

**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**

TAYNARA RUBIM GOMES

**INTEGRAÇÃO E FORMAÇÃO CONTINUADA DOS COLABORADORES DO
COLÉGIO DOS JESUÍTAS EM JUIZ DE FORA-MG**

JUIZ DE FORA

2025

TAYNARA RUBIM GOMES

**INTEGRAÇÃO E FORMAÇÃO CONTINUADA DOS COLABORADORES DO
COLÉGIO DOS JESUÍTAS EM JUIZ DE FORA-MG**

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista em
Educação Jesuítica pelo curso de
Especialização em Educação Jesuítica:
Aprendizagem integral, Sujeito e
Contemporaneidade da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof. Âgueda Bichels

Juiz de Fora

2025

“A vitória mais bela que se pode alcançar é a vitória sobre si mesmo.” (Santo Inácio de Loyola)

Integração e formação continuada dos colaboradores do Colégio dos Jesuítas em
Juiz de Fora-MG

Taynara Rubim Gomes*

Orientadora: Prof. Àgueda Bichels**

Resumo: Este estudo investiga a integração da missão da Companhia de Jesus nos processos de acolhimento e formação continuada dos colaboradores no Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora-MG. O foco é compreender como os novos educadores podem se alinhar aos valores inacianos desde o primeiro contato com a instituição e ao longo de sua trajetória profissional, por meio de práticas sistemáticas de integração e formação. O referencial teórico é fundamentado nos princípios da pedagogia inaciana, no Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta de Educação, nos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola e no modelo de liderança heroica proposto por Chris Lowney, que articula autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo. A metodologia adotada foi qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. Foram utilizados formulários eletrônicos com questões abertas e fechadas, direcionados a colaboradores das áreas acadêmica e administrativa. Também foi realizada análise documental de materiais institucionais da RJE. A participação foi voluntária, assegurando-se o anonimato e a confidencialidade dos participantes. Os resultados apontam que os processos de acolhimento e formação continuada são percebidos de forma positiva pelos colaboradores, contribuindo significativamente para o fortalecimento da identidade institucional e o alinhamento à missão educativa. As práticas inspiradas na espiritualidade inaciana, como momentos de escuta, partilhas e formações sistemáticas, foram valorizadas por promoverem pertencimento, engajamento e sentido na atuação profissional. Conclui-se que o Colégio dos Jesuítas tem investido em práticas sólidas de formação, mas ainda enfrenta o desafio de personalizar essas experiências, de modo a contemplar a diversidade dos colaboradores. Como expressa Santo Inácio: "O amor deve ser colocado mais em obras do que em palavras."

Palavras-chave: Companhia de Jesus; acolhimento; formação continuada; valores inacianos; liderança heroica.

Abstract: This study investigates the integration of the mission of the Society of Jesus into the processes of welcoming and continuing education of employees at the Jesuit

* Curso de Especialização em Educação Jesuítica: aprendizagem integral, sujeito e contemporaneidade em andamento. Graduada em Psicologia. e-mail: rubimtaynara@gmail.com

** Formada em Direito pela PUCRS e Teologia pelo La Salle. Especialista em Metodologia da Pesquisa, Teoria do Conhecimento e Filosofia da Linguagem e Educação ON LIFE pela Unisinos. Professora da Escola de Direito, Politécnica, Gestão de Negócios e da Especialização em Educação Jesuítica: Aprendizagem Integral, Sujeito e Contemporaneidade da Escola de Humanidades da UNISINOS. e-mail: agueda@unisinos.br

College in Juiz de Fora, Minas Gerais. The focus is to understand how new educators can align themselves with Ignatian values from their first contact with the institution and throughout their professional journey, through systematic practices of integration and training. The theoretical framework is based on the principles of Ignatian pedagogy, the Common Educational Project (PEC) of the Jesuit Education Network, the Spiritual Exercises of Saint Ignatius of Loyola, and the model of heroic leadership proposed by Chris Lowney, which articulates self-awareness, ingenuity, love, and heroism. The methodology adopted was qualitative, with an exploratory and descriptive approach. Electronic forms with open and closed questions were used, targeting employees from both academic and administrative areas. Document analysis of institutional materials from the Jesuit Education Network (RJE) was also conducted. Participation was voluntary, with anonymity and confidentiality guaranteed for all respondents. The results indicate that the processes of welcoming and continuing education are perceived positively by the employees, contributing significantly to the strengthening of institutional identity and alignment with the educational mission. Practices inspired by Ignatian spirituality—such as moments of listening, sharing, and systematic formation—were valued for fostering a sense of belonging, engagement, and purpose in professional performance. It is concluded that the Jesuit College has invested in solid training practices, but still faces the challenge of personalizing these experiences to reflect the diversity of its employees. As Saint Ignatius expresses: “Love ought to be expressed more in deeds than in words.”

Keywords: Society of Jesus; welcoming; continuing education; Ignatian values; heroic leadership.

1 INTRODUÇÃO

O Colégio dos Jesuítas, localizado em Juiz de Fora-MG, integra a Rede Jesuíta de Educação (RJE), uma rede internacional fundada pela Companhia de Jesus em 1534, com presença em mais de 60 países e cerca de 1.500 instituições educacionais. Sua missão vai além da excelência acadêmica, orientando-se pela formação integral da pessoa, conforme os princípios da pedagogia inaciana e da tradição educativa da Companhia de Jesus. Essa formação visa desenvolver sujeitos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos, como reforçado em seu Projeto Político-Pedagógico (PPP) e no Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta de Educação (RJE).

A identidade institucional do Colégio é marcada pelo compromisso com o desenvolvimento integral dos estudantes e pela valorização do Magis inaciano – o desejo de sempre buscar o melhor para si e para os outros, com vistas à transformação social. No entanto, essa missão educativa não se realiza apenas na

formação dos estudantes. Ela perpassa toda a comunidade escolar, envolvendo também os colaboradores, que desempenham papel fundamental na concretização dos objetivos institucionais.

Neste contexto, torna-se indispensável refletir sobre os processos de acolhimento e formação continuada dos profissionais que ingressam na instituição. O fortalecimento de uma cultura institucional alicerçada nos valores da Companhia de Jesus exige que os novos colaboradores sejam sistematicamente integrados, desde o início de sua trajetória, à missão, à visão e aos valores institucionais. Essa necessidade é ainda mais urgente diante dos desafios contemporâneos, nos quais o dinamismo social, cultural e tecnológico impacta diretamente as práticas educacionais e organizacionais.

Como ressalta António Nóvoa (2022), a escola do século XXI precisa de coragem para sua metamorfose, superando estruturas obsoletas e reafirmando-se como um espaço público comum de aprendizagem, convivência e formação humana. Nesse cenário, o papel do professor e dos profissionais da educação torna-se ainda mais central: não apenas como transmissores de conteúdo, mas como mediadores da cultura, da escuta e do encontro.

A problemática que motiva esta pesquisa reside na busca por estratégias que favoreçam a vivência concreta dos valores inicianos entre os colaboradores, superando possíveis lacunas no alinhamento entre missão institucional e práticas cotidianas. Muitos profissionais chegam à escola com formações e experiências diversas, o que reforça a importância de um processo intencional e contínuo de integração e formação, garantindo o engajamento e o comprometimento com o modo de proceder jesuíta.

Este artigo tem como objetivo analisar e compreender as práticas de acolhimento e formação continuada promovidas pelo Colégio dos Jesuítas, avaliando como essas ações contribuem para a consolidação da identidade institucional e para o desenvolvimento da missão educativa. Para tanto, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com análise documental, observação de eventos de integração e aplicação de formulários a colaboradores.

A perspectiva de Nóvoa contribui para ampliar essa análise, ao defender que as escolas devem resistir às lógicas consumistas e individualizantes da educação e, ao contrário, promover vínculos, diversidade e cooperação. As ações formativas no Colégio dos Jesuítas, nesse sentido, assumem papel estratégico na construção de

um projeto coletivo de educação integral, fundamentado em valores e na partilha do bem comum.

Para o desenvolvimento destas proposições, o artigo está organizado em quatro partes principais. Na primeira, aborda-se o conceito de formação integral e continuada no contexto das instituições jesuítas. Na segunda, estabelece-se uma aproximação entre as funções da Gestão de Pessoas e os quatro pilares formativos da liderança heroica propostos por Chris Lowney. Na terceira, destaca-se a relevância dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio como ferramenta formativa e de fortalecimento da missão educativa. Por fim, na quarta parte, apresentam-se e analisam-se as práticas de acolhida e os Encontros de Novos Colaboradores, evidenciando sua importância no processo de integração e formação contínua no Colégio dos Jesuítas.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, buscando compreender em profundidade os processos de acolhimento e formação continuada vivenciados pelos colaboradores do Colégio dos Jesuítas em Juiz de Fora-MG.

O delineamento da pesquisa seguiu o formato de estudo de caso, permitindo uma investigação aprofundada do contexto institucional e das experiências dos participantes. A coleta de dados foi realizada por meio de formulários eletrônicos compostos por 11 perguntas, sendo essas divididas entre questões abertas e fechadas. O instrumento foi aplicado a seis colaboradores das áreas acadêmica e administrativa da instituição, que participaram de forma voluntária, com garantia de anonimato e confidencialidade das respostas.

Complementarmente, foi realizada uma análise documental dos materiais institucionais da Rede Jesuíta de Educação (RJE), como o Projeto Educativo Comum (PEC) e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) do Colégio, a fim de compreender os fundamentos teóricos e as diretrizes formativas que orientam a prática educativa.

A técnica utilizada para análise dos dados obtidos por meio das questões abertas foi a análise de conteúdo, conforme proposta por Santos (2012), permitindo identificar categorias temáticas recorrentes nas falas dos participantes. As respostas

fechadas foram tratadas por meio de análise descritiva simples, a fim de mapear tendências e percepções gerais.

A metodologia escolhida possibilitou captar percepções, experiências e sugestões dos colaboradores, proporcionando uma análise rica e contextualizada sobre os impactos das ações de acolhimento e formação na construção da identidade institucional e no alinhamento com a missão jesuíta.

3 FORMAÇÃO INTEGRAL E CONTINUADA

A formação integral e continuada dos colaboradores em instituições da Companhia de Jesus está alicerçada nos princípios da pedagogia inaciana, cuja base é a promoção do desenvolvimento humano pleno e do compromisso com a justiça. O Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta de Educação (RJE) é um documento orientador que estabelece os princípios e diretrizes para a atuação dos educadores, reforçando a importância de um clima institucional acolhedor e da formação continuada alinhada à missão da Companhia de Jesus (COMPANHIA DE JESUS, 2016).

No contexto da Gestão de Pessoas, o Projeto Educativo Comum (PEC) ressalta que a acolhida e o desenvolvimento dos colaboradores devem envolver não apenas o aprimoramento técnico, mas também a integração dos profissionais à cultura institucional. Isso exige programas de aprendizagem contínua, práticas de espiritualidade e ações que favoreçam a construção de um ambiente de colaboração, solidariedade e engajamento com a missão educativa (COMPANHIA DE JESUS, 2016).

António Nóvoa (2022) reforça que a escola contemporânea precisa assumir a formação como um processo permanente, colaborativo e intencional, que vá além da técnica e promova a construção de ambientes educativos capazes de integrar saberes, valores e convivência. O autor enfatiza que a educação não se resume à aquisição de competências, mas deve possibilitar a transformação pessoal e social, o que exige repensar a estrutura da escola, o papel do professor e o próprio sentido da formação.

Trata-se de uma ferramenta essencial em uma organização, pois é no interior das empresas que passamos maior parte do tempo.

Vergara (2012, p. 10) relata:

Gestão de pessoas é um tema de maior importância, primeiro porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas e, segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Segundo Chiavenato (2020), a socialização organizacional é fundamental para a adaptação e o engajamento dos colaboradores, sendo necessário transmitir os valores e as crenças da organização. No Colégio dos Jesuítas, essa prática é essencial para alinhar os profissionais à missão e fortalecer a identidade institucional.

Nóvoa (2022) também destaca que a formação dos educadores deve se apoiar em práticas de colaboração e partilha de experiências, valorizando o saber docente como elemento estruturante da escola. Para ele, o conhecimento pedagógico não se limita ao conteúdo a ser transmitido, mas inclui a capacidade de criar vínculos, dialogar com a realidade e favorecer o pensamento crítico. Dessa forma, a formação continuada é compreendida como espaço de escuta, reinvenção e construção coletiva de sentidos.

Arrupe (1980), ao propor "O nosso modo de proceder", destaca que a educação deve ir além da instrução acadêmica, formando indivíduos comprometidos com a justiça social e o serviço ao próximo. Nesse sentido, os educadores são chamados a ser orientadores espirituais e morais, papel que demanda formação contínua e experiências que aprofundem a vivência dos valores inacianos.

Assim, o desenvolvimento dos colaboradores em instituições como o Colégio dos Jesuítas precisa contemplar dimensões técnicas, éticas, espirituais e relacionais. A formação integral, nessa perspectiva, não é um processo acessório, mas parte central da missão educativa. Como sintetiza Nóvoa (2022), "educar humanos" requer professores humanos, capazes de mediar não apenas conteúdos, mas também sentidos de vida, responsabilidade social e compromisso com o bem comum.

4 RELEVÂNCIA DOS EXERCÍCIOS ESPIRITUAIS DE SANTO INÁCIO

Os Exercícios Espirituais de Santo Inácio, conforme destaca Klein (1999), representam uma verdadeira escola de formação, promovendo o autoconhecimento, o discernimento e a generosidade. Estruturados em quatro semanas, os Exercícios conduzem o participante por um caminho de revisão de vida, seguimento de Jesus,

reflexão sobre a missão e compromisso com o serviço, podendo ser adaptados para a realidade contemporânea na forma de "Exercícios na vida cotidiana".

Lowney (2015), em sua obra *Liderança Heroica*, apresenta quatro pilares da liderança inspirada na tradição jesuíta: autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo. Ele afirma: "Essa fórmula baseada nos quatro pilares molda os líderes jesuítas até hoje. E essa mesma fórmula pode moldar líderes em todas as áreas da vida e do trabalho" (Lowney, 2015, p. 19). Ao aplicar esses pilares na formação de novos colaboradores, promove-se uma liderança comprometida com a missão institucional e com o desenvolvimento humano integral.

A colaboração entre jesuítas e leigos, enfatizada pela Companhia de Jesus (1997), reforça que a missão é partilhada, sendo necessário formar todos os membros da comunidade escolar para atuar de forma corresponsável. Essa visão fortalece o engajamento dos profissionais com a proposta de educação transformadora e solidária, centrada no "em tudo amar e servir".

A espiritualidade inaciana, expressa por meio dos Exercícios, das práticas de escuta e partilha, da formação continuada e do cuidado com o colaborador, configura um caminho pedagógico que articula razão, afetividade, liberdade e fé. Assim, a formação dos educadores deve contemplar também a dimensão espiritual, oferecendo experiências que favoreçam a interiorização dos valores da Companhia de Jesus e a vivência da missão no cotidiano escolar.

5 RELAÇÃO ENTRE AS FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS E OS QUATRO PILARES FORMATIVOS

A análise dos dados obtidos por meio de observações institucionais e formulários aplicados a colaboradores permite compreender a efetividade das ações de acolhimento e formação continuada implementadas no Colégio dos Jesuítas. As estratégias adotadas evidenciam um esforço intencional para integrar os novos profissionais à missão jesuíta, promovendo o fortalecimento da identidade institucional por meio de vivências concretas inspiradas na espiritualidade inaciana. A seguir, discutem-se duas dimensões centrais observadas na pesquisa: os Encontros de Novos Colaboradores como espaços formativos e as percepções dos colaboradores quanto aos processos de integração e desenvolvimento profissional.

5.1 Encontro de novos colaboradores e identidade institucional

O Colégio dos Jesuítas promoveu mais uma edição do Encontro de Novos Colaboradores, reunindo 35 educadores admitidos desde agosto de 2024. A iniciativa faz parte do programa de integração institucional, realizado semestralmente, em fevereiro e agosto, como parte do compromisso com a formação e o acolhimento dos profissionais que chegam à instituição.

Além do encontro realizado em fevereiro de 2025, voltado aos colaboradores admitidos até aquele momento, o Colégio também promove um segundo encontro em agosto, destinado aos profissionais que ingressam após o primeiro semestre. Essa estrutura semestral busca garantir que todos os novos colaboradores vivenciem uma experiência inicial de integração à missão e aos valores da Companhia de Jesus.

Receber bem os novos educadores é um passo essencial para que se sintam parte da missão do Colégio desde o início — algo ainda mais significativo em uma instituição da Companhia de Jesus, onde a excelência educacional caminha junto à formação humana e espiritual. O encontro aconteceu no Recanto Manresa, campus avançado do Colégio, e contou com a presença da Equipe Diretiva, que apresentou a história, a missão, a visão e os valores da instituição, além do organograma e dos documentos universais da Companhia de Jesus. O coordenador da Formação Cristã abordou a vida e missão de Santo Inácio de Loyola, enquanto um representante jesuíta discutiu a trajetória da Companhia de Jesus. Também houve um momento dedicado à apresentação dos setores administrativos, como Comunicação, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos e Departamento Pessoal, além de uma partilha sobre a Política Interna de Cuidado com Crianças e Adolescentes.

Os resultados da avaliação aplicada ao final do encontro reforçam a importância dessa ação no fortalecimento da identidade institucional. Das 35 pessoas participantes, 100% atribuíram nota máxima (5) à pergunta sobre o quanto o Encontro contribuiu para o conhecimento da cultura escolar e para o envolvimento com a missão educativa do Colégio. Da mesma forma, 100% dos respondentes também deram nota 5 ao impacto da acolhida institucional na adesão aos princípios, valores e missão da Companhia de Jesus.

Esses dados evidenciam que a experiência foi altamente significativa para os novos educadores, inclusive para aqueles que já possuíam vivência anterior em outras instituições de ensino. Muitos relataram que, apesar da experiência prévia, o encontro

proporcionou maior clareza sobre os processos internos e os fundamentos da missão inaciana.

Como ressalta Klein (1999, p. 6), “trilhar o itinerário proposto nos Exercícios requer do interessado, como se depreende das Anotações e das Adições, algumas atitudes básicas: motivação, liberdade, generosidade, reflexão e perseverança”, elementos que são fortemente estimulados nos espaços formativos oferecidos pelo Colégio aos novos colaboradores. Além disso, os Exercícios Espirituais, ao inspirarem a Pedagogia Inaciana, reforçam a importância de integrar experiência, reflexão e ação no processo educativo, promovendo a formação integral do sujeito. Como enfatiza Klein (1999, p. 2),

[...] na sua 33ª Congregação Geral, os jesuítas descobriram o referencial que buscavam: a inter-relação de experiência, reflexão e ação. Reconhecendo que esta tríade já existia nos Exercícios Espirituais, acrescentaram-lhe a contextualização e a avaliação, constituindo, assim, o Paradigma Pedagógico Inaciano, o PPI.

Esse paradigma, por sua vez, inspira o modelo educativo adotado pela escola.

Essa abordagem vai ao encontro da própria proposta inaciana, que compreende os Exercícios Espirituais como um itinerário de transformação pessoal e comunitária. Como destaca Santo Inácio de Loyola (1999, p. 5), a finalidade é “preparar e dispor a alma para tirar de si todas as afeições desordenadas e, depois de tiradas, buscar e achar a vontade divina na disposição da sua vida para a salvação da alma”.

Além disso, os momentos intencionais de pausa promovidos pela escola, como rodas de conversa, momentos de escuta e partilhas individuais, representam práticas que materializam a proposta inaciana de formação integral. Essas pausas contribuem para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reforçando a importância do cuidado com o colaborador e a vivência do “em tudo amar e servir”.

5.2 Percepções dos colaboradores sobre acolhimento e formação continuada

Como parte do processo investigativo deste estudo, foram aplicados formulários eletrônicos para colaboradores das áreas acadêmica e administrativa do Colégio dos Jesuítas, com o intuito de compreender como vivenciam o acolhimento, a integração institucional e a formação continuada.

As respostas revelaram uma percepção amplamente positiva sobre o processo de acolhimento oferecido pela instituição. Colaboradores destacaram que o acolhimento é feito de forma calorosa, carinhosa e informativa, gerando um sentimento de pertencimento desde o início da trajetória profissional. Um dos respondentes ressaltou que se sentiu parte da equipe desde o primeiro momento, especialmente por meio do encontro de acolhida, que apresenta a missão da Companhia de Jesus e os principais setores da escola.

Quanto à apresentação da missão jesuíta, os participantes mencionaram estratégias como palestras, encontros com a Equipe Diretiva e abordagens espontâneas no cotidiano escolar. Essa prática contínua reforça a integração dos novos colaboradores à cultura institucional e promove uma familiarização gradual com a linguagem e os valores inacianos.

Em relação à escuta e ao diálogo durante a integração, os colaboradores relataram que há abertura genuína para troca de experiências, com exemplos que vão desde a ajuda espontânea de colegas mais antigos até momentos intencionais de conversa conduzidos por gestores. Essa escuta ativa reforça a construção de uma comunidade colaborativa, acolhedora e corresponsável.

No que se refere à formação continuada, os entrevistados destacaram sua importância para o aprofundamento da identidade institucional. Foi apontado que essas formações favorecem a interiorização dos valores inacianos e permitem a articulação entre teoria e prática. Sugestões de aprimoramento incluíram a necessidade de mais treinamentos específicos para as funções desempenhadas e a realização de formações estratificadas, com abordagens práticas e teóricas adaptadas aos diferentes grupos profissionais.

As pausas formativas e momentos de escuta coletiva foram identificadas como práticas já presentes no cotidiano institucional. Tanto na área acadêmica quanto na administrativa, os colaboradores relataram reuniões reflexivas e experiências que proporcionam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fortalecidas pela espiritualidade inaciana. Essa espiritualidade foi valorizada por sua capacidade de oferecer sentido e equilíbrio diante dos desafios da rotina de trabalho.

Por fim, os desafios apontados giram em torno da diversidade de perfis e da necessidade de adequar a linguagem da missão para que todos os colaboradores compreendam sua importância no contexto institucional. Apesar disso, o processo de acolhimento foi amplamente elogiado por seu caráter humanizado e comprometido.

Essas percepções confirmam a eficácia das práticas adotadas pelo Colégio dos Jesuítas e oferecem subsídios importantes para o fortalecimento contínuo da cultura inaciana entre os colaboradores.

Apesar dos relatos positivos sobre o processo de acolhimento e integração, a análise crítica revela que ainda existem desafios significativos. A diversidade de perfis dos colaboradores, suas trajetórias profissionais e diferentes níveis de familiaridade com a espiritualidade inaciana exigem abordagens formativas mais flexíveis e adaptadas. Outro ponto a considerar é o ritmo acelerado das rotinas escolares, que muitas vezes dificulta a participação em momentos de formação mais aprofundada. Assim, embora a proposta de formação integral esteja presente, sua concretização requer investimento contínuo em tempo, recursos e metodologias adequadas para garantir que todos os colaboradores possam vivenciar, de fato, os valores inacianos em sua prática diária.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo evidenciou a relevância dos programas de acolhimento e formação continuada no Colégio dos Jesuítas, destacando seu papel estratégico na integração de novos colaboradores à missão e aos valores da Companhia de Jesus. Iniciativas como o Encontro de Novos Colaboradores e as ações voltadas ao fortalecimento da identidade institucional demonstraram ser fundamentais para promover uma inserção significativa e alinhada aos princípios da pedagogia inaciana.

As percepções dos participantes, bem como a análise dos documentos institucionais e dos espaços de escuta e partilha promovidos pela escola, confirmam a importância de estratégias que favoreçam não apenas a transmissão de informações, mas a vivência prática de uma cultura organizacional humanizada, espiritualizada e voltada para o cuidado com o colaborador.

A inserção de pausas formativas e de momentos inspirados nos Exercícios Espirituais se revela um caminho promissor para consolidar a formação integral e fortalecer o vínculo entre vida profissional e missão educativa. Tais práticas contribuem para que o “em tudo amar e servir” deixe de ser um ideal abstrato e se traduza em experiências concretas de engajamento e corresponsabilidade.

A pesquisa também abre possibilidades para investigações futuras sobre o impacto do Projeto Educativo Comum (PEC) no desenvolvimento dos educadores e

sobre a implementação de novas abordagens formativas que possam aprofundar a vivência dos valores inicianos nas instituições da Rede Jesuíta de Educação (RJE).

Em um contexto de rápidas transformações sociais, tecnológicas e culturais, a formação continuada dos colaboradores precisa dialogar com os desafios da contemporaneidade. A sobrecarga de tarefas, o cansaço emocional e as demandas por inovação exigem práticas formativas que acolham o sujeito em sua totalidade e ofereçam espaços de escuta, espiritualidade e discernimento. A pedagogia inaciana, com sua proposta de integração entre fé e vida, oferece ferramentas concretas para enfrentar esses desafios. Nesse sentido, a formação de colaboradores alinhada ao modo de proceder jesuíta torna-se um caminho possível para promover saúde institucional, compromisso ético e engajamento missionário em tempos complexos. Em síntese, os dados coletados e analisados evidenciam que o Colégio dos Jesuítas tem investido em práticas sólidas de acolhimento e formação, em consonância com a pedagogia inaciana. Contudo, permanece o desafio de aprofundar essas ações, especialmente no que tange à personalização das experiências formativas, à inclusão de colaboradores com diferentes trajetórias e ao cuidado com a saúde integral dos profissionais. A continuidade e o aprimoramento dessas iniciativas exigem um compromisso institucional permanente com a formação de sujeitos integrais, capazes de atuar com excelência técnica, sensibilidade ética e engajamento missionário.

“O amor deve ser colocado mais em obras do que em palavras.”

Santo Inácio de Loyola.

REFERÊNCIAS

ARRUPE, Pedro. *O nosso modo de proceder*. 11. ed. São Paulo: Editora Ignatiana, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COMPANHIA DE JESUS. *Jesuítas e leigos: servidores da missão de Cristo* – Congregação Geral XXXIV. São Paulo: Loyola, 1997.

COMPANHIA DE JESUS. *Projeto educativo comum da Rede Jesuíta de Educação básica*. Brasília, DF: Rede Jesuíta de Educação, 2016. Disponível em: <https://www.redejesuitadeeducacao.com.br/wp-content/uploads/2021/08/PEC-Atualizado.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2025.

KLEIN, Luiz Fernando. *Exercícios Espirituais*: uma escola de formação para a pedagogia ignaciana. Trabalho apresentado no I Encontro de Professores de Teologia da AUSJAL. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. Disponível em: <https://pedagogia.ignaciana.com/biblioteca-digital/biblioteca-general?view=file&id=482>. Acesso em: 29 abr. 2025.

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

LOYOLA, Inácio de. *Exercícios espirituais*. Tradução de Vital Cordeiro Dias Pereira. Organização e notas de F. de Sales Baptista. 3. ed. Braga: Livraria Apostolado da Imprensa, 1999.

NÓVOA, António; ALVIM, Yara. *Escolas e professores: proteger, transformar, valorizar*. Salvador: Instituto Anísio Teixeira, 2022.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. ANÁLISE DE CONTEÚDO: A VISÃO DE LAURENCE BARDIN. Revista Eletrônica de Educação, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 383–387, 2012. DOI: 10.14244/%19827199291. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>. Acesso em: 29 abr. 2025.

VERGARA, Sylvia C. *Gestão de pessoas*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.