponto relevante é o alinhamento entre o desenvolvimento profissional promovido pelo PDM e os objetivos institucionais da Rede Jesuíta de Educação. Ao fomentar uma cultura organizacional orientada por valores éticos, colaborativos e de excelência, o programa contribui para a consolidação de um ambiente educativo coerente com os princípios da Companhia de Jesus.

Nessa direção, o PDM transcende sua função original de proposta formativa para docentes, ao constituir-se como expressão concreta da missão inaciana no contexto escolar. Com base nos pilares do cuidado, da competência e da espiritualidade, o programa propõe uma

política de desenvolvimento que valoriza a reflexão crítica, a corresponsabilidade e a colaboração como fundamentos da formação profissional e institucional.

Ao integrar-se às diretrizes estratégicas do Colégio Anchieta, o PDM consolida-se como ferramenta essencial à qualificação da prática docente. Contudo, sua concepção formativa revela-se igualmente aplicável a outros segmentos institucionais, especialmente à formação de gestores e lideranças. A fundamentação na Pedagogia Inaciana oferece um referencial robusto para o desenvolvimento de lideranças integradas à missão, que valorizam o cuidado com as pessoas, o discernimento ético e o comprometimento com o bem comum.

Ainda que inicialmente voltado aos docentes, o PDM apresenta potencial significativo para ser adaptado a colaboradores não docentes. Os princípios que orientam sua estrutura — escuta, reflexão crítica, desenvolvimento integral e compromisso ético — são igualmente pertinentes à formação de lideranças e demais profissionais inseridos na missão educativa inaciana. A ampliação do programa reforça o senso de identidade institucional, o aprofundamento da *cura personalis* e a construção de uma cultura organizacional mais coesa, humana e eficiente.

Dessa forma, estender o PDM a gestores e lideranças institucionais não se configura apenas como uma adaptação operacional, mas como uma evolução coerente com o paradigma da educação integral promovido pela Companhia de Jesus. Ao reconhecer todos os colaboradores como agentes formadores, essa ampliação fortalece a cultura da corresponsabilidade e da liderança servidora.

O programa, estruturado a partir dos eixos da formação continuada e da avaliação formativa, oferece uma base fecunda para o desenvolvimento de competências fundamentais à liderança jesuíta, como autoconhecimento, empatia, escuta sensível, discernimento e compromisso com o crescimento dos outros. Essas características — amplamente destacadas por Lowney (2015) como próprias do líder inaciano — podem ser cultivadas por meio de trilhas formativas específicas e acompanhamentos personalizados voltados às lideranças institucionais.

Em consonância com o Projeto Educativo Comum (Rede Jesuíta de Educação, 2021), que reconhece a corresponsabilidade de todos os colaboradores pela vivência da missão, a inserção das lideranças no PDM promove ambientes mais éticos, colaborativos e espiritualmente significativos. Os colóquios, as vivências formativas e os processos reflexivos constituem estratégias potentes para o fortalecimento da liderança humanizada, capaz de inspirar e mobilizar equipes a partir dos valores da tradição inaciana.

Nesse contexto, propõe-se a ampliação do PDM com base em algumas estratégias concretas: a adaptação dos instrumentos avaliativos para contemplar dimensões específicas da liderança institucional (como ética, serviço, escuta ativa e discernimento); a criação de módulos temáticos voltados ao autoconhecimento, à espiritualidade e à cultura do cuidado; a promoção de espaços de escuta e acompanhamento pessoal; a articulação entre setores acadêmicos e administrativos, com ações integradas de formação e a implementação de processos de feedback contínuo, com ênfase no crescimento humano e relacional.

Em síntese, a expansão do Programa Docente Magis para abranger lideranças institucionais reafirma o compromisso da educação inaciana com a formação integral. Trata-se da consolidação de uma cultura organizacional alicerçada no cuidado mútuo, na excelência com propósito e no discernimento coletivo, formando líderes capazes de transformar realidades a partir da missão educativa da Companhia de Jesus.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem mista, integrando procedimentos quantitativos e qualitativos para a compreensão ampliada do fenômeno investigado. O método adotado foi o levantamento de dados (*Survey*), realizado por meio da aplicação de um questionário estruturado com escala *Likert*.

Em relação ao levantamento de dados, quando um pesquisador precisa explorar uma questão cuja solução depende diretamente das informações fornecidas pelas pessoas, a pesquisa de *Survey* se apresenta como uma ferramenta metodológica adequada. Por meio dela, é possível organizar e estruturar dados essenciais para entender o problema e propor soluções. *Survey* é um termo em inglês sem correspondência do português, comumente tem sido traduzido por "levantamento" e se caracteriza como investigação cuja descoberta só se dá através da indagação direta junto ao sujeito de pesquisa, sendo, pois aplicável para numerosas situações em que fatos sobre comportamentos só podem ser obtidos mediante perguntas direcionadas a pessoas sobre elas mesmas. (Mineiro, 2020).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico (via *Forms*), aplicado a colaboradores de diferentes áreas de atuação. O sigilo e a confidencialidade das informações foram integralmente assegurados mediante a disponibilização, também em formato digital, de um Termo de Consentimento e Confidencialidade.

Quanto ao questionário estruturado, a escala *Likert*, desenvolvida por Rensis Likert em 1932, é amplamente utilizada como instrumento metodológico em pesquisas, especialmente para medir percepções, opiniões e atitudes. Trata-se de uma escala que organiza as respostas em níveis de concordância ou discordância com uma afirmação, variando geralmente de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Essa estrutura possibilita a quantificação de sentimentos subjetivos, convertendo-os em dados passíveis de análise estatística, o que a torna uma ferramenta essencial para investigações no campo das ciências sociais, marketing e psicologia. Segundo Mineiro (2020), sua aplicabilidade em diferentes contextos destaca seu papel central no fornecimento de descrições estatísticas que permitem análises profundas e fundamentadas.

O instrumento foi elaborado com o objetivo de captar percepções e interpretações dos colaboradores acerca da atuação das lideranças institucionais, tendo como referência os princípios da Pedagogia Inaciana. A opção por envolver os colaboradores justifica-se pela compreensão de que os liderados são observadores privilegiados do comportamento de seus líderes, vivenciando cotidianamente suas decisões, atitudes e interações no ambiente organizacional.

O questionário foi dividido em quatro dimensões: (1) formação e desenvolvimento pessoal; (2) cultura organizacional e valores inacianos; (3) exercício da liderança; e (4) percepção sobre o Programa Docente Magis (PDM). Cada dimensão foi composta por afirmativas avaliadas em uma escala de concordância de cinco pontos, permitindo a análise quantitativa dos dados.

Os dados obtidos foram analisados à luz dos referenciais teóricos da liderança servidora e da Pedagogia Inaciana, com o intuito de identificar elementos que indiquem a presença (ou ausência) de práticas formativas inspiradas no modelo inaciano no contexto da gestão institucional.

O método adotado fundamentou-se na análise dos questionários aplicados a um grupo de colaboradores sobre o comportamento de suas lideranças, partindo da compreensão de que os liderados são observadores privilegiados das atitudes e posturas adotadas pelos gestores no cotidiano institucional. Assim, a percepção dos colaboradores oferece subsídios relevantes para avaliar o impacto da liderança e a possível incorporação de princípios da Pedagogia Inaciana nas práticas de gestão.

A presente pesquisa foi conduzida por meio da aplicação de um questionário direcionado a colaboradores que desempenham funções administrativas, técnicas e de apoio,

com o propósito de compreender suas percepções acerca da atuação das lideranças e da incorporação dos valores institucionais na prática profissional cotidiana. O estudo foi realizado no Colégio Anchieta de Nova Friburgo/RJ, instituição integrante da Rede Jesuíta de Educação, reconhecida por seu compromisso com a formação integral do sujeito. Alinhada aos princípios da tradição inaciana, a proposta educativa do colégio articula excelência acadêmica e valores humanistas e cristãos, configurando-se como um ambiente formativo que busca promover, de maneira intencional, o desenvolvimento ético, intelectual e afetivo de sua comunidade.

As perguntas foram elaboradas com a finalidade de validar a ampliação do Programa Docente Magis (PDM) para além do corpo docente, investigando a relevância de sua extensão a gestores, lideranças intermediárias e demais colaboradores que, embora não estejam diretamente ligados à sala de aula, exercem influência significativa na cultura organizacional e no cumprimento da missão educativa da instituição.

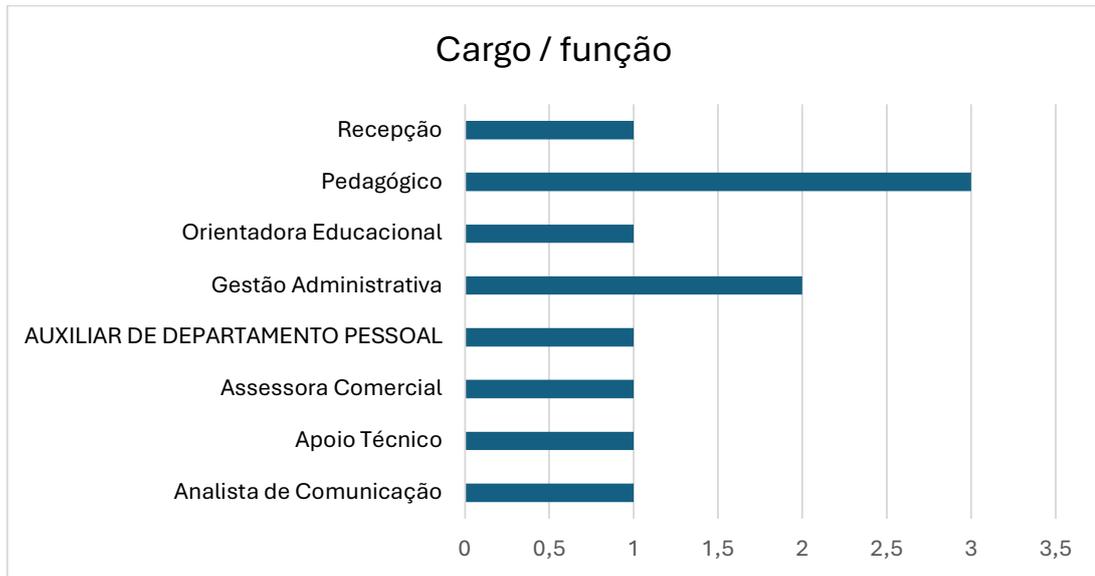
A distribuição dos respondentes revela a diversidade de setores representados, o que enriquece a análise ao contemplar múltiplas perspectivas sobre o ambiente organizacional e as práticas de liderança. Essa heterogeneidade permite captar percepções distintas sobre a vivência dos valores inacianos e a atuação das lideranças em diferentes dimensões do cotidiano institucional.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Com base na aplicação dos questionários e na utilização dos instrumentos de análise previamente mencionados, foi possível alcançar as seguintes percepções:

Em relação ao cargo/função dos participantes, dos onze colaboradores que responderam ao questionário, 03 atuam no Pedagógico (27,3%), 02 atuam na Gestão Administrativa (18,2%), 01 atua no Apoio Técnico (9,1%), 01 atua no Departamento de Pessoal (9,1%), 01 atua na Recepção (9,1%), 01 atua na Assessoria Comercial (9,1%), 01 atua na Orientação Educacional (9,1%) e 01 atua como Analista de Comunicação (9%), nos possibilitando a apreensão de múltiplos aspectos acerca da experiência com os valores inacianos e da atuação das lideranças:

Gráfico 1 - Cargo / Função



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo de atuação no Colégio Anchieta de Nova Friburgo/RJ, observou-se uma distribuição equilibrada entre os participantes. Um dos respondentes (9,1%) está na instituição há menos de um ano; três colaboradores (27,3%) atuam entre 1 e 3 anos; outros dois (18,2%) entre 4 e 6 anos; e cinco respondentes (45,4%) possuem mais de 6 anos de vínculo institucional. Esses dados indicam uma amostra composta por profissionais com diferentes níveis de experiência e tempo de casa, o que permite considerar, na análise, tanto perspectivas de recém-chegados quanto de colaboradores com trajetória consolidada na cultura organizacional. Essa variação temporal contribui para uma compreensão mais abrangente sobre a percepção do papel das lideranças e da proposta inaciana no cotidiano do colégio.

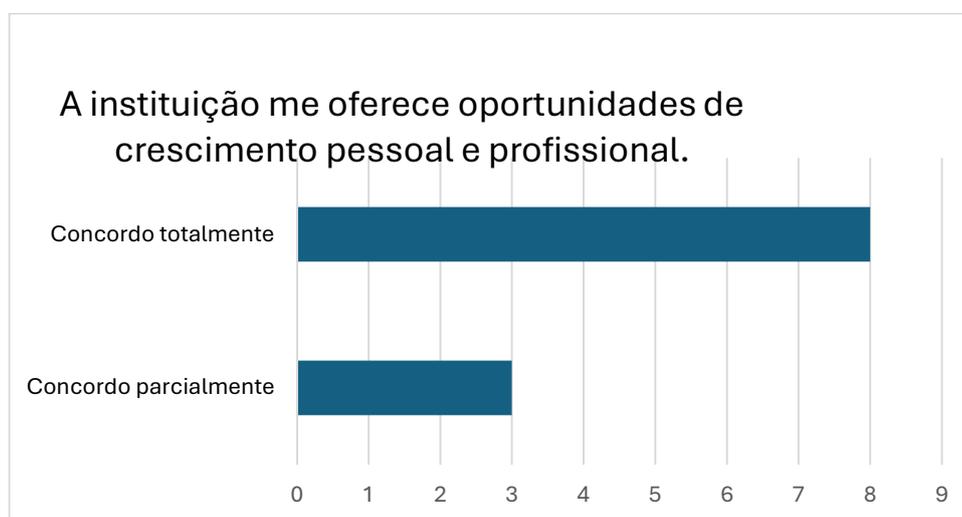
Gráfico 2 - Tempo na Instituição



Fonte: Elaborado pela autora.

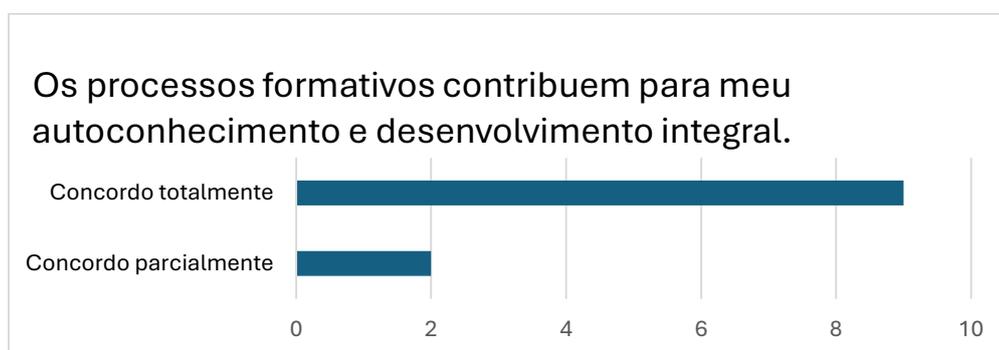
A Dimensão 1 do instrumento aplicado, dedicada à temática da formação e desenvolvimento *peçoal*, tem como propósito analisar em que medida a instituição educacional fomenta um ambiente que favoreça o crescimento integral de seus colaboradores, em consonância com a missão e os valores que fundamentam sua identidade institucional. Por meio das assertivas apresentadas no questionário, buscou-se aferir se a organização oferece oportunidades concretas de desenvolvimento pessoal e profissional, considerando não apenas a qualificação técnica, mas também aspectos ligados ao autoconhecimento, à construção de um projeto de vida com propósito e à formação integral do sujeito. Ademais, a dimensão procura verificar se os processos formativos respeitam a singularidade dos indivíduos e se o ambiente institucional promove espaços de reflexão crítica acerca da própria prática profissional — elementos considerados centrais em uma proposta formativa que se orienta pela pedagogia inaciona e que visa à constituição de sujeitos éticos, conscientes e comprometidos com o bem comum.

Gráfico 3 - A instituição me oferece oportunidade de crescimento pessoal e profissional



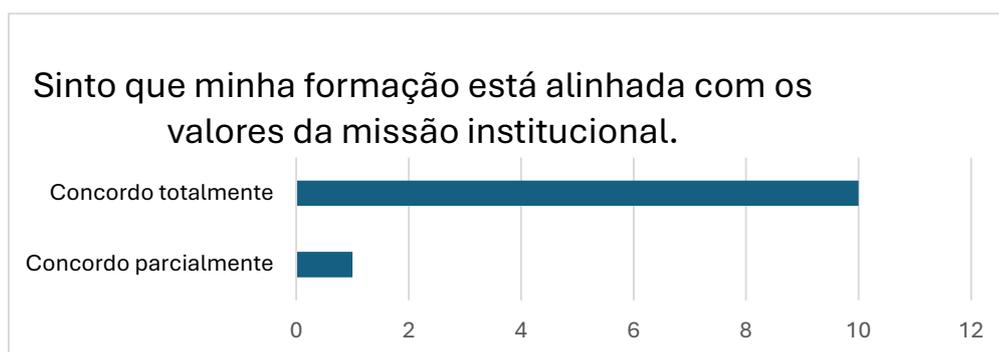
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 4 - Os processos formativos contribuem para meu autoconhecimento e desenvolvimento integral



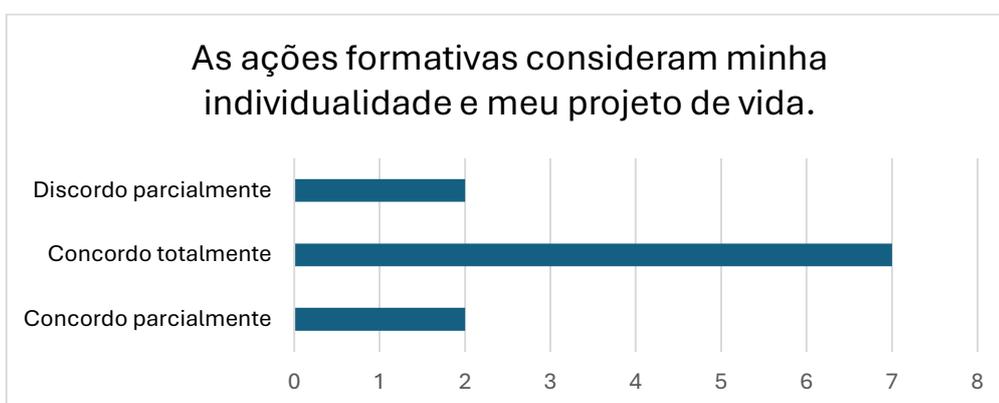
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 5 - Sinto que minha formação está alinhada com os valores da missão institucional



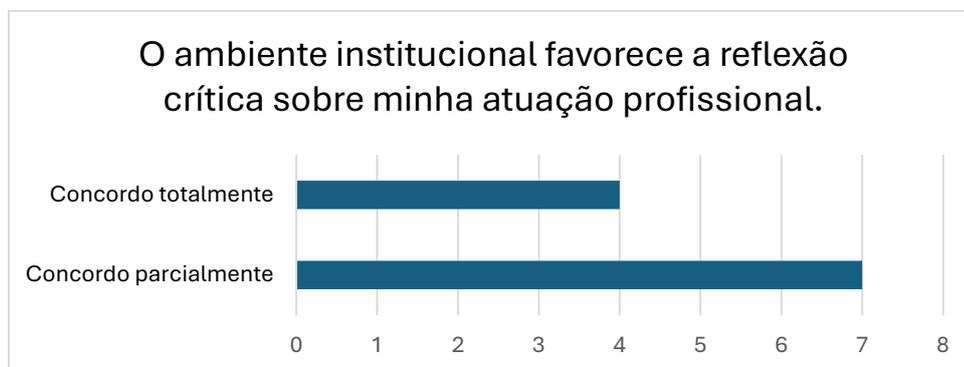
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 6 - As ações formativas consideram minha individualidade e meu projeto de vida



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7 - O ambiente institucional favorece a reflexão crítica sobre minha atuação profissional



Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados obtidos na Dimensão 1 revelam percepções amplamente positivas quanto às oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal oferecidas pela instituição. A maioria dos participantes expressou concordância com as afirmações que avaliam aspectos formativos relacionados ao crescimento integral, ao alinhamento com a missão institucional e à valorização da singularidade dos colaboradores.

As respostas indicam que os processos formativos promovidos pelo Colégio Anchieta de Nova Friburgo/RJ são reconhecidos como espaços significativos de autoconhecimento, favorecendo a construção de um projeto de vida coerente com os valores da instituição e com os princípios da pedagogia inaciana. Destacam-se também avaliações favoráveis quanto à articulação entre formação técnica e desenvolvimento humano, sugerindo que as ações promovidas pela instituição vão além da capacitação funcional, e buscam contribuir para a formação integral dos sujeitos.

Outro ponto relevante refere-se à percepção de que a individualidade dos colaboradores é respeitada nos processos formativos, o que aponta para uma abordagem humanizada e sensível às trajetórias pessoais. Ainda que a maioria tenha sinalizado concordância com essa afirmativa, os dados também indicam margem para o aprimoramento das estratégias de escuta ativa e personalização das experiências formativas, especialmente no que diz respeito à articulação entre o desenvolvimento profissional e os projetos de vida dos colaboradores.

Por fim, observa-se que o ambiente institucional é percebido como um espaço propício à reflexão crítica sobre a prática profissional. Tal característica é essencial em uma proposta

educativa orientada pela tradição inaciana, na medida em que fomenta a consciência ética, o discernimento e o compromisso com a excelência humana e profissional (*magis*).

De modo geral, os resultados desta dimensão evidenciam que a instituição tem promovido um ambiente formativo coerente com sua missão e vocação educativa, ao mesmo tempo em que revelam possibilidades de aprofundamento e inovação nas práticas voltadas ao desenvolvimento pessoal e à valorização do colaborador como sujeito integral.

A Dimensão 2 buscou aferir em que medida os valores fundantes da tradição inaciana, como o *magis*, o discernimento, o cuidado com o outro, a justiça socioambiental e a centralidade na pessoa, estão incorporados na cultura organizacional do Colégio Anchieta de Nova Friburgo/RJ. Para tanto, as afirmações propostas visaram identificar como tais princípios se manifestam nas relações interpessoais, nas práticas institucionais e na atuação das lideranças.

Os dados coletados indicam uma percepção majoritariamente positiva por parte dos colaboradores em relação à presença e à vivência dos valores inacianos no cotidiano institucional. A maior parte dos respondentes sinalizou concordância plena ou parcial com as afirmativas que destacam o enraizamento desses valores na cultura organizacional, sugerindo que os princípios da espiritualidade inaciana estão presentes de forma concreta e reconhecível nas práticas e nos vínculos estabelecidos no ambiente de trabalho.

O reconhecimento da missão institucional como referência orientadora das ações foi outro ponto de destaque. A missão é percebida como clara, inspiradora e alinhada à prática profissional, atuando como eixo norteador das decisões e das relações estabelecidas na instituição. Este alinhamento fortalece o senso de propósito coletivo e reforça a identidade da organização enquanto obra apostólica da Companhia de Jesus.

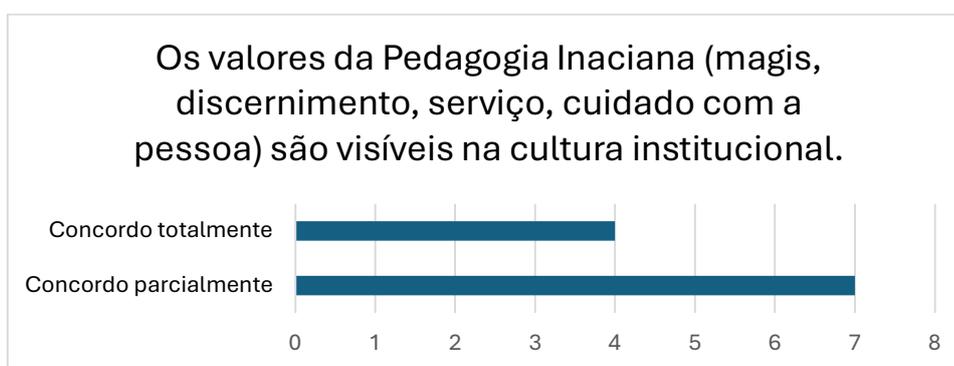
Quanto às relações institucionais, os colaboradores demonstraram percepção positiva quanto à presença de valores como empatia, respeito e confiança, ainda que alguns respondentes tenham adotado posturas mais neutras ou críticas. Esse resultado indica que, embora haja um ambiente relacional saudável, persistem desafios relacionados à escuta ativa, ao diálogo qualificado e ao fortalecimento dos vínculos interpessoais — aspectos fundamentais para a construção de uma convivência mais fraterna e dialógica.

No tocante ao sentimento de pertencimento, os dados revelam forte identificação dos colaboradores com a missão e os objetivos da instituição. A maioria dos participantes expressou sentir-se parte da comunidade educativa, o que evidencia um vínculo afetivo e profissional significativo. Ainda assim, a presença de respostas mais cautelosas sugere a necessidade de

ações contínuas de integração, valorização e escuta, voltadas para os setores de apoio e áreas menos diretamente ligadas à proposta pedagógica.

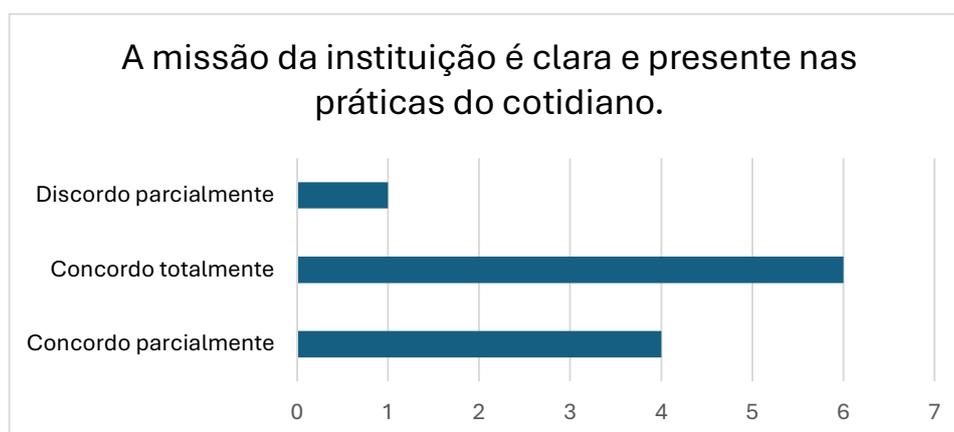
Em síntese, a análise da Dimensão 2 aponta para uma cultura organizacional amplamente comprometida com os valores inacianos, evidenciando coerência entre discurso institucional e prática cotidiana. No entanto, também se destacam oportunidades de aprofundamento e qualificação das relações e processos institucionais, com vistas a consolidar um ambiente organizacional cada vez mais coerente com os fundamentos da pedagogia inaciana e da missão jesuíta.

Gráfico 8 - Os valores da Pedagogia Inaciana (magis, discernimento, serviço, cuidado com a pessoa) são visíveis na cultura institucional



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 9 - A missão da instituição é clara e presente nas práticas do cotidiano



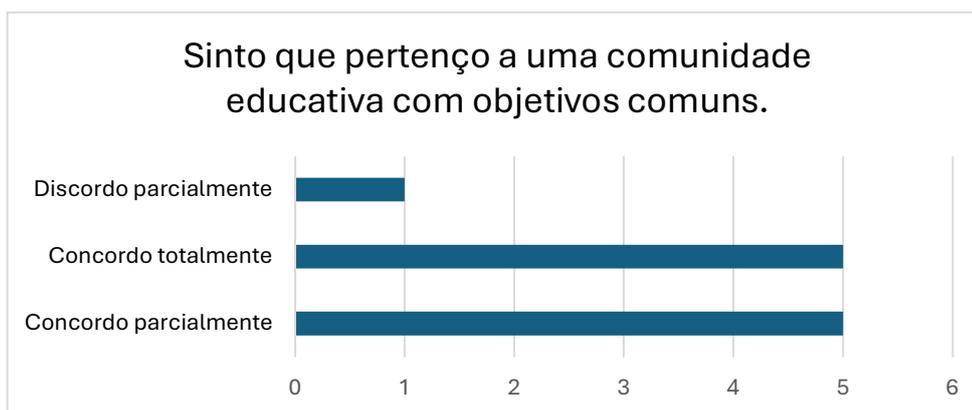
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 10 - As relações institucionais são marcadas por confiança, empatia e respeito



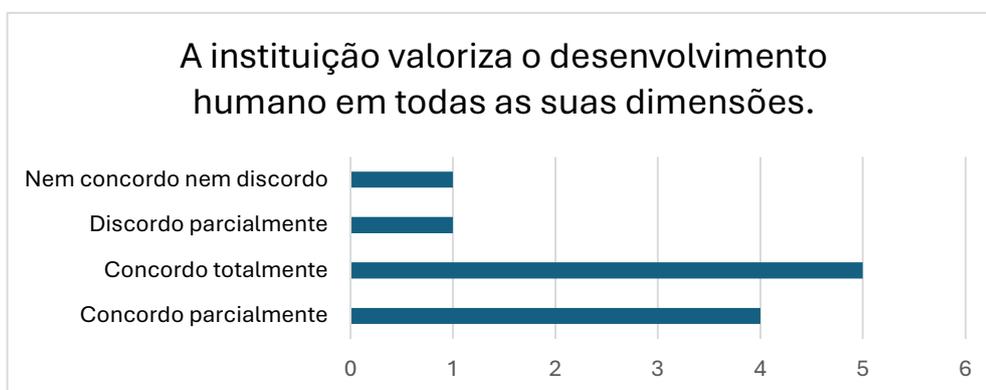
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 11 - Sinto que pertenço a uma comunidade educativa com objetivos comuns



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 12 - A instituição valoriza o desenvolvimento humano em todas as suas dimensões



Fonte: Elaborado pela autora.

A Dimensão 3 do questionário teve como foco examinar a percepção dos colaboradores acerca das práticas de liderança exercidas no Colégio Anchieta de Nova Friburgo/RJ, no que se refere à coerência entre os valores institucionais e a conduta das lideranças no cotidiano organizacional. As afirmativas propostas buscaram identificar em que medida os líderes promovem escuta ativa, valorizam as potencialidades individuais, atuam com transparência, favorecem o diálogo e são reconhecidos como referências éticas e formativas dentro da instituição.

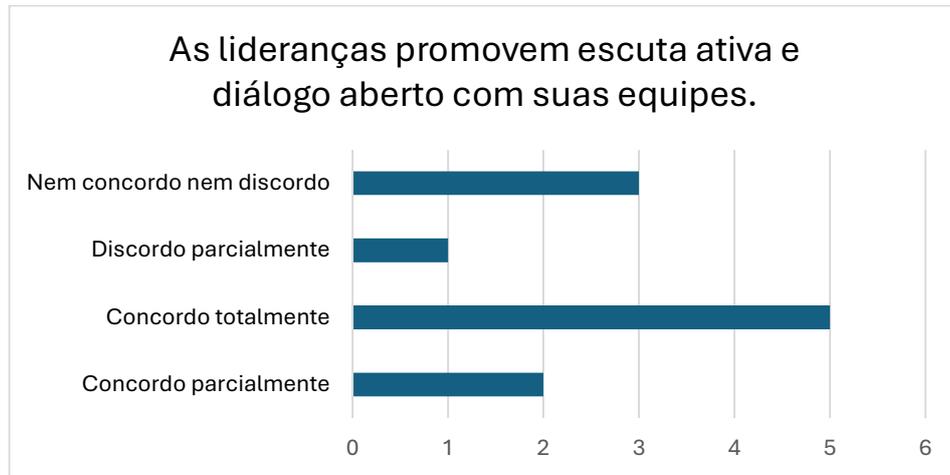
De modo geral, os resultados apontam para uma avaliação predominantemente positiva das práticas de liderança, com ênfase na escuta e na atenção às necessidades dos colaboradores. A maioria dos respondentes demonstrou concordância (total ou parcial) com a ideia de que as lideranças exercem uma escuta qualificada, respeitosa e acolhedora, o que constitui um indicador relevante de maturidade institucional e de compromisso com uma cultura organizacional baseada na confiança e na corresponsabilidade.

As lideranças também foram reconhecidas por sua capacidade de valorizar os talentos e potencialidades da equipe, promovendo um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional. Esse reconhecimento sugere uma gestão humanizada, que se orienta por uma visão integral do colaborador, em consonância com os princípios da pedagogia inaciana e com a proposta formativa da Rede Jesuíta de Educação.

No entanto, algumas respostas mais cautelosas revelam nuances importantes. Aspectos como clareza na comunicação, compartilhamento de decisões e alinhamento entre discurso e prática ainda demandam atenção. Embora os dados indiquem uma atuação ética por parte das lideranças, o fortalecimento da coerência entre valores declarados e ações concretas permanece como um campo de aprimoramento contínuo. A consolidação de lideranças inspiradoras — que sejam, simultaneamente, gestores eficientes e referências éticas — é um desafio que perpassa todas as instituições comprometidas com a formação integral e a justiça socioambiental.

Em síntese, os resultados desta dimensão revelam uma percepção amplamente favorável das lideranças institucionais, especialmente quanto à escuta, valorização e postura ética. Entretanto, reforçam-se as possibilidades de avanço na direção de uma liderança cada vez mais integrada aos valores inacianos, pautada pelo discernimento, pelo serviço e pela promoção de relações justas, transparentes e formativas.

Gráfico 13 - As lideranças promovem escuta ativa e diálogo aberto com suas equipes



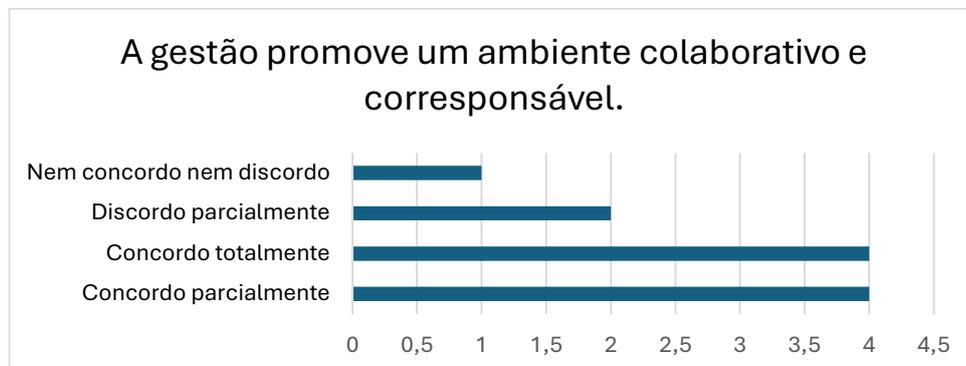
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 14 - Os líderes são exemplos de coerência entre discurso e prática



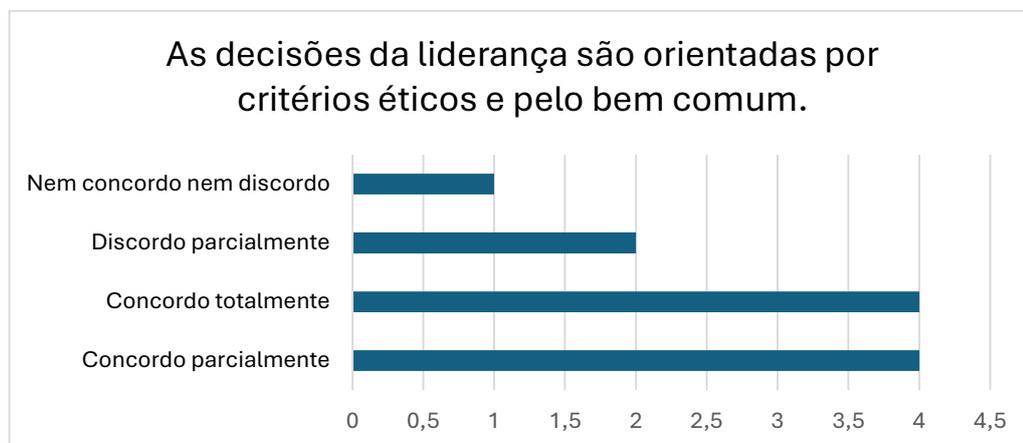
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 15 - A gestão promove um ambiente colaborativo e corresponsável



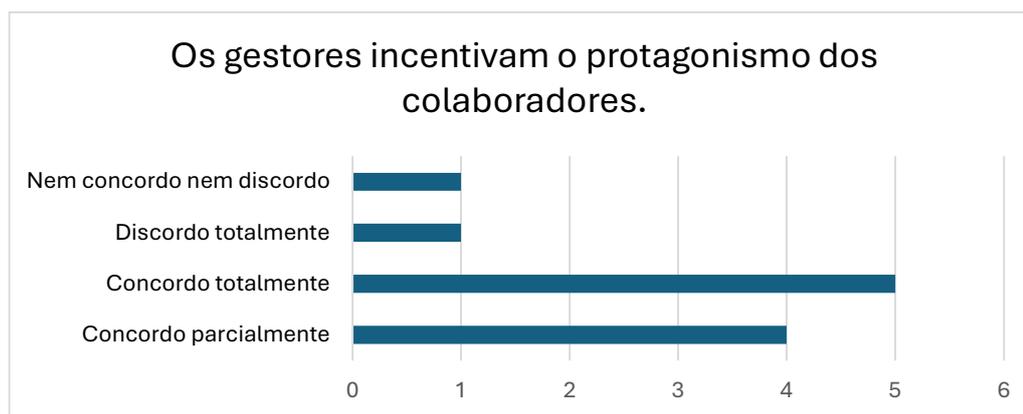
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 16 - As decisões da liderança são orientadas por critérios éticos e pelo bem comum



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 17 - Os gestores incentivam o protagonismo dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora.

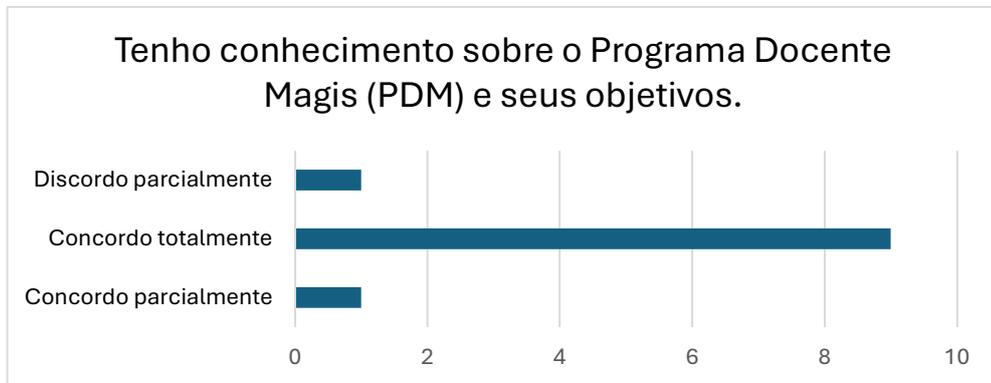
A Dimensão 4 do questionário teve como propósito analisar a percepção dos colaboradores sobre a importância do Programa Docente Magis (PDM) como instrumento de integração e formação institucional. A análise desta percepção busca compreender o grau de conhecimento dos colaboradores sobre seus objetivos e a aplicabilidade de seus princípios na formação de lideranças não docentes. Além disso, investiga-se a contribuição do programa para o desenvolvimento integral e espiritual dos profissionais, bem como a relevância dos espaços de escuta individual e reflexão para gestores. A pesquisa também examina o potencial da adaptação do PDM para além do corpo docente, contemplando gestores, lideranças intermediárias e profissionais, com o intuito de fortalecer a cultura institucional e consolidar a missão jesuíta no ambiente organizacional.

Os resultados da pesquisa evidenciam um reconhecimento significativo do valor formativo e integrador do Programa Docente Magis (PDM), ao mesmo tempo que revelam uma demanda por sua ampliação para além do corpo docente. Os respondentes apontam a necessidade de incluir no programa profissionais das áreas administrativas, técnicas e de apoio, a fim de fortalecer a vivência dos valores inacianos em toda a comunidade educativa. Esse movimento não apenas reforçaria a identidade institucional, mas também promoveria um ambiente de formação mais inclusivo, alinhado aos princípios da pedagogia inaciana e à missão jesuíta de educação integral. Os resultados indicam um alto grau de concordância quanto à relevância dessa proposta. Os respondentes demonstraram reconhecer o valor formativo do PDM e a pertinência de sua extensão a outros atores institucionais que, embora não atuem diretamente em sala de aula, exercem influência significativa no cotidiano escolar e na vivência da missão inaciana.

Essa percepção reforça o entendimento de que a formação de lideranças, no contexto de uma escola jesuíta, deve ser ampla, integrada e coerente com a identidade e os valores institucionais. Como aponta a *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993), formar líderes conscientes, competentes, compassivos e comprometidos é uma missão que envolve toda a comunidade educativa. A extensão do PDM a esses públicos, portanto, representa não apenas uma ampliação operacional, mas o aprofundamento de um processo formativo que busca alinhar práticas de gestão, convivência e tomada de decisão aos princípios inacianos. Trata-se de um passo importante para fortalecer a cultura organizacional e promover uma liderança que inspire e sustente a missão educativa em todos os níveis da instituição.

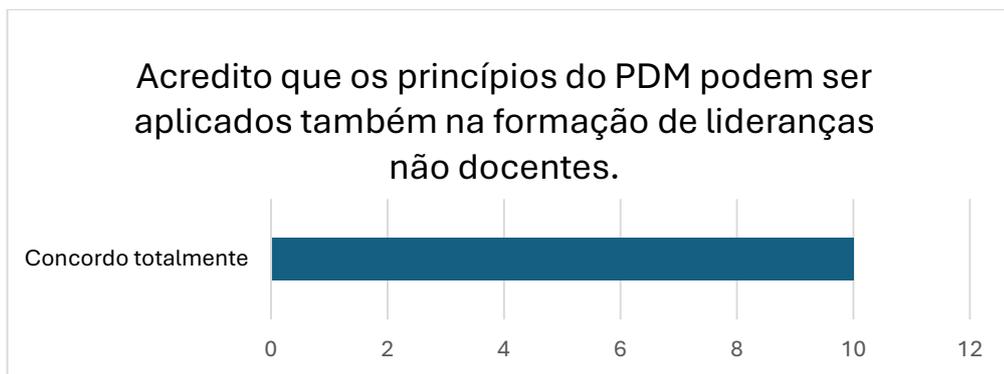
A ampla concordância quanto à pertinência da ampliação do Programa Docente Magis (PDM) para gestores e colaboradores não docentes reflete uma compreensão coletiva acerca da necessidade de uma formação integral, conforme preconizada pela tradição inaciana, que deve abranger todos os sujeitos envolvidos na concretização da missão educativa.

Gráfico 18 - Tenho conhecimento sobre o Programa Docente Magis (PDM) e seus objetivos



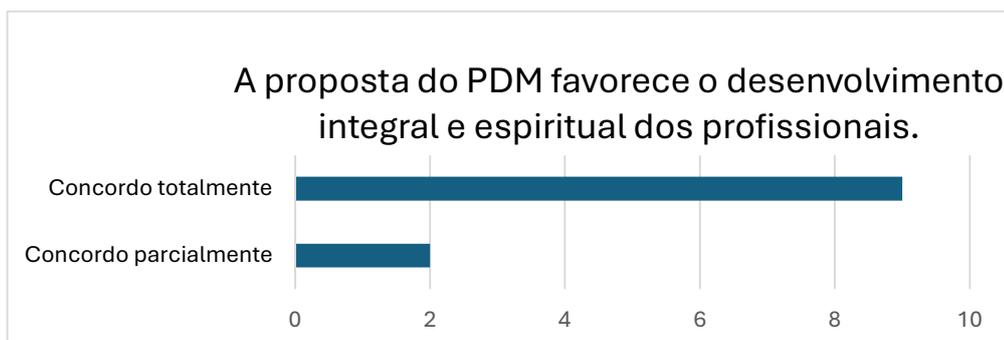
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 19 - Acrecito que os princípios do PDM podem ser aplicados também na formação de lideranças não docentes



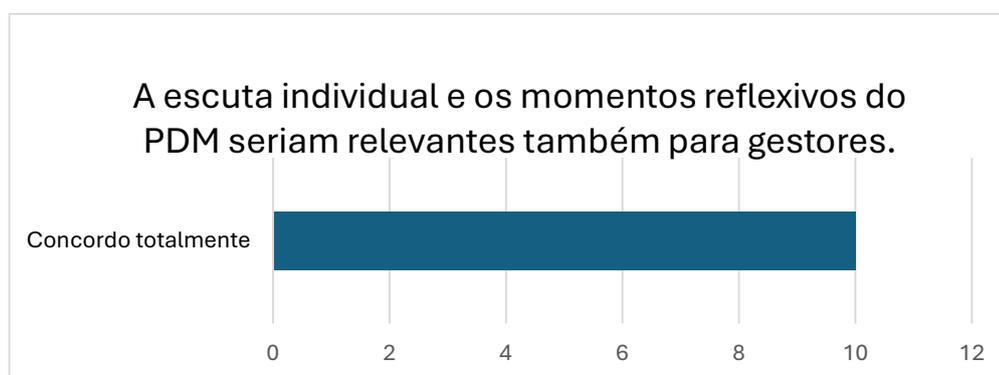
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 20 - A proposta do PDM favorece o desenvolvimento integral e espiritual dos profissionais



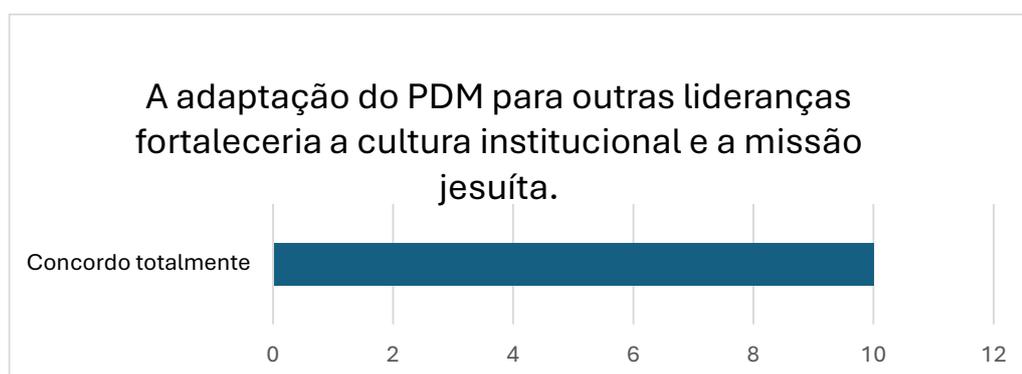
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 21 - A escuta individual e os momentos reflexivos do PDM seriam relevantes também para gestores



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 22 - A adaptação do PDM para outras lideranças fortaleceria a cultura institucional e a missão jesuíta



Fonte: Elaborado pela autora

5. CONCLUSÃO

A presente investigação reafirma a relevância da Pedagogia Inaciana como fundamento essencial para a formação integral e o exercício da liderança no contexto educacional jesuíta. Os dados analisados revelam um terreno fértil para o fortalecimento da cultura inaciana entre os diversos segmentos profissionais do Colégio Anchieta de Nova Friburgo/RJ, evidenciando significativa adesão dos colaboradores aos valores da espiritualidade inaciana. Destacam-se, nesse cenário, a valorização de práticas institucionais que promovem o cuidado mútuo, o discernimento ético, a escuta sensível e o compromisso profundo com a missão educativa da Companhia de Jesus.

A pesquisa enfatiza a importância da Pedagogia Inaciana como alicerce formativo para lideranças educacionais alinhadas aos valores e à missão da Companhia de Jesus. A análise do

Programa Docente Magis (PDM) demonstra que sua estrutura, fundamentada no cuidado integral, na escuta atenta e na promoção do discernimento, oferece uma base sólida para a capacitação não apenas de educadores, mas também de gestores e demais lideranças institucionais.

Nesse contexto, a ampliação do PDM — originalmente voltado ao corpo docente — surge como uma iniciativa oportuna e necessária, visando contemplar também os profissionais das áreas administrativas, técnicas e de apoio. Essa expansão vai ao encontro da perspectiva defendida por autores como Lowney (2015), que compreendem a liderança não como privilégio de determinados cargos, mas como uma vocação universal, sustentada no autoconhecimento, na vocação para o serviço e na vivência coerente dos valores institucionais.

Os documentos oficiais da Rede Jesuíta de Educação reforçam a urgência de formar lideranças conscientes, competentes, compassivas e comprometidas. A presente investigação indica que tais características já se manifestam, ainda que de forma incipiente, nas práticas cotidianas dos líderes institucionais, o que constitui uma base promissora para o aprofundamento e a sistematização de processos formativos por meio do PDM. Esse cenário reforça a necessidade de percursos formativos mais integrados e inclusivos, que envolvam toda a comunidade educativa e fortaleçam a corresponsabilidade na construção de uma cultura organizacional coesa e alinhada à missão jesuíta.

Além disso, os achados da pesquisa evidenciam que a formação de lideranças deve ir além do desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, constituindo-se como um processo integral que abarca dimensões humanas, espirituais e relacionais. Essa abordagem está em plena consonância com a Pedagogia Inaciana, que reconhece a centralidade da pessoa no processo formativo, valorizando sua singularidade, historicidade e potencial transformador. Nesse horizonte, a liderança inaciana demanda a capacidade de fomentar ambientes de confiança, escuta ativa e corresponsabilidade, promovendo uma influência ética e inspiradora nas equipes e em toda a comunidade escolar.

O PDM, ao integrar os pilares da espiritualidade inaciana — contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação —, favorece o desenvolvimento de lideranças reflexivas, conscientes do impacto de suas decisões e abertas ao crescimento pessoal e coletivo. A expansão desse modelo formativo a outros segmentos institucionais, como gestores administrativos e técnicos, amplia o alcance da missão jesuíta, contribuindo para consolidar uma cultura organizacional que transcende o espaço da sala de aula e permeia todas as esferas da instituição.

Outro aspecto relevante apontado pelos participantes é a percepção de que a formação inaciana inspira um modelo de liderança baseado no exemplo, capaz de fortalecer o sentimento de pertencimento e o propósito coletivo. Conforme argumenta Lowney (2015), líderes jesuítas não apenas desempenham suas funções com excelência, mas o fazem de maneira coerente com seus valores mais profundos, demonstrando integridade, humildade e disposição para o serviço. Essa congruência entre princípios e ações confere sentido ao trabalho cotidiano e reforça a importância da formação do caráter e da espiritualidade como fundamentos de uma liderança educacional autêntica.

Dessa forma, os resultados deste estudo corroboram a concepção inaciana de liderança como vocação e missão. A ampliação do Programa Docente Magis configura-se não apenas como uma oportunidade formativa, mas como uma estratégia institucional alinhada à missão da Companhia de Jesus, que visa formar homens e mulheres para os demais, em todas as dimensões da vida escolar. Recomenda-se, nesse sentido, a implementação de experiências-piloto com lideranças administrativas e de apoio, acompanhadas de avaliações sistemáticas, a fim de promover os ajustes necessários e assegurar a efetividade do programa, respeitando as especificidades de cada grupo.

Em síntese, investir na formação de lideranças à luz da Pedagogia Inaciana constitui uma estratégia fundamental para qualificar a gestão institucional e ressignificar as dinâmicas organizacionais com base em valores humanistas, evangélicos e espirituais. Tal investimento contribui decisivamente para a construção de comunidades educativas mais justas, solidárias e comprometidas com a promoção do bem comum, reafirmando a centralidade da liderança como expressão concreta da missão educativa de reconciliação, justiça e esperança.

6. REFERÊNCIAS

COLÉGIO ANCHIETA. *Colégio Anchieta - Nova Friburgo*. Nova Friburgo, RJ: Colégio Anchieta, 2015. Disponível em: <https://colegioanchieta.org.br/>. Acesso em: 3 maio 2025.

COLÉGIO ANCHIETA. *Programa Docente Magis – PDM*. Nova Friburgo, RJ: Colégio Anchieta, 2023.

COMPANHIA DE JESUS. *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*. Tradução: Pe. Maurício Ruffier, S.J. São Paulo: Loyola, 1993.

COMISSÃO INTERNACIONAL DO APOSTOLADO DA EDUCAÇÃO JESUÍTA (ICAJE). *Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI – um exercício contínuo de discernimento*. São Paulo: Loyola, 2019.

KOLVENBACH, Peter-Hans. *Objetivo da educação da Companhia de Jesus*. In: COMPANHIA DE JESUS. *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*. Roma: Secretaria da Educação da Companhia de Jesus, 1993.

LOWNEY, Chris. *Liderança heroica: as melhores práticas de liderança de uma companhia com mais de 450 anos*. Tradução: José Luiz Alquéres e Olavo Monteiro de Carvalho. São Paulo: Edições de Janeiro, 2015.

MINEIRO, Márcia. *Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares*. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade*, Itapetinga, BA, v. 1, n. 2, p. 284-306, out./dez. 2020. Disponível em: <http://periodicos2.uesb.br/index.php/reed>. Acesso em: 18 abr. 2025.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. *Inovação pedagógica: contexto e proposta da Rede Jesuíta de Educação Básica*. Rio de Janeiro: Rede Jesuíta de Educação Básica, 2024.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. *Projeto educativo comum da Rede Jesuíta de educação básica: 2021-2025*. São Paulo: Rede Jesuíta de Educação, 2021.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO

Este questionário tem como objetivo compreender de que forma os princípios da Pedagogia Inaciana estão presentes na formação e na atuação das lideranças institucionais (gestores e colaboradores não docentes).

As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica, garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas.

Agradecemos sua colaboração!

Dados de perfil

- Cargo/função:
 - () Direção
 - () Coordenação
 - () Gestão administrativa
 - () Apoio técnico /
 - () pedagógico
 - () Outros: _____

- Tempo na instituição:
 - () Menos de 1 ano
 - () 1 a 3 anos
 - () 4 a 6 anos
 - () Mais de 6 anos

Questionário – A Pedagogia Inaciana na Formação de Lideranças Institucionais

Instruções: Para cada afirmativa abaixo, assinale o grau de concordância que melhor representa sua percepção.

Escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Nem concordo nem discordo
- 4 – Concordo parcialmente
- 5 – Concordo totalmente

Dimensão 1 – Formação e desenvolvimento pessoal

1. A instituição me oferece oportunidades de crescimento pessoal e profissional.
2. Os processos formativos contribuem para meu autoconhecimento e desenvolvimento integral.
3. Sinto que minha formação está alinhada com os valores da missão institucional.
4. As ações formativas consideram minha individualidade e meu projeto de vida.
5. O ambiente institucional favorece a reflexão crítica sobre minha atuação profissional.

Dimensão 2 – Cultura organizacional e valores inacianos

6. Os valores da Pedagogia Inaciana (magis, discernimento, serviço, cuidado com a pessoa) são visíveis na cultura institucional.

7. A missão da instituição é clara e presente nas práticas do cotidiano.
8. As relações institucionais são marcadas por confiança, empatia e respeito.
9. Sinto que pertença a uma comunidade educativa com objetivos comuns.
10. A instituição valoriza o desenvolvimento humano em todas as suas dimensões.

Dimensão 3 – Exercício da liderança

11. As lideranças promovem escuta ativa e diálogo aberto com suas equipes.
12. Os líderes são exemplos de coerência entre discurso e prática.
13. A gestão promove um ambiente colaborativo e corresponsável.
14. As decisões da liderança são orientadas por critérios éticos e pelo bem comum.
15. Os gestores incentivam o protagonismo dos colaboradores.

Dimensão 4 – Percepção sobre o Programa Docente Magis (PDM)

16. Tenho conhecimento sobre o Programa Docente Magis (PDM) e seus objetivos.
17. Acredito que os princípios do PDM podem ser aplicados também na formação de lideranças não docentes.
18. A proposta do PDM favorece o desenvolvimento integral e espiritual dos profissionais.
19. A escuta individual e os momentos reflexivos do PDM seriam relevantes também para gestores.
20. A adaptação do PDM para outras lideranças fortaleceria a cultura institucional e a missão jesuíta.

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO E CONFIDENCIALIDADE

Prezado (a) participante,

Sou a Juliana Silva Ferreira, sou estudante do Curso de Especialização em Educação Jesuíta – Aprendizagem Integral, Sujeito e Contemporaneidade, oferecido pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Sob a orientação da Ms. Juliana Rocha de Argollo, estou realizando uma pesquisa que busca analisar como os princípios da Pedagogia Inaciana podem ser aplicados na formação de lideranças – gestores e colaboradores não docentes –, a partir da experiência do Programa Docente Magis (PDM). O objetivo é entender os impactos dessa formação na cultura organizacional e no fortalecimento da missão educativa da Companhia de Jesus.

Para participar, basta preencher um questionário que será disponibilizado pelo Google Forms. Ressalto que a sua colaboração é totalmente voluntária e que você poderá interromper sua participação a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo.

Quero assegurar que todas as informações fornecidas serão tratadas com sigilo absoluto. Na divulgação dos resultados, sua identidade será preservada, e nenhum dado que permita identificá-lo(a) será divulgado.

Embora não haja benefícios diretos aos participantes, sua contribuição será essencial para o desenvolvimento de um programa focado na formação e aprimoramento de gestores educacionais, fundamentado nos valores e práticas da Pedagogia Inaciana.

Caso tenha dúvidas sobre o questionário ou sobre a pesquisa, estou à disposição para esclarecimentos pelo telefone (22) 9907-2741 ou pelo e-mail juliana.ferreira@colegioanchieta.org.br.

Atenciosamente,

Juliana Silva Ferreira
Nova Friburgo / RJ, 18 de abril de 2025.

Ms. Juliana Rocha de Argollo

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

NOME DO PARTICIPANTE
Nova Friburgo / RJ, 18 de abril de 2025.