

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

VINÍCIUS SOARES PINTO

MAGIS INACIANO E DISCERNIMENTO: FORTALEZAS PARA GESTÃO

São Leopoldo

2021

VINÍCIUS SOARES PINTO

MAGIS INACIANO E DISCERNIMENTO: FORTALEZAS PARA GESTÃO

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

Orientadora: Prof^a. Dra. Daianny Madalena Costa

São Leopoldo

2021

P659m Pinto, Vinícius Soares

Magis inaciano e discernimento: fortalezas para
gestão / por Vinícius Soares Pinto. – São Leopoldo, 2021.
129 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão
Educativa, São Leopoldo, RS 2021.

Orientação: Prof. Dr^a. Daianny Madalena Costa.

1. *Magis* Inaciano. 2. Neoliberalismo. 3. Gestão
Educativa. 4. Tempos de crise. 5. Bem comum. I. Costa,
Daianny Madalena II. Título.

CDD 371.2
CDU 371

Catálogo na Fonte:
Bibliotecário Mario Borges - CRB9/1909

VINÍCIUS SOARES PINTO

MAGIS INACIANO E DISCERNIMENTO: FORTALEZAS PARA GESTÃO

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

Aprovada em 05/04/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Daianny Madalena Costa (Orientadora) – UNISINOS

Prof. Dra. Viviane Klaus – UNISINOS

Prof. Dr. Cláudio Almir Dalbosco – Universidade de Passo Fundo

Para Paula, o meu amor, que me ensina
todos os dias o que nos faz humanos.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, professora Dra. Daianny Madalena Costa, pela paciência e generosidade comigo em todas as etapas deste trabalho.

Aos colegas de turma das redes Jesuíta e Sagrado, que pelo diálogo e bom humor, tornaram possível compreender na prática o significado do que é uma formação pautada pela aprendizagem colaborativa.

Aos diretores da Rede Jesuíta de Educação, que generosamente dedicaram tempo para contribuírem na coleta de dados desta pesquisa.

À Direção do Colégio Medianeira, representada por P. Nereu Fank, Fernando Guidini e Henrique Weidlich, pela confiança sempre depositada em mim.

Por fim, à minha família, por sempre estarem ao meu lado.

O homem imaginário e o homem prático são as
duas faces de um mesmo “ser de necessidade”.
(MORIN, 2014, p. 247)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar os desafios do modo de proceder inaciano na relação com traços do neoliberalismo que guardam afinidade com inúmeros contratempos existentes neste início do século XXI, a partir do contexto do Colégio Medianeira e de contribuições de diretores da Rede Jesuíta de Educação. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, dividida em três momentos: o primeiro é dedicado à estruturação do estudo em consonância com as motivações do autor; o segundo, à elaboração do referencial teórico por meio de pesquisa bibliográfica e documental; e o terceiro, à coleta e à análise de dados por meio de questionário on-line dirigido a diretores em exercício de colégios jesuítas pelo Brasil. A principal conclusão da pesquisa foi de que o *magis* inaciano e o discernimento continuam sendo fortalezas de gestão para o bem comum, mesmo em cenários de crise, pois agem como força motriz nos profissionais da Companhia de Jesus para a autoconsciência e a inventividade. No entanto, a análise evidenciou que a fidelidade à missão diante do contexto neoliberal não é tarefa simples. Desta forma, no fim desta pesquisa, é sugerida uma proposta de intervenção no Colégio Medianeira que prevê a formação regular de suas lideranças intermediárias com foco na troca de experiências sobre a aproximação dos conceitos do carisma inaciano com a práxis. Entende-se que a estratégia pode possibilitar maior engajamento à missão e à superação de tendências neoliberais no ambiente escolar.

Palavras-chave: *Magis* Inaciano. Neoliberalismo. Gestão Educacional. Tempos de Crise. Bem Comum.

ABSTRACT

The main objective of the present work is to analyze the challenges of the Ignatian way of proceeding in relation to traces of neoliberalism that have an affinity with the countless setbacks that existed at the beginning of the 21st century, from the context of Colégio Medianeira and contributions from directors of the Jesuit Education Network. The methodology applied was the qualitative approach, divided into three moments: the first is dedicated to structuring the study in line with the author's motivations; the second, the elaboration of the theoretical framework through bibliographic and documentary research; and the third, the collection and analysis of data through an on-line questionnaire addressed to directors in charge of Jesuit schools in Brazil. The main conclusion of the research was that the Ignatian *magis* and the discernment continue to be management strengths for the common good, even in crisis scenarios, as they act as a driving force in the professionals of the Society of Jesus for self-awareness and inventiveness. However, the analysis showed that fidelity to the mission in the face of the neoliberal context is not a simple task. Thus, at the end of this research, a proposal for intervention at the Colégio Medianeira is suggested, which provides for the regular training of its intermediate leaders with a focus on the exchange of experiences on the approximation of the concepts of the Ignatian charism with praxis. It is understood that the strategy can enable greater engagement with the mission and the overcoming of neoliberal trends in the school environment.

Keywords: Ignacian *Magis*. Neoliberalism. Educational Management. Crisis Times. Common Well.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa com localização dos Colégios da RJE no Brasil	39
Figura 2 - Projeto Educativo Comum, da Rede Jesuíta de Educação, lançado em 2016. A capa traz a seguinte frase: “Que nova vida é esta que agora começamos?” – Trilhando juntos um caminho de renovação	40
Figura 3 - Ilustração feita durante a conferência de abertura do 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo. A ilustração sintetiza a fala P. José Alberto Mesa, que abordou sobre a Educação Jesuíta para a Cidadania Global	42
Figura 4 - Ilustração que sintetiza a palestra da professora Dra. Bernardete Gatti, que abordou sobre a importância da Educação para a Cidadania Global, no 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo	56
Figura 5 - Ilustração que sintetiza a palestra da professora Dra. Bernardete Gatti, que abordou sobre a importância da Educação para a Cidadania Global, no 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo	66
Figura 6 - Ilustração feita durante conferência de abertura do 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo. A ilustração sintetiza a fala do P. José Alberto Mesa, que abordou sobre Educação Jesuíta para a Cidadania Global	73
Figura 7 - Ilustração feita durante conferência de abertura do 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo. A ilustração sintetiza a fala do P. José Alberto Mesa sobre Educação para a Cidadania Global	79
Figura 8 - Mapa com localização dos Colégios da RJE no Brasil	80
Figura 9 - Representações gráficas sobre o espaço ocupado por um colégio jesuíta ao lidar com a missão e o neoliberalismo	81
Figura 10 - Representação gráfica sobre o espaço ocupado por um colégio jesuíta ao lidar com forças opostas	94

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Imagem aérea do Colégio Medianeira no fim da década de 1950 51

Fotografia 2 - Imagem aérea do Colégio Medianeira em 2019 51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivações de saídas do Colégio Medianeira de 2018 para 2019	52
Gráfico 2 - Evasão por série de estudantes do Medianeira de 2018 para 2019	54
Gráfico 3 - Pirâmide populacional por sexo e idade de Curitiba para 2018 e 2040 ...	57
Gráfico 4 - População de Curitiba, por faixas etárias, em 2018 e projeções para 2023, 2029, 2035 e 2040	58
Gráfico 5 - Área de atuação do diretor participante	84
Gráfico 6 - Número de jesuítas, leigos e as respectivas áreas de atuação	85
Gráfico 7 - Número de jesuítas, leigos e as respectivas áreas de atuação	85
Gráfico 8 - Participação por gênero e a respectiva área de atuação	85
Gráfico 9 - Participação por gênero e a respectiva área de atuação	85
Gráfico 10 - Média de anos atuando no Colégio e na Direção	86
Gráfico 11 - Número de diretores que já ocuparam, ou não, cargos de gestão antes de assumirem a posição atual na área que atuam	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos aspectos metodológicos	24
Quadro 2 - QR-CODES de acesso ao questionário on-line e à planilha com resposta	83
Quadro 3 - Questão: <i>Como é o contexto educacional na cidade da instituição que você dirige? Existe pressão para atrair e fidelizar estudantes/famílias, mesmo sendo um colégio jesuíta?</i>	88
Quadro 4 - Questão: <i>Quais traços neoliberais você sente tensionarem a gestão de um colégio jesuíta no Brasil contemporâneo?</i>	88
Quadro 5 - Questão: <i>Como o magis inaciano contribui para a realização de uma gestão colaborativa e sustentável de instituições diante de cenários voláteis e incertos?</i>	89
Quadro 6 - Identificação das tendências neoliberais na educação (LAVAL, 2019) nos relatos dos diretores participantes e suas respectivas contraposições fundamentadas no <i>magis inaciano</i>	90
Quadro 7 - Tendências neoliberais na educação (LAVAL, 2019) e suas respectivas contraposições fundamentadas no <i>magis inaciano</i>	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Egressos do Medianeira de 2018 para 2019 para outros colégios	55
--	----

LISTA DE SIGLAS

BRA	Província do Brasil
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal e Nível Superior
EBITDA	Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ECODIS	Espaços de convivência digitais virtuais
EM	Ensino Médio
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FLACS	Federação Latinoamericana de Colégios da Companhia de Jesus
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
PEC	Projeto Educativo Comum
RJE	Rede Jesuíta de Educação
SQGE	Sistema de Qualidade em Gestão Escolar
TICs	Tecnologias da informação e comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 PERCURSO DO AUTOR ENTRE DESEJO, CONTEXTO E PESQUISA	16
2.1 Alinhando profissão e formação em anos de prosperidade	16
2.3 Problema da pesquisa	19
2.4 Justificativa	20
2.5 Objetivos	23
3 METODOLOGIA	24
3.1 O cenário da pesquisa	25
3.2 Primeiro momento: referencial teórico	26
3.3 Segundo momento: questionário dirigido a diretores	27
3.4 Análise de dados	29
3.5 Proposta de intervenção	30
4 REVISÃO DE LITERATURA	31
5 MAGIS INACIANO – A BUSCA PELO “MAIS E MELHOR”	37
5.1 A Rede Jesuíta de Educação Básica no Brasil e o Projeto Educativo Comum ...	38
5.2 Pedagogia inaciana	43
5.3 O apostolado educacional jesuíta diante de desafios futuros	47
6 COLÉGIO MEDIANEIRA, GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE	51
6.1 Contexto volátil e utilitarista	53
6.2 Fidelidade à missão da proposta pedagógica	55
6.3 Expectativas sobre contextos futuros	60
7 CONTEXTO NEOLIBERAL	63
7.1 Educação com traços neoliberais	65
7.2 Escola para uma cidadania global	70
7.3 Bem comum	75
8 ANÁLISE E INTERVENÇÃO	80
8.1 Análise das respostas de Diretores da RJE	82
8.1.1 Ordenação dos dados	83
8.1.2 Categorização	87
8.1.3 Análise dos dados:	93
8.2 Proposta de intervenção	108

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ON-LINE	119
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	121
APÊNDICE C - CARTAS DE ANUÊNCIA	122
APÊNDICE D - CARTA DO DIRETOR-PRESIDENTE RJE	126
APÊNDICE E - COMITÊ DE ÉTICA UNISINOS	127

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho investiga como que o modo de proceder inaciano interfere na gestão de um colégio jesuíta em tempos de crise. Será que a tradição de quase cinco séculos da Companhia de Jesus ainda é uma fortaleza diante dos desafios apresentados pelas inúmeras transformações sociais do início do século XXI, principalmente as que advêm de traços neoliberais? No decorrer das páginas dessa pesquisa, o diálogo entre a tradição e o contexto atual caminham juntos para a formulação de caminhos para um futuro que ainda seja capaz de inspirar.

Na primeira parte do trabalho, apresento ao leitor as motivações que levaram à investigação desse assunto e deixo claro o problema da pesquisa, a justificativa, assim como o objetivo geral e os objetivos específicos. Logo em seguida, é mostrada a metodologia proposta, que é composta por uma primeira etapa dedicada ao referencial teórico via pesquisa bibliográfica e documental, uma segunda parte destinada à coleta de dados por meio de questionário on-line aplicado a diretores de colégios da Rede Jesuíta de Educação e, por fim, uma proposta de intervenção no Colégio Medianeira – instituição jesuíta situada em Curitiba e cenário principal desta pesquisa.

O referencial teórico é dividido em três grandes capítulos: o primeiro é dedicado a explicar características do modo de proceder da Companhia de Jesus, com foco no conceito do *magis* inaciano. Apresenta-se brevemente a pedagogia inaciana e os movimentos estratégicos da Rede Jesuíta de Educação Básica no Brasil, além de analisar o apostolado educacional jesuíta diante de desafios futuros. Já no capítulo subsequente, o foco é uma análise local sobre o contexto do Colégio Medianeira e os desafios da gestão em tempos de crise, no qual são apresentados dados da instituição e de Curitiba, e são observadas transformações sociais contemporâneas e seus respectivos desafios para uma instituição de ensino. E no último capítulo do referencial teórico, o foco é analisar o contexto neoliberal educacional, buscando compreender o que é uma educação de traços neoliberais, a globalização em tal processo e se há lugar para uma proposta de formação pautada para o bem comum.

A última parte do trabalho é dedicada em apresentar uma proposta de intervenção no Colégio Medianeira, após realizada a análise das respostas de diretores de colégios da Companhia de Jesus, que foram coletadas por meio de questionário on-line, que teve como objetivo mapear a opinião dessas experientes lideranças sobre o papel do *magis* inaciano na gestão de um colégio jesuíta.

2 PERCURSO DO AUTOR ENTRE DESEJO, CONTEXTO E PESQUISA

“É preciso construir um modelo que não seja nem aquele em que a lógica do desempenho mata a solidariedade, nem aquele em que a solidariedade assistencialista inibe o desejo empreendedor”
(LIPOVETSKY, 2011, p. 191).

Ao tentar buscar o distanciamento em relação ao que investigo, tenho a sensação de olhar sobre o meu próprio ombro. É uma posição não natural e nem confortável, afinal por mais que eu tente compreender de maneira imparcial um problema ou fenômeno, ainda serei eu quem observa, com o meu olhar no papel de sujeito pesquisador. Portanto, julgo importante, neste início de trabalho, apresentar brevemente o que me motivou a investigar as questões referentes à gestão escolar e, conseqüentemente, aprofundar e clarear a visão do educador que vos fala.

2.1 Alinhando profissão e formação em anos de prosperidade

Ingressei no Colégio Medianeira – instituição da Rede Jesuíta de Educação localizada em Curitiba (PR) –, em 2009, com 22 anos, cursando o último ano da graduação em *Comunicação Social – Publicidade e Propaganda*. Antes de começar minha jornada profissional em educação básica, trabalhei no departamento de marketing de uma universidade privada não confessional e depois em uma agência de publicidade. Ambas as experiências me proporcionaram conviver com excelentes profissionais em suas respectivas áreas de atuação. Aprendi muito e descobri na prática que Publicidade não é exatamente sobre criatividade ou arte, é sobre vendas. Vender a qualquer custo, seduzir, tornar um produto objeto de desejo, por meio de técnicas de redação, direção de arte, fotografia etc. Ou seja, a criatividade a serviço exclusivamente do mercado. Vi que não era para mim, pois meus interesses eram outros.

Na busca por um novo emprego, entrei em contato com um professor do primeiro ano de graduação, que sempre me dei muito bem e hoje se tornou um grande amigo, para conversar sobre o sentido do trabalho, propósito e o desejo de não fazer algo que contribuísse para um modelo de sociedade exclusivamente pautada pelo consumo. Felizmente, este professor, além da universidade, trabalhava no Colégio Medianeira. Atentamente, me escutou, disse que talvez eu me identificasse em

trabalhar com os jesuítas e me fez o convite para ingressar na escola. Ele estava certo, pois em fevereiro de 2021 completei doze anos na instituição.

Nestes anos, sempre fiz parte de um setor relativamente jovem na instituição, denominado Mídiaeducação, que agrega mais de quarenta educadores, atuando nos seguintes espaços do colégio: Audiovisual e Laboratório Audiovisual; Bibliotecas; Centros de Artes e Esportes; Comunicação; Educação Digital; Meios Gráficos; Espaço Maker e Robótica. O setor de Mídiaeducação surgiu no Colégio Medianeira em 2008, um ano antes do meu ingresso. Era um período em que estava em alta o estudo sobre o papel das tecnologias da informação e comunicação (TICs) no ambiente escolar e teve como objetivo unir, sob uma mesma coordenação, diferentes setores que atuavam de maneira independente, mas que tinham potencial para serem qualificados, tendo a mídia (meio) como ponto em comum para gerar novas aprendizagens. A decisão do Colégio Medianeira em criar um novo departamento, fruto da ressignificação de frentes já atuantes na instituição, demonstrou um olhar atento às mudanças e às atualizações que a sociedade da informação começava a exigir.

Minha função inicial, em 2009, era como laboratorista audiovisual, assessorando professores, coordenadores e estudantes na criação de conteúdos audiovisuais, como produção e edição de vídeos, escrita de roteiros, confecção de apresentações interativas para trabalhos de classe e reuniões. Por ser o único laboratorista audiovisual do colégio, foi um período que me permitiu circular muito pela instituição e compreender a diversidade e as especificidades de cada série e departamento. Também nesta época foi possível perceber as dificuldades da maioria dos educadores em lidar com as tecnologias da informação e comunicação – TICs. Dois anos depois, em 2011, fruto da experiência adquirida como laboratorista audiovisual, fui convidado a fazer parte do grupo de professores do Centro de Artes, lecionando no contraturno uma oficina de Cinema e Fotografia para estudantes de diferentes faixas etárias. A partir deste momento, além do desafio da criação audiovisual, surgiu a necessidade de aprender os tempos e os espaços da relação entre professor e sua turma de estudantes, planejar estratégias, buscar um melhor método e acompanhar os resultados de aprendizagem. Tudo isso era feito com o intuito de ensinar às crianças e aos jovens a linguagem cinematográfica, desde a ideia à execução do material audiovisual.

Neste período entre laboratorista audiovisual e professor de Cinema e Fotografia, concluí a graduação em Publicidade e Propaganda e cursei, na sequência, duas pós-graduações *lato sensu*: a primeira em *Comunicação, Cultura e Arte*, pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), e a segunda em *Cinema*, pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). Meu objetivo em ambas foi de ampliar repertório cultural e, conseqüentemente, qualificar a minha prática profissional. O contato com disciplinas como Crítica Cultural, Antropologia da Mídia e da Cidade, Estética, Cinema, entre outras, foi enriquecedor e permitiu novas conexões de olhares e sentidos. Neste momento, começou a me despertar o interesse pela pesquisa teórica em cinema sobre leituras de realidade a partir do olhar cinematográfico. Influenciado por leituras constantes no Colégio Medianeira de autores críticos ao modelo de sociedade neoliberal instaurado, como Bauman e Lipovetsky, por exemplo, produzi, como trabalhos de conclusão de curso, pesquisas sobre as crises da vida pós-moderna em obras filmicas do diretor de cinema Woody Allen, algo que dei continuidade, inclusive, num mestrado acadêmico anos depois.

Após alguns anos trabalhando diretamente com audiovisual, assumi a supervisão da Educação Digital e da Comunicação do Colégio Medianeira entre os anos de 2012 e meados de 2015. Além das questões práticas que estes departamentos exigem, como a assessoria a professores e educadores em ambientes virtuais e a gestão dos processos de comunicação institucional, respectivamente, foi o primeiro momento em que precisei exercer uma função de liderança. Na época, comandava um total de cinco educadores: dois na Educação Digital e três na Comunicação. No início, foi um choque grande, sendo necessário aprender na prática questões básicas de gestão de pessoas e projetos.

Em 2015, ingressei no mestrado em Comunicação e Linguagens e em outubro assumi a coordenação do Mídiaeducação no Colégio Medianeira. A pesquisa desenvolvida no mestrado também foi essencialmente teórica, com foco na experiência da pessoa diante de uma imagem cinematográfica, na sala escura do cinema. Foi um estudo que abordou questões referentes ao campo do simbólico e do imaginário, traçando relações sensoriais e psicanalíticas estabelecidas entre o espectador e a imagem cinematográfica. Um processo de pesquisa altamente teórico e subjetivo – afinal, estamos falando basicamente de comunicação, arte e psicanálise –, que foi muito importante na minha formação em competências socioemocionais

para conseguir lidar com os desafios oriundos da coordenação assumida no Medianeira.

Até aqui, tudo ocorrendo bem: de 2009 a 2015, crescimento intelectual e profissional, desafios vencidos e sempre alinhados ao desejo de trabalhar com um projeto de educação que preze por um modelo de sociedade menos desigual. Foi um período promissor de quase sete anos também para o Colégio Medianeira, que alcançava números crescentes de estudantes.

No entanto, lembra no início deste relato, quando relatei minha experiência ao descobrir que Publicidade não era sobre criatividade, mas sobre vendas? Começo a sentir algo semelhante a partir de 2016, ano em que se acentua uma grave crise socioeconômica no Brasil e os reflexos também são sentidos no Colégio Medianeira. Precisar compreender que um colégio privado, por mais competente que seja no âmbito acadêmico, somente consegue se manter funcionando quando há matrícula suficiente para arcar com todas as estruturas físicas e humanas – algo aparentemente tão óbvio – mexeu comigo.

2.3 Problema da pesquisa

A velocidade exponencial com que a sociedade tem se transformado e se ressignificado nos últimos anos assusta e desestabiliza instituições de ensino e seus respectivos gestores. Para Lipovetsky (2011), é um modelo de sociedade que está desorientado não pela falta de informação, mas pelo excesso dela, o que aumenta o desafio de como formar pessoas para tal realidade.

Diante do contexto de desorientação presente, pode ser tranquilizador trabalhar para uma companhia – a Companhia de Jesus – que já testemunhou inúmeras transformações sociais nos seus quase 500 anos de história e hoje atua em mais de 70 países. De acordo com Lowney (2015), os jesuítas estão habituados com ambientes complexos e de transformação, pois surgiram em pleno século XVI, cujo período de mudanças e descobertas permite interessantes analogias com as transformações experienciadas na atualidade:

Novos mercados mundiais abriram-se à medida que viagens de descobrimentos estabeleciam laços europeus permanentes com a Ásia e as Américas. A tecnologia da mídia evoluía: a imprensa de Gutenberg transformava os livros de artigos de luxo em meios amplamente acessíveis. Crenças e posturas tradicionais eram questionadas ou descartadas enquanto reformistas protestantes organizavam a primeira “concorrência” ampla e permanente à igreja Católica. (LOWNEY, 2015, p. 255).

A consistência do legado da Companhia de Jesus, certamente, é consequência do trabalho de jesuítas e leigos pautado pela prática do *magis* inaciano por todos estes anos. No entanto, é prudente reconhecer que um passado de realizações positivas não é garantia para um futuro nos mesmos moldes, ou seja, será que a tradição de quase cinco séculos da Companhia de Jesus ainda é uma fortaleza diante dos desafios apresentados pelas inúmeras transformações sociais do início do século XXI, principalmente as que advêm de traços neoliberais? Como que os diretores de colégios jesuítas no Brasil trabalham para serem coerentes com os valores da Companhia de Jesus, mesmo inseridos em um contexto educacional de traços neoliberais?

2.4 Justificativa

Diante do contexto neoliberal instaurado, que atua e produz regras sobre o modo como vivemos, pautado por uma competição generalizada nas relações sociais (DARDOT, LAVAL, 2016), o que inspira desenvolver esta pesquisa é realmente defender que “outro mundo é possível”, como diz o próprio slogan do Colégio Medianeira, inspirado nos movimentos sociais de 1968. É desejo de muitos que o Colégio Medianeira consiga, mesmo diante de um cenário brasileiro político e econômico-social desolador, ser viável financeiramente e fiel à missão dos colégios da Rede Jesuíta de Educação Básica no Brasil: “Promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inacianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos” (RJE, 2019), ou seja, continuar sendo uma opção de instituição de ensino, em Curitiba, que preze pela excelência acadêmica, sem jamais deixar de lado a formação humana. Sobre o desafio de continuar fazendo o bem em cenários adversos, o jesuíta espanhol P. Pedro Arrupe, Superior Geral da Companhia de Jesus, no período de 1965 a 1983, afirmou:

Todos desejaríamos ser bons com os demais, e todos, ou a maioria seríamos relativamente bons num mundo bom. O difícil é ser bom num mundo mau; num mundo onde o egoísmo dos outros e o egoísmo estrutural nos ataca e começa aniquilá-los. (1980, p. 56).

Jesuítas e leigos têm trabalhado colaborativamente na busca por uma realidade menos desigual, mais justa e solidária, mesmo enfrentando períodos de grandes transformações sociais e conflitos, como guerras e perseguições políticas¹, nos quase 500 anos de história da Companhia de Jesus. Apesar dos feitos do passado, da tradição que pesa sobre o presente, Arrupe (1980) alerta para os perigos da inércia e necessidade de compreender as novas dinâmicas da sociedade, porque “Uma comunidade que é levada a julgar que seu colégio não necessita de mudança, está ameaçando, a prazo fixo, a agonia do próprio colégio”. (1980, p. 25). O presente está posto, nós comungando ou não com a lógica de sociedade instaurada, e nos desafia a buscar frentes de ação, caminhos, para que seja possível sonhar com um mundo menos desigual formado por pessoas “conscientes, competentes, compassivas e comprometidas”. (PEC, 2016, n. 30).

Um possível caminho para a transformação de vidas e realidades continua sendo a educação. O atual Superior Geral da Companhia de Jesus, o venezuelano P. Arturo Sosa, salienta a importância do apostolado intelectual como missão das instituições jesuítas, pois possibilita compreender o mundo em que vivemos e contribuir para continuamente melhorá-lo:

O trabalho do educador, e em particular de nossas instituições educativas, é o de ajudar as jovens gerações a situarem-se diante do mundo e diante de Deus para que possam projetar seu desenvolvimento pessoal e social, contribuindo para a construção de um mundo melhor. Esta necessidade de compreender a fundo o nosso mundo para poder oferecer o maior e melhor serviço para a glória de Deus é a razão pela qual entendemos nossa missão como *apostolado intelectual*. Nosso desejo é entender o ser humano e o mundo, em sua complexidade, para que o ser humano possa configurar o mundo de um modo mais compassivo e, portanto, mais divino. (SOSA, 2017, p.47, grifo do autor).

¹ A supressão da Companhia de Jesus assinada pelo papa Clemente XIV, em 1773, é um exemplo de tentativa da própria Igreja Católica em extinguir os jesuítas, pois estava sofrendo enormes pressões vindas de reinos europeus que acusavam os seguidores de Inácio de Loyola como geradores de mal-estar na sociedade. Ilário Govoni (2014), em entrevista para o Instituto Humanitas Unisinos – IHU, salienta que os jesuítas começaram a ser expulsos do Brasil já em 1755, devido a problemas com colonos que reagiram contra o trabalho dos padres em defesa dos índios. O autor salienta o “Pacto da Família”, feito por reis de Portugal, da França e da Espanha, que, liderado por Marquês de Pombal, buscava restaurar a paz à sociedade cristã, diante dos intransigentes jesuítas. Foi um período de intrigas e campanhas de desinformação, que contribuiu para o papa Clemente XIV ceder à pressão e aprovar a supressão. Após 41 anos, em 1814, o papa Pio VII assinou a Restauração da Companhia de Jesus.

Conseguir manter funcionando o Colégio Medianeira, como obra da Companhia de Jesus em Curitiba, é dar continuidade à missão do apostolado intelectual por meio da educação básica, a crianças e jovens de dois a 17 anos. Os desafios do presente, independente da época vivida, exigem discernimento e coragem das pessoas responsáveis pelas obras jesuítas, pois é preciso compreender a complexidade do contexto, considerando inúmeras variáveis sociais e econômicas, dar passos na sustentabilidade e na viabilidade das instituições, mas jamais deixar de ser fiel à identidade inaciana. Nos 12 anos que trabalho no Colégio Medianeira e em contato também com colegas de outros colégios da Rede Jesuíta de Educação, escutei muitas vezes o testemunho do sentimento de orgulho sentido por fazerem parte de uma Companhia com uma missão tão nobre, mas que também conviviam com o sentimento de angústia pela sensação de nadarem contra a correnteza, pois o modo de proceder jesuíta vai na contramão da lógica neoliberal.

A tomada de decisão pautada pelo modo de proceder inaciano exige tempo para discernimento, que, para Bianchi, (2018) “é uma operação, um processo de conhecimento, que se realiza através de uma observação vigilante e experimentação cuidadosa, a fim de nos orientar em nossas vidas”. Portanto, trabalhar em uma obra da Companhia de Jesus vai além da busca pelo resultado pautado no pragmatismo utilitarista da ação: busca-se sempre a excelência pautada pelo *magis* inaciano.

Um líder movido pelo *magis* não se contenta em apenas cumprir tabela, ou conformar-se com o *status quo*, mas sua inquietação o leva a buscar algo mais, algo maior. Em vez de desejar que as circunstâncias fossem diferentes, líderes movidos pelo *magis* ou os tornam diferentes ou aproveitam o máximo de como elas são. Em vez de esperar por oportunidades de ouro, encontram o ouro nas oportunidades disponíveis. (LOWNEY, 2015, p. 255, grifo do autor).

E daqui para frente? Sendo mais específico para justificar esta pesquisa, o Colégio Medianeira resistirá ao futuro? Não apenas 400 educadores e suas respectivas famílias precisam do Medianeira, mas também os habitantes de Curitiba que acreditam em uma proposta educativa não voltada exclusivamente para atender demandas utilitaristas do mercado de trabalho.

Importante agora elencar os objetivos deste trabalho, para delimitar e clarificar o que se deseja com uma pesquisa que problematiza os desafios de gestão de um colégio da Companhia de Jesus para um futuro de incertezas.

2.5 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar os desafios do modo de proceder inaciano na relação com o neoliberalismo, a partir do contexto do Colégio Medianeira e de contribuições de diretores da Rede Jesuíta de Educação.

A pesquisa também contempla quatro objetivos específicos: 1º: mapear as características do *magis* inaciano e de traços neoliberais aplicados ao ambiente educacional. 2º: apresentar o contexto de crise e o que isso representa em termos de desafios para o Colégio Medianeira a partir de 2016. 3º: compreender as expectativas dos diretores de colégios da Rede Jesuíta de Educação sobre o papel do *magis* inaciano na realização de sua gestão, conforme a visão da RJE para 2025. 4º: propor um projeto de intervenção para o Colégio Medianeira que auxilie gestores na tomada de decisão, a partir da análise sobre o espaço que o *magis* inaciano pode ocupar no contexto contemporâneo neoliberal.

Os caminhos que esta pesquisa percorrerá para cumprir os objetivos apresentados, certamente, provocarão análises e reflexões capazes de contribuir para a compreensão de contextos presentes e futuros acerca do papel da educação jesuíta.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa, no qual o cruzamento e a análise das informações coletadas permitiram compreender como o modo de proceder inaciano pauta as decisões dos diretores de colégios da Rede Jesuíta de Educação diante de um contexto educacional com traços neoliberais.

O quadro abaixo mostra a síntese da metodologia aplicada para alcançar cada objetivo proposto neste trabalho e que será aprofundada no decorrer das próximas páginas.

Quadro 1 - Síntese dos aspectos metodológicos

<u>Tema:</u> O <i>Magis</i> Inaciano como fortaleza de gestão para contextos do século XXI.	
<u>Problema:</u> será que a tradição de quase cinco séculos da Companhia de Jesus ainda é uma fortaleza diante dos desafios apresentados pelas inúmeras transformações sociais do início do século XXI, principalmente as que advêm de traços neoliberais? Como que os diretores de colégios jesuítas no Brasil trabalham para serem coerentes com os valores da Companhia de Jesus, mesmo inseridos em um contexto educacional de traços neoliberais?	
OBJETIVO GERAL	ASPECTOS METODOLÓGICOS
Analisar os desafios do modo de proceder inaciano na relação com o neoliberalismo, a partir do contexto do Colégio Medianeira e de contribuições de diretores da Rede Jesuíta de Educação.	Abordagem qualitativa com análise de dados, seguindo o método hermenêutico-dialético.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ASPECTOS METODOLÓGICOS
1º: mapear as características do <i>magis</i> inaciano e identificar os traços neoliberais aplicados ao ambiente educacional.	Referencial teórico via pesquisa bibliográfica e documental.
2º: apresentar o contexto de crise e o que isso representa em termos de desafios para o Colégio Medianeira a partir de 2016.	
3º: compreender as expectativas dos diretores de colégios da Rede Jesuíta de Educação sobre o papel do <i>magis</i> inaciano na realização de sua gestão, conforme a visão da RJE para 2025.	Coleta de dados via questionário on-line.
4º: propor um projeto de intervenção para o Colégio Medianeira que auxilie gestores na tomada de decisões, a partir da análise sobre o espaço que o <i>magis</i> inaciano pode ocupar no contexto contemporâneo neoliberal.	Proposta interventiva.

Fonte: elaborado pelo autor.

A pesquisa qualitativa aconteceu em dois momentos: o primeiro dedicado ao referencial teórico e o segundo, à coleta de dados por meio de questionário on-line dirigido a diretores de colégios da RJE.

O foco no primeiro momento foi mapear características do modo de proceder inaciano e do contexto contemporâneo, no que diz respeito às transformações sociais e seus possíveis impactos para o Colégio Medianeira, localizado na cidade de Curitiba, integrante da Rede Jesuíta de Educação (RJE). Além de provocar olhares sobre o futuro, o referencial teórico também contribuiu para um olhar atento em relação à tradição jesuíta, pois buscou, principalmente, em documentos da Companhia de Jesus, o que caracteriza o *magis* inaciano e seu modo de proceder. Foi a partir deste movimento de revisão teórica entre os valores inacianos e a caracterização do contexto atual, que permitiu a fundamentação e os subsídios necessários para a segunda parte: a aplicação de um questionário on-line dirigido a diretores de colégios jesuítas no Brasil, com o objetivo de compreender suas expectativas sobre o papel do *magis* inaciano na realização de uma gestão colaborativa e sustentável, conforme a visão da RJE para 2025.

3.1 O cenário da pesquisa

Grande parte da pesquisa foi realizada no Colégio Nossa Senhora Medianeira, instituição de ensino da Rede Jesuíta de Educação em Curitiba, que tem sofrido perdas constantes de estudantes nos últimos anos. De 2016 a 2019, o colégio teve uma diminuição de aproximadamente 700 estudantes. Uma redução preocupante da operação em 24%, que pode ser deduzida por uma série de fatores internos e externos que se desencadearam conjuntamente, como a crise política e financeira que assola o país, a polarização radical em Curitiba, aumento de concorrentes agressivos no mercado educacional, entre outros. Ou seja, um período de instabilidade e muita tensão, que tem exigido constantemente que o Colégio Medianeira tome decisões estratégicas capazes de garantir a sustentabilidade financeira daqui para frente no mercado educacional, mas que constantemente também são questionadas se as medidas adotadas comungam com o carisma inaciano. A alta gestão do colégio é feita por três diretores: um geral (religioso), um acadêmico (leigo) e um administrativo (leigo). Além da equipe diretiva, seis

coordenadores são gestores intermediários e respondem por áreas específicas: Educação Infantil ao Ensino Fundamental 1; Ensino Fundamental 2 e Médio; Atendimento e Relacionamento; Comunitário; Centro de Formação Cristã e Mídiaeducação.

A instituição tem como:

- Missão: promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inacianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos.
- Visão para 2025: ser um centro inovador de aprendizagem integral que educa para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável.
- Princípios e Valores: amor e serviço; justiça socioambiental; discernimento; cuidado com a pessoa; formação integral; colaboração e sustentabilidade; criatividade e inovação.

Além do Colégio Medianeira, os outros colégios da Rede Jesuíta de Educação foram contemplados na pesquisa ao terem seus diretores convidados a responderem o questionário on-line. Desta forma, foi possível analisar e comparar expectativas e diagnósticos da realidade local do Medianeira frente aos outros colégios jesuítas pautados pelo *magis* inaciano no território brasileiro.

3.2 Primeiro momento: referencial teórico

Realizar um criterioso referencial teórico, abrangendo pesquisa bibliográfica e pesquisa documental foi o primeiro passo para coletar informações e análises relevantes para o cumprimento do primeiro objetivo específico que este estudo se propõe: mapear as características do *magis* inaciano e de traços neoliberais aplicados ao contexto da gestão escolar de uma instituição de ensino jesuíta, analisando as relações entre ambos.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada principalmente a partir da consulta em livros e artigos científicos, o que possibilita ao pesquisador que adota este método a já começar um estudo a partir de materiais elaborados. Segundo o autor, ganha-se em tempo, mas também exige-se um olhar atento sobre as interpretações realizadas pelas fontes em pesquisas secundárias, para que sejam

evitadas análises equivocadas que possam comprometer a qualidade do estudo em questão.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (GIL, 2010, p. 50).

Já a pesquisa documental, que segue caminhos parecidos com a bibliográfica, pode enriquecer o processo investigativo por recorrer também a fontes diversas e dispersas que, muitas vezes, ainda não passaram por um tratamento analítico, conforme a visão de Matos e Vieira (2001). Por exemplo: documentos oficiais, tabelas, relatórios, cartas, filmes, entre outros.

Durante o processo de construção do referencial teórico foi possível visualizar as características da lógica neoliberal no cenário educacional, assim como contextualizar o momento de crise vivido pelo Colégio Medianeira. A leitura atenta e minuciosa sobre o que já se produziu ontem e hoje contribuiu para ter uma noção do que pode vir pela frente, com projeções, sem precisar apelar para exercícios de futurologia.

E olhar para os escritos da Companhia de Jesus – com quase 500 anos de história – foi a condição basilar para se conseguir definições sobre o modo de proceder jesuíta. Definições teóricas neste primeiro momento, que depois foram analisadas diante das respostas obtidas no questionário on-line dirigido aos diretores de colégios da RJE, serviram como um recorte sobre a *práxis* de uma gestão pautada pelo *magis* inaciano.

3.3 Segundo momento: questionário dirigido a diretores

Após o processo de elaboração do referencial teórico, com investigação bibliográfica e documental, etapa importante para garantir a coerência neste segundo momento do trabalho, a pesquisa se propôs a colher as expectativas dos diretores das instituições de educação básica da Rede Jesuíta de Educação no Brasil sobre o papel do *magis* inaciano na realização de uma gestão colaborativa e sustentável na atualidade. Antes de aprofundar sobre o instrumento escolhido, é pertinente salientar que a “coleta de dados é a busca por informações para a elucidação do fenômeno ou

fato que o pesquisador quer desvendar” (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 68), tornando-a tão relevante para o desenvolvimento do estudo.

O instrumento escolhido para essa coleta de dados com diretores foi o questionário, que tem por definição ser um

Instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 69).

O questionário aplicado teve 14 questões, conforme consta no Apêndice A, e foi enviado por e-mail para todos os diretores das 17 instituições de educação básica da Rede Jesuíta de Educação no Brasil, totalizando um número aproximado de 50 possíveis participantes, no qual 32% responderam. A escolha pelo uso do questionário para este estudo justificou-se devido às vantagens apontadas por Gerhardt e Silveira (2009), como: abranger uma ampla área geográfica com facilidade de aplicação e baixo custo; permitir que o participante responda no horário que lhe for mais conveniente; obter respostas menos distorcidas, já que o pesquisador está ausente no ato das respostas e o questionário permite o anonimato.

Diante desta proposta metodológica, o estudo ancorou-se na resolução nº 510 da Ética na Pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais, adotando os seguintes cuidados com os entrevistados: todos precisaram concordar com o termo de consentimento livre e esclarecido que acompanhou o questionário enviado aos diretores pesquisados, conforme consta no Apêndice B; as respostas analisadas apenas pelo autor da pesquisa; os resultados publicados apenas para fins científicos; a identidade do entrevistado preservada, não sendo divulgado nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, garantido total sigilo; o estudo concluído e aprovado será partilhado com os entrevistados. Além disso, a consulta em documentos do Colégio Medianeira e o envio dos questionários on-line foram iniciados apenas com o termo de anuência assinado pela autoridade institucional do Colégio Medianeira e da Rede Jesuíta de Educação no Brasil, conforme consta no Apêndice D.

3.4 Análise se dados

Após receber as respostas dos diretores da RJE, aconteceu o processo de estudo sobre as informações obtidas. Um momento em que a análise e a interpretação caminham juntas, o que, na visão de Gomes (2007, p. 68), é algo indissociável e demonstra o olhar atento do pesquisador para os dados do estudo. O processo de análise seguiu o método “hermenêutico-dialético” (MINAYO, 2014, p. 327), que apresenta dois pressupostos na pesquisa social qualitativa: o primeiro de que não há ponto de chegada e consenso na produção de conhecimento; e o segundo de que ciência social é construída a partir da relação dinâmica entre a razão do pesquisador e a experiência na realidade concreta. Ou seja, para a autora os resultados na ciência social são apenas uma aproximação provisória da realidade e nenhum dado consegue explicitá-la totalmente.

A análise dos dados da pesquisa aconteceu em três passos, conforme sugere Minayo (2014) para o método “hermenêutico-dialético”. O primeiro passo refere-se à ordenação dos dados coletados, que consistiu em tabular todas as respostas obtidas pelo formulário on-line enviado aos diretores das escolas jesuítas, criando uma tabela única que fosse possível consultar todas as respostas e começar a classificá-las, dando início à segunda etapa do método: a categorização dos dados obtidos a partir da fundamentação teórica feita pelo pesquisador. Neste trabalho, toda a parte da pesquisa bibliográfica e documental foi fundamental para promover uma leitura criteriosa sobre as respostas obtidas e adotar critérios de classificação para separá-las em conjuntos de análise.

Por fim, após a ordenação e a classificação, aconteceu a terceira e última etapa do método “hermenêutico-dialético”: a análise final dos dados, estabelecendo conexões e articulações com o referencial teórico. É nesse momento do trabalho que toda a teoria é contrastada com os relatos da realidade e permite, conseqüentemente, um olhar crítico sobre o objeto ou fenômeno estudado.

3.5 Proposta de intervenção

A definição sobre a elaboração de uma proposta interventiva no Colégio Medianeira aconteceu após o processo de pesquisa para a elaboração do referencial teórico e a análise das respostas obtidas no questionário dirigido aos diretores. A proposta é apresentada no fim deste trabalho e, realmente, só foi possível propô-la com segurança sobre seu sentido institucional, a partir de todo o processo investigativo percorrido nesta pesquisa.

4. REVISÃO DE LITERATURA

A presente revisão debruçou-se sobre dois grandes termos: “*magis inaciano*” e “futuro”, com o objetivo de visualizar o cenário de pesquisa acerca dos desafios de uma escola jesuíta no contexto contemporâneo. A pesquisa aconteceu no catálogo on-line de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal e Nível Superior (CAPES)², sendo os critérios empregados para análise: 1º) ser da área de educação; 2º) os referenciais teóricos adotados; 3º) a relevância das discussões sobre o tema *magis inaciano* e futuro. Após a pesquisa no banco de dados, conforme será apresentado a seguir, a seleção dos trabalhos relevantes para esta pesquisa aconteceu por meio da leitura dos resumos e palavras-chaves.

Ao buscar por “*magis inaciano*” no catálogo da CAPES, foram localizadas apenas 22 pesquisas, sendo 20 dissertações de mestrado e duas teses de doutorado, contemplando um período de quase 30 anos: 1990 a 2019. Devido à especificidade do termo, a primeira busca não foi delimitada para um período específico ou por área de conhecimento, para que realmente fosse possível visualizar por onde passa o interesse pelo termo. As áreas de conhecimento das pesquisas se concentram em Educação, História e Teologia, abordando temas como o discernimento de Santo Inácio de Loyola na vida cristã, questões histórico-culturais entre jesuítas e os nativos na América, análise sobre os sermões do P. Antônio Vieira e práticas artísticas de jesuítas nas reduções. Ao delimitar a área de conhecimento apenas para “educação”, o número se restringiu a cinco pesquisas, sendo apenas três capazes de estabelecer relações com o objetivo deste trabalho.

Diferentemente da especificidade do primeiro termo pesquisado, ao buscar pela palavra “futuro”, 17.774 trabalhos foram encontrados. Ao restringir a pesquisa para a área da “educação”, no período de 2018 e 2019, foram localizados 183 estudos, sendo 107 dissertações e 57 teses. A delimitação da busca para pesquisas publicadas nos últimos dois anos teve o intuito de apresentar uma discussão recente sobre futuro, por entender que a expectativa em relação aos próximos anos está diretamente relacionada com o contexto experienciado no presente. Entre os 183 trabalhos, foi possível selecionar inicialmente 13 pesquisas pelo referencial teórico que estabelecem algum ponto de convergência mais próximo à discussão aqui proposta,

²Site do catálogo de teses da CAPES: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses>

pois traçam paralelos entre desafiar o presente diante de desafios e contextos futuros, como: equidade de gênero, formação para novas tecnologias, responsabilidade e ética na tecnologia, perspectivas para as juventudes, educação humanista frente ao utilitarismo do mercado, letramento digital e formação permanente de gestores. Todos temas no horizonte das discussões sobre o século XXI. A maioria dos 170 estudos não selecionada tinha como foco questões pedagógicas, abordando temas de inclusão, formação docente e resultados de aprendizagem.

Antes de partir para a análise dos referenciais teóricos encontrados nos trabalhos, importante salientar que não apareceu nenhum estudo no campo da educação dedicado a pensar um futuro financeiro sustentável das escolas e muito menos das instituições de ensino confessionais. É um alerta preocupante, pois pressupõe que o rumo da educação no país não esteja mais sendo pensado por quem é da área.

As teses e as dissertações que discorreram em algum ponto sobre características do modo de proceder inaciano, fundamentaram-se, principalmente, em documentos institucionais da própria Companhia de Jesus e em escritos de Santo Inácio de Loyola, além de autores jesuítas como Fuentes (1999), Klein (1997, 1998, 1999, 2014, 2016), Kolvenbach (1993), Remolina (2005) e Storck (2017). Ao ler os trabalhos, os autores transparecem o compromisso da Companhia de Jesus com o apostolado educacional, sempre atenta às leituras de contexto do período em que atuam, buscando transformar a sociedade por meio da educação. Também é valorizada a característica do respeito à pessoa humana e pela justiça social, que colaboram para a fidelização e o sentimento de pertença aos sujeitos que mantêm contato com o carisma inaciano.

O objetivo supremo da educação jesuíta é, antes, o desenvolvimento global da pessoa, que conduz à ação, ação inspirada pelo Espírito e a presença de Jesus Cristo, filho de Deus e 'homem para os outros'. Este objetivo orientado para a ação baseia-se numa compreensão reflexiva e vivificada pela contemplação, e desafia os alunos ao domínio de si mesmos e à iniciativa, integridade e exatidão. (PEDAGOGIA INACIANA, 1993, p. 23).

As três pesquisas a seguir foram selecionadas por apresentarem um referencial teórico e um conjunto de análises que se aproximam do objetivo de caracterizar e compreender o *magis* inaciano.

O pesquisador Dário Schneider (2013) analisou, em sua dissertação, como a tradição educativa da Companhia de Jesus, por meio de seus valores, identidade e carisma, consegue manter-se pertinente na contemporaneidade e ser agente de formação pessoal e profissional no Colégio Anchieta, instituição jesuíta de Porto Alegre (RS). O autor demonstrou o estudo a partir da história de vida de um ex-aluno, hoje, professor, que há anos se dedica ao Colégio Anchieta e é exemplo de pessoa para centenas de colegas e milhares de estudantes. Uma pessoa que, inspirada pelos valores inicianos na sua trajetória de vida, exerce o *magis* iniciano de maneira efetiva e afetiva.

Ederson Luiz Locatelli (2010) investigou, em sua pesquisa de mestrado, uma proposta de formação em pedagogia iniciano para educadores dos colégios jesuítas no Brasil, por meio de espaços de convivência digitais virtuais – ECODIS. O autor desenvolveu um ambiente virtual e mediou a formação e as interações com 11 professores de diferentes regiões do país. Fica claro no estudo como é característico da pedagogia iniciano a necessidade de estar aberto ao aprender a aprender, sempre atento às mudanças de seu tempo. Ou seja, é importante a formação continuada dos docentes e elementos como a tecnologia, no caso os ECODIS, poderiam ser uma estratégia de aproximação entre professor de seus estudantes nativos digitais.

Por fim, Andréa Sanhudo Torres (2018), em sua tese de doutorado, pesquisou sobre os desafios de três universidades jesuítas da América do Sul – Pontificia Universidad Javeriana (Colômbia), Universidad Católica de Córdoba (Argentina) e Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Brasil) – em equilibrarem o humanismo característico dos valores inicianos diante da lógica neoliberal instaurada a partir da década de 1990 nas universidades, que privilegia valores sócio-empresariais. Ao analisar discursos e linhas de gestão das três universidades, a pesquisadora alerta que o século XXI, com seu mercado globalizado, tem acentuado as dificuldades para as instituições jesuítas serem sustentáveis e coerentes com o discurso humanista que defendem.

Sobre os estudos que abordam a temática “futuro”, o referencial adotado foi muito diverso, consequência dos diferentes contextos abordados nas pesquisas, conforme já explicado anteriormente: desde equidade de gênero, passando pela ética na tecnologia, até formação docente para ambientes virtuais de aprendizagens. Enfim, pode ser uma pista do quanto debater o futuro tem gerado pesquisa no campo da educação. Entre as pesquisas que apresentaram maior convergência com o tema aqui

investigado, importante evidenciar as ideias de Arendt (1989 a 2016), Brayner (2008), Costa (2007), Canário (2006) e Jonas (2003 a 2017), que serão sintetizadas nos três trabalhos abaixo.

Luís Paulo Cruz Borges (2018), em sua tese de doutorado, realizou uma pesquisa etnográfica com jovens do Ensino Médio no Rio de Janeiro para escutá-los sobre o sentido da escola nas suas expectativas em relação ao futuro. A partir da análise dos relatos dos estudantes, o pesquisador conseguiu dividir em quatro temáticas que sintetizam o que esperam do futuro: 1º) Trabalho, formação e profissão; 2º) Conhecimento e aprendizado; 3º) Esperança em algo melhor; 4º) Experiências, sonhos e desejos realizados. Nas quatro categorias, o estudo demonstra como os jovens ainda apostam na educação, mesmo que seja no sentido da escolarização, como necessária para se construir algo melhor, pois é realmente um agente de mudança. O relato de uma estudante chama atenção ao evidenciar a tensão social presente na responsabilização do indivíduo na sociedade, quando afirma que “quer mudar a sociedade, mas a sociedade não quer mudar”. São utilizados, na fundamentação sobre o futuro da escola, conceitos de Costa (2007) e Canário (2006), que apresentam ideias sobre as dificuldades das instituições de ensino básico diante da realidade de vida moderna ou pós-moderna, mas salientam a escola ainda como um elemento central na vida das sociedades e das pessoas. Canário (2006) também defende a necessidade de assumir uma postura crítica de leitura do contexto para se pensar a crise da escola na atualidade, pois o futuro é desenhado a partir do projeto de sociedade presente.

Ao investigar sobre o futuro da educação, o pensamento de Hannah Arendt é utilizado como fundamentação na tese de doutorado de Óberson Isac Dresch (2018), cujo trabalho buscou refletir sobre o papel da educação básica e a responsabilidade com as novas gerações que serão portadoras do futuro. Fica claro no estudo a defesa por uma escola que, apesar de inserida numa realidade contemporânea neoliberal, seja capaz de não formar apenas para o mercado profissional ou impor conceitos normativos de homem, cultura e de conhecimento. O desejo é que a escola seja a possibilidade de novos começos, que se possa aprender sobre tudo, por meio do diálogo entre a geração mais nova com os adultos de um mundo já existente.

Também são utilizados na fundamentação de Dresch outros estudiosos que permitem o diálogo com a obra de Hannah Arendt (1989-2014), pois buscam compreender a educação escolar na realidade contemporânea. Entre eles, Brayner

(2008), que acredita no modelo de escola republicana e democrática como uma tentativa para responder a seguinte questão: “podemos, ainda viver juntos?”. O autor defende que, será a partir de uma escola interessada e organizada, solidária ao Outro, que será possível promover reflexão e sensibilização na iluminação de novos horizontes. Por fim, na reflexão sobre futuro realizada na tese de doutorado de Dresch, uma citação de Brayner (2008) sintetiza a responsabilidade sobre o presente diante de um futuro que ainda está em aberto:

O vazio de utopias não significa a ausência de futuro: se não podemos mais antecipar sociedades a vir, podemos, ao menos ser responsáveis para saber que aquilo que virá está numa estreita dependência daquilo que fazemos agora. (BRAYNER, 2008, p. 141 apud DRESCH, 2019, p.134).

O terceiro estudo que despertou atenção foi a dissertação de mestrado de Rita de Cássia Matusso de Oliveira (2018), que aborda a necessidade de pensar o futuro a partir de uma responsabilidade ética sobre o uso da tecnologia. Sua fundamentação é feita principalmente no conceito de “ética do futuro” cunhado pelo filósofo alemão Hans Jonas (2003 a 2017), que coloca o humano como responsável em preservar a vida do planeta não apenas no tempo presente, mas essencialmente para as gerações futuras. É feita a reflexão sobre o progresso tecnológico desenfreado que, impulsionado pela sociedade do consumo, provoca significativas mudanças no agir humano. Uma realidade em que a ação do homem não encontra mais limites, já que o domínio da técnica moderna consegue superar a própria condição humana. O trabalho conclui que no contexto de progresso desenfreado, a tecnologia torna-se uma ameaça para a espécie humana e para a natureza, pois confere forças inimagináveis ao ser humano, sendo necessário pensar uma nova ética para os dilemas que surgem, já que apenas as éticas tradicionais não são mais suficientes.

A revisão sobre os estudos realizados acerca do “*magis in aciano*” e do “futuro”, no campo da educação, permitiu visualizar percepções sobre o modo de proceder da Companhia de Jesus e perceber a quantidade de reflexões acerca dos desafios e dos impactos de contextos futuros. Ficou claro que existem muitos desenhos de futuro, mas que o caminho a ser seguido depende da responsabilidade individual e coletiva sobre que vida nós queremos e que mundo deixaremos para as próximas gerações. Leituras críticas de contextos são necessárias para fazer escolhas conscientes, evidenciando a relevância da educação na formação de cidadãos. Por outro lado, a

escassez de pesquisas dedicadas a investigar o futuro das escolas que não comungam com a lógica neoliberal instaurada do mercado educacional presente, que resistem à educação tecnicista voltada apenas para o mundo do trabalho, instigou e inspirou a continuidade deste trabalho.

Portanto, o processo de pesquisa e de análise para atingir o objetivo geral proposto – *analisar os desafios do modo de proceder inaciano na relação com o neoliberalismo, a partir do contexto do Colégio Medianeira e de contribuições de diretores da Rede Jesuíta de Educação* – será uma contribuição importante na reflexão sobre a manutenção e a sustentabilidade por um modelo de escola responsável e comprometida com o presente e o futuro.

O referencial teórico, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, começa a partir de agora no processo investigativo deste trabalho, dividido em três partes principais: o que caracteriza o modo de proceder inaciano; o contexto de crise do Colégio Medianeira a partir de 2016 e os respectivos desafios para a gestão da instituição; por fim, compreender o contexto educacional de traços neoliberais. Ao investigar sobre essas três frentes na fundamentação, será possível tecer a trama do na qual está inserida a educação básica jesuíta, iluminando possíveis caminhos para a renovação e a atuação do apostolado educacional da Companhia de Jesus.

5 *MAGIS* INACIANO – A BUSCA PELO “MAIS E MELHOR”

A cultura interna de uma instituição acontece a partir dos valores e dos costumes compartilhados e vivenciados pelas pessoas que nela trabalham e, conseqüentemente, refletida no produto ou serviço oferecido para a sociedade. Importante salientar que ter missão e valores nobres – geralmente definidos pelos fundadores ou pelo departamento de marketing – não é garantia para que sejam absorvidos e praticados pelos colaboradores.

O *magis* inaciano é um conceito fortemente trabalhado nas instituições da Companhia de Jesus e que chama atenção aos ouvidos dos recém-contratados, pois, no primeiro momento, o seu significado realmente não é de fácil entendimento. *Magis* traduzido do latim é “mais”. De maneira simplista, é comum explicarem o *magis* como sendo a busca pelo mais e melhor, não apenas para si, mas também para os outros. Ao buscar a definição do termo *magis* nas Características da Educação da Companhia de Jesus (1987), encontra-se a seguinte definição:

Desenvolvimento mais pleno das capacidades individuais de cada pessoa em cada etapa de sua vida, unido ao desejo de continuar este desenvolvimento, ao longo da vida, e a motivação para utilizar as qualidades desenvolvidas em benefício dos outros. (Características, 1987, p. 38).

O padre jesuíta Luiz Fernando Klein (2014, p. 9) colabora com a seguinte explicação sobre o significado de *magis*:

Este é um conceito muito apreciado por Santo Inácio, que queria se destacar por seu amor generoso no serviço de Jesus Cristo, respondendo-Lhe e oferecendo-se sempre a Ele no padrão de qualidade, da excelência. O 'magis' não é uma comparação com os outros, mas consigo mesmo. É o empenho da pessoa para superar a mediocridade, porque o Senhor merece o melhor, como dívida de reconhecimento e gratidão. O 'magis' é o desenvolvimento máximo de todas as capacidades da pessoa, que não admite termo de comparação, pois cada um dá o que pode, tudo o que pode.

É importante ter clareza do conceito do *magis* inaciano, para que a busca pelo “mais e melhor” não seja interpretada como estímulo à cultura da competitividade e da performatividade tão cultuada na sociedade contemporânea. Ao contrário, como afirma Klein (2014), a pessoa não deve se comparar com os outros, mas com ela mesma. Será a responsabilidade individual em buscar sair da mediocridade que

tornará possível ser agente de formação e transformação para a própria vida e para o cuidado com o outro.

Ainda para contribuir na caracterização do *magis*, no Dicionário Paulo Freire existe o verbete “ser mais”. De acordo com o autor do verbete, Zitkoski (2016), na visão freiriana “ser mais” é a vocação para a humanização, na qual revela-se pela busca permanente do homem em querer ser mais, de humanizar o mundo, aventurando-se de maneira curiosa no conhecimento, lutando por afirmação, conquista e liberdade.

Portanto, quando assimilado o conceito de *magis* iniciano por quem trabalha em um colégio da Companhia de Jesus, percebe-se o compromisso assumido em não apenas desempenhar a função pela qual foi contratado, mas o sentimento de também assumir um projeto de vida capaz de transformar outras vidas e realidades por meio do apostolado educacional jesuíta. Neste sentido, Arrupe (1980) reforça sobre o que se espera de quem atua em uma instituição de ensino da Companhia de Jesus:

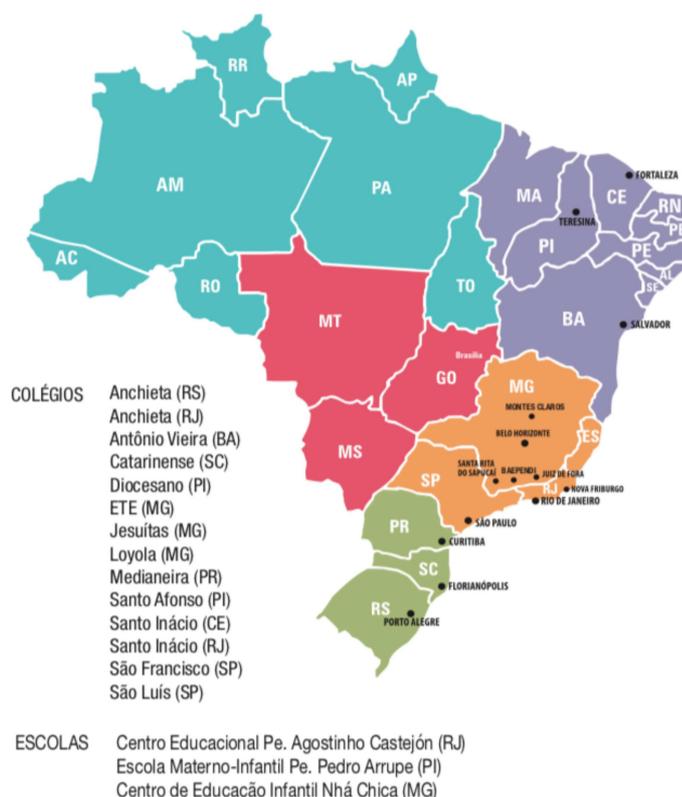
Necessitamos de “agentes multiplicadores”, e estes são os nossos colaboradores leigos, tendo, naturalmente, uma condição: a de valorizar na prática a sua capacidade de incorporar-se à nossa missão apostólica educativa. Isto quer dizer que não o vejamos, nem, de fato, sejam - meros assalariados para realizar uma tarefa sob a supervisão do empregador. (ARRUPE, 1980, p.19).

É possível dizer que ser *magis* evoca o legado de transformação iniciado por Santo Inácio de Loyola, em 1534, quando fundou a Companhia de Jesus, inspirando na continuidade do trabalho por uma educação que forma integralmente homens e mulheres.

5.1 A Rede Jesuíta de Educação Básica no Brasil e o Projeto Educativo Comum

Em 2014 é constituída a Rede Jesuíta de Educação (RJE) no Brasil, com o objetivo de promover o trabalho integrado das 17 instituições de educação básica da Companhia de Jesus no país. Até esta data, os colégios e as escolas jesuítas brasileiros eram divididos por províncias regionais, tornando a articulação e o trabalho colaborativo entre as unidades ainda limitado em nível nacional.

Figura 1 - Mapa com localização dos Colégios da RJE no Brasil



Fonte: Comunicação do Colégio Medianeira (2019).

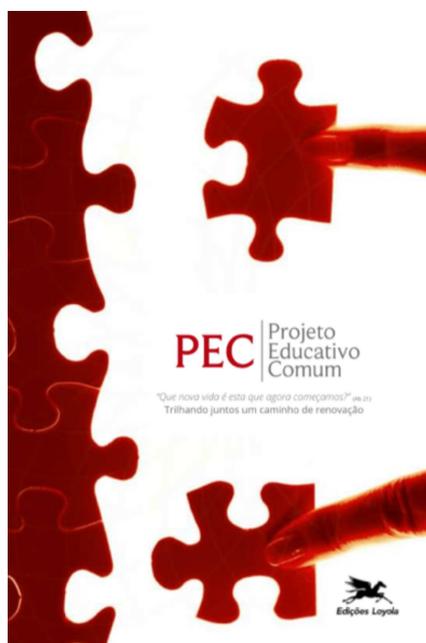
A criação da RJE potencializou, a partir de um trabalho sistematizado em rede³, a partilha de experiências, fomentando um espírito colaborativo entre as obras e seus respectivos colaboradores. Desde sua criação, foram organizados uma série de encontros temáticos, congressos, cursos de formação continuada, documentos norteadores e diretrizes comuns para os anos futuros.

Ao constituir-se como presença apostólica que atua em rede, articulando as unidades educativas entre si e também com as demais presenças apostólicas das respectivas plataformas, a Companhia de Jesus pretende que o trabalho educativo realizado nos colégios seja cada vez mais aberto e orientado pelo espírito de corpo e pelo discernimento (Art. 4º do Estatuto da RJE). A Rede Jesuíta de Educação (RJE BRA) está constituída para que os colégios da Companhia de Jesus no Brasil sejam, cada vez mais, lugar de transformação evangélica da sociedade e da cultura por meio da formação de homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos (Art. 5º do Estatuto da RJE). (PEC, 2016, n.9).

³ No site da RJE (<http://www.redejesuitadeeducacao.com.br/>) é possível acompanhar o trabalho que vem sendo desenvolvido pela articulação da educação básica jesuíta no Brasil.

O principal documento que surge a partir deste trabalho articulado e que marca os primeiros anos do trabalho da Rede Jesuíta de Educação é o Projeto Educativo Comum – PEC, lançado em agosto de 2016 no I Seminário de Educação da RJE, evento que aconteceu em São Leopoldo (RS) e contou com a presença de representantes de todas as unidades educativas da Companhia de Jesus no Brasil. A elaboração do PEC aconteceu de maneira colaborativa, a partir de 2015, quando um grupo de trabalho formado por profissionais de diferentes obras educacionais da RJE se reuniu, por meio de seminários presenciais e virtuais, para trocarem olhares e análises a partir problematizações trazidas por cada escola ou colégio. Este movimento inicial de reflexão possibilitou levantar uma série de contribuições que serviram de base para um segundo grupo de trabalho responsável em sistematizar e elaborar a redação do documento, que posteriormente passou por diferentes leitores críticos até o lançamento.

Figura 2 - Projeto Educativo Comum, da Rede Jesuíta de Educação, lançado em 2016. A capa traz a seguinte frase: “Que nova vida é esta que agora começamos?” – Trilhando juntos um caminho de renovação



Fonte: Site do Colégio Medianeira (2019).

Nas palavras do P. João Renato Eidt (2016), Provincial dos Jesuítas do Brasil no período, o PEC é a “referência de diálogo” do que se compreende como Aprendizagem Integral nas escolas e colégios da Rede Jesuíta de Educação no país.

Eidt (2016) salienta ainda, em sua carta de aprovação do PEC, que a metodologia de elaboração do documento buscou envolver o maior número de colaboradores de diferentes unidades, com o objetivo de “consolidar e intensificar, nos próximos anos, a identidade da RJE, além de implementar e atualizar sempre mais a Pedagogia Inaciana”. Ou seja, jesuítas e leigos trabalhando juntos na busca do *magis* por meio do apostolado educacional da Companhia de Jesus.

P. Mário Sündermann (2016, p. 1), Delegado para Educação Básica da Província Brasil na ocasião e principal articulador nos primeiros anos da RJE, salienta que a constituição do PEC demonstrou a importância do espírito em rede a favor do trabalho educativo no Brasil, sendo um documento que, “voltado ao diálogo com a contemporaneidade, apresenta-se como chamado ao atendimento às demandas do tempo presente no apostolado da educação”.

A vigência da primeira edição do PEC foi para quatro anos – 2016 a 2020 – e buscou orientar as unidades de educação básica da RJE sobre as necessidades de qualificação e renovação em diferentes dimensões do processo educativo: 1) Curricular; 2) Organização, Estrutura e Recursos; 3) Clima Institucional e 4) Relação com a família e com a comunidade. Optou-se por estas quatro dimensões, pois já são utilizadas na lógica do Sistema de Qualidade em Gestão Escolar – SQGE –, que é concebido a partir de pesquisas em eficácia escolar e desenvolvido pela Federação Latinoamericana de Colégios da Companhia de Jesus – FLACSI⁴.

É interessante observar que o PEC contempla dimensões além da sala de aula, abordando pontos importantes em relação ao que se espera da gestão de um colégio da Companhia de Jesus. Por exemplo, na dimensão Organização, Estrutura e Recursos (PEC, 2016, n. 57), a gestão institucional é salientada como meio para garantir a profissionalização de processos alinhada à identidade inaciana e à busca do *magis*, superando visões domésticas e personalistas. Acerca da responsabilidade com os recursos financeiros:

Meios para os fins: essa é a máxima que nos norteia, quando se trata de gerenciamento de recursos. Nossa natureza institucional e sua raiz na experiência de Inácio de Loyola demandam constante preocupação com o uso consciente de recursos e com a justiça social, sem nos eximir da qualificação técnica e do profissionalismo necessários à execução da tarefa educativa e dos processos de gestão a ela inerentes. (PEC, 2016, n. 65).

⁴ Para mais informações sobre o Sistema de Qualidade em Gestão Escolar da FLACSI, acesse <https://www.flacsi.net/areas/2161-2/>

No fim de 2019, todas as unidades de educação básica da RJE foram solicitadas a enviarem para o Escritório Central da RJE um relato de experiência sobre como foram os trabalhos de implementação do PEC em sua realidade local, além de apontar sugestões para a segunda edição do documento.

Além dos encaminhamentos em relação ao PEC, que marcaram os primeiros anos do trabalho em rede da educação básica no Brasil, o novo Planejamento Estratégico da RJE, redigido em 2019 com vigência até 2025, foram definidos missão, visão, princípios e valores comuns, que devem também ser adotadas por todas as unidades. Foi algo inédito para escolas e colégios jesuítas no país, pois, anteriormente, cada obra exercia autonomia para defini-los.

- Missão da RJE: “Promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos”. (RJE, 2019).
- Visão para 2025 da RJE: “Ser uma rede de centros inovadores de aprendizagem integral que educam para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável”. (RJE, 2019).

Figura 3 - Ilustração feita durante a conferência de abertura do 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo. A ilustração sintetiza a fala do P. José Alberto Mesa, que abordou sobre a Educação Jesuíta para a Cidadania Global



Por fim, é importante salientar que todo este esforço para se constituir de maneira sólida um trabalho em rede não exclui o olhar sobre a cultura local de cada escola e colégio. Ao contrário, é a escuta e os olhares de cada obra, revelando perspectivas micro e macro de contexto, que enriquece e dá corpo à RJE. Sündermann (2016, p.2) provoca “Onde estamos e aonde queremos chegar? Essas provocações são necessárias para nos encorajarmos a mexer em nossos assentamentos e a ampliar nosso diálogo com o contemporâneo”. Afinal, em uma realidade em que a tecnologia da informação tornou viável a conexão com praticamente qualquer lugar do planeta, a Companhia de Jesus, com sua presença educacional em mais de 70 países, tem um potencial de troca muito rico para continuar alinhando tradição e inovação, promovendo o diálogo e o intercâmbio cultural, entre estudantes de instituições jesuítas do mundo todo. Nas palavras de Arturo Sosa, atual Superior-Geral da Companhia de Jesus, “Somente se pensarmos e atuarmos de modo conjunto e coordenado, acolhendo e integrando a riqueza de nossas diversidades locais, poderemos, graças à rede, enfrentar desafios globais que afetam nossas condições locais” (2017, p. 62).

5.2 Pedagogia inaciana

O primeiro colégio jesuíta surgiu em 1548, apenas 14 anos após a fundação da Companhia de Jesus. Santo Inácio de Loyola dá este importante passo para o apostolado educacional na cidade de Messina, na região da Sicília na Itália. Em poucos anos, a aristocracia, que na época começava a valorizar a cultura e a educação, reconheceu a excelência acadêmica do colégio jesuíta, impulsionando Inácio a expandir o sucesso alcançado em Messina. Três anos depois, em 1551, os jesuítas fundaram o Colégio Romano, em Roma, que mais tarde tornou-se a Universidade Gregoriana.

Na atualidade, quase 500 anos depois, o apostolado educacional da Companhia de Jesus segue consolidado, englobando mais de 2.000 instituições de educação básica, em mais de 70 países das diferentes regiões do mundo, totalizando

aproximadamente 890 mil estudantes, segundo dados do Educate Magis⁵.

A Pedagogia Inaciana não é propriamente um método, no sentido rigoroso do termo, mas um enfoque pedagógico cujos elementos principais provêm dos Exercícios Espirituais e da espiritualidade inspirada em Santo Inácio de Loyola, como os conceitos de pessoa, de sociedade, de mundo, de Deus, de ideal de vida, de missão, de processo de ensino e aprendizagem, de mudança, de colaboração com os outros e networking. (KLEIN, 2014, p.1).

A sistematização da pedagogia inaciana, que orienta todo o apostolado educacional jesuíta, começa a partir da Parte IV das Constituições⁶ da Companhia de Jesus, intitulada “Como instruir nas letras e em outros meios de ajudar o próximo os que permanecem na Companhia”. A escrita do documento surge devido a pedidos dos companheiros de Inácio para que ele redigisse normas, princípios e orientações práticas a serem adotadas em toda obra educacional jesuíta, garantindo, assim, uma uniformidade das ideias da Companhia ao expandirem os colégios em pleno século XVI, período em que estava em alta ideias da Reforma Protestante. Sobre a Parte IV escrita por Inácio, Klein (1997) explica:

O texto apresenta normas administrativas quanto ao sustento material dos colégios e universidades, aos critérios de admissão e permanência dos alunos, às funções e responsabilidades dos dirigentes e educadores. Descreve as diretrizes pedagógicas sobre os cursos e graus, a composição curricular, os métodos de ensino e aprendizagem, os textos de estudo. Finalmente oferece orientações sobre o progresso dos alunos nos estudos, nos bons costumes e nos meios de ajudar o próximo. Destacam-se na Parte IV a preocupação pela formação humanística associada à formação moral, das virtudes e dos hábitos; o cuidado do educador pela pessoa do aluno, pelo seu bem-estar e progresso; a flexibilidade para adaptar ao aluno o processo educativo. (KLEIN, 1997, p.91).

Meio século mais tarde, após anos de discernimento dos jesuítas à frente das instituições de ensino, a IV Parte redigida por Inácio dá origem ao documento *Ratio Studiorum*⁷, que, traduzindo literalmente do latim significa “Razão para estudos”. É

⁵ Lançado em 2015, o Educate Magis é uma rede social da Companhia de Jesus, que tem como objetivo conectar instituições jesuítas de educação básica em todo o mundo. Site: <https://www.educatemagis.org/>

⁶ De acordo com Klein (1997, p.90), “Texto legislativo máximo da Ordem dos Jesuítas, redigido por Inácio de Loyola, seu fundador e primeiro superior geral, e aprovado pela 1ª. Congregação Geral, em 1551”.

⁷ De acordo com Klein (2014, p.1) “A *Ratio Studiorum* foi promulgada em 1599, depois de cerca de 50 anos de estudos e intercâmbios. É a organização dos estudos, constituindo-se em 30 conjuntos de

possível comparar a Ratio e seu próprio movimento de elaboração com o que foi feito com o PEC da Rede Jesuíta de Educação, apesar dos 417 anos de diferença entre os documentos. Ou seja, em ambos os processos, a constituição de um documento basilar para o apostolado educacional acontece a partir do intercâmbio de experiências de quem está à frente dos colégios, demonstrando sempre a preocupação para que a teoria esteja diretamente ligada às práticas e atenta aos contextos locais, respondendo aos desafios de cada tempo. Neste sentido, Kolvenbach (1993, p. 235) reforça que as instituições de ensino da Companhia de Jesus precisam buscar sempre a excelência na qualidade de ensino, pois é dever delas contribuírem com a sociedade, incorporando em seus processos educativos a análise atenta de problemas e preocupações cruciais do homem. É um modo de fazer educação que acredita na transformação social a partir do estudo e da pesquisa, no qual é interesse central a pessoa humana, refutando ideias de ensino que se conformam com olhares parciais sobre a realidade e que costumeiramente acreditam em discursos e slogans simplistas para a resolução de problemas complexos. “Nossos resultados, na certa, não alcançarão o ideal. Mas o que sempre distinguiu a Companhia foi o esforço por conseguir esse ideal” (KOLVENBACH, 1993, p. 242).

A educação nos colégios da Companhia pretende transformar a maneira segundo a qual a juventude vê-se a si mesma e aos outros, aos sistemas sociais e suas estruturas, ao conjunto da humanidade e a toda a criação natural. A educação jesuíta, se realmente alcança o seu objetivo, deve conduzir finalmente a uma transformação radical, não só do modo ordinário de pensar e agir, mas também do modo de entender a vida, como homens e mulheres competentes, conscientes e compassivos, que buscam o “maior bem” na realização do compromisso da fé e da justiça, para melhorar a qualidade de vida dos homens, especialmente dos pobres de Deus, oprimidos e desamparados. (Pedagogia Inaciana, 1993, p. 28).

A excelência acompanhada do binômio acadêmico e humano contribui para compreender sinteticamente o que caracteriza a pedagogia inaciana. O estudante de uma instituição de ensino jesuíta precisa ser formado em sua integralidade, ou seja, tornar-se uma pessoa academicamente bem formada e também com um olhar humanizado consciente sobre a realidade de seu tempo. De acordo com Klein (1997,

regras sobre o funcionamento e a administração da educação escolar. Considera-se a Ratio a primeira sistematização educativa no mundo”.

p.98), “O aluno é o elemento central do colégio, a quem será oferecida uma formação integral para ser o homem para os demais”.

O Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação (2016) alerta para que a formação integral do estudante não seja reflexo de um somatório de partes do colégio, no qual cada setor da instituição se responsabiliza apenas por uma parte, mas que a integralidade seja trabalhada por todos os educadores. Ou seja, a responsabilidade pela formação humanista não é apenas da disciplina das áreas de humanas ou da equipe de pastoral, mas de todas as disciplinas e áreas da instituição.

Outra característica que se revela no dia a dia de uma obra do apostolado educacional da Companhia de Jesus é o cuidado com cada pessoa da comunidade escolar, que, conseqüentemente, releva-se pela manutenção do bom clima interno da instituição. Educar pelo afeto, pela solidariedade, pelo cuidado com o indivíduo, é condição basilar para o modo de proceder inaciano. Kolvenbach (1993, p. 237) afirma que “em todo esforço para formar homens e mulheres que se destaquem pela competência, integridade e compaixão, Inácio jamais perdeu de vista a pessoa concreta. Sabia que Deus dá a cada um os seus talentos pessoais”, ideia esta que derivou em um dos princípios norteadores da pedagogia inaciana, a “cura personalis”: o cuidado afetuoso e dedicado sobre cada pessoa no processo educativo.

A noção de valor fundamenta a vida escolar e está explícita no currículo da instituição. As normas, os regulamentos, as decisões, as ações e a relação estabelecida entre os membros da comunidade educativa transparecem os valores que pregamos. Educamos na justiça, no respeito, na solidariedade, na contemplação e na compaixão. A educação jesuíta é instrumento efetivo de formação, fundamentado na fé, na prática da justiça, no diálogo inter-religioso e no cuidado com o ambiente. (PEC, 2016, n. 33).

Nos quase cinco séculos de apostolado educacional da Companhia de Jesus, a pedagogia inaciana foi responsável por instigar a leitura permanente de contextos, identificando fraquezas e fortalezas de cada tempo, mostrando a jesuítas e a leigos companheiros de missão a necessidade de atualizarem-se para continuarem exercendo um trabalho de excelência no presente. As palavras de Klein (2014, p.16) salientam que “O empenho da Pedagogia Inaciana por atualizar-se não é por modismo, mas para oferecer a resposta 'magis', a mais adequada aos apelos do mundo contemporâneo”. Dar respostas ao presente não é, necessariamente, atender a simples demandas de mercado. Ao contrário, como a história já mostrou, a escolha da Companhia é pela transformação social por meio de uma educação que preza pela

justiça social, por mais que isso acarrete em perseguição ou retaliação da nobreza ou do mercado. “Lendo os sinais dos tempos, reconhecendo e assumindo seus desafios como campo de missão” (PEC, 2016, p.36), conforme o Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação. Exemplo disso são as temáticas escolhidas para serem abordadas pelo currículo escolar nos colégios da RJE em pleno Brasil que convive com a mercantilização voraz do seu sistema educacional:

O desafio de articular fé e justiça nos leva a considerar, no espaço escolar, os temas referentes a gênero, diversidade sexual e religiosa, novos modelos de família, questões étnico-raciais, elementos referentes às culturas indígena, africana e afro-brasileira no Brasil e todos os temas similares relacionados a categorias ou grupos sociais que sofrem discriminação, violência e injustiça. (PEC, 2016, n. 22).

O contexto atual, com a intensa polarização de ideias que afeta diferentes países, inclusive o Brasil, é mais um capítulo histórico que apresenta uma realidade complexa a ser encarada pelas instituições jesuítas de ensino. Afinal, é um grande desafio buscar o *magis* diante de uma sociedade de valores individualistas e meritocráticos, porém é preciso acreditar na pedagogia inaciana como uma opção para pessoas que ainda buscam um mundo menos desigual.

5.3 O apostolado educacional jesuíta diante de desafios futuros

Na relação da missão da Companhia de Jesus diante dos desafios futuros, chama atenção, principalmente, escritos do jesuíta Gerardo Remolina e do atual Superior-Geral Arturo Sosa, que salientam a responsabilidade do sujeito contemporâneo em moldar o futuro que deseja nos atos do presente, sem deixar se paralisar pela tradição do passado.

Para Remolina (2005), mencionar tradição e futuro abrange três significados que precisam ser considerados: em primeiro lugar, “falar de continuidade com o que já foi” (p. 21), assumindo o que ainda é valioso e digno de perdurar; em segundo lugar, “falar de continuidade com o que é na atualidade” (p. 22), ou seja, olhar para atuais processos vigentes, compará-los com as tendências, para então ressignificá-los para novas possibilidades e direções; e em terceiro lugar, “falar de continuidade na projeção que fizemos do presente para o futuro, como fruto da tradição, do que somos e queremos ser. É falar de uma fidelidade criativa em relação às nossas origens” (p.

22). Em síntese, não se projeta futuro sem discernimento sobre passado e presente, ainda mais quando se refere a um apostolado educacional de quase 500 anos, que já presenciou transformações diversas. Um pequeno exemplo, que ilustra as demandas por ressignificação entre tradição e contextos contemporâneos, é pensar a aplicabilidade da *cura personalis* em ambientes virtuais:

A educação virtual e a distância é o que poderíamos chamar de um futuro-presente, já que sua presença recém está se desenvolvendo e cuja modalidade propõe sérias interrogações não apenas de ordem pedagógica, mas também de ordem cultural e formativa. Como pode transmitir-se a distância o que até o momento se fez por meio do contato pessoa, direto, professor-aluno, por meio do testemunho vivo do mestre e de uma *cura personalis* dos estudantes? (REMOLINA, 2005, p. 29).

Ainda sobre esta reflexão de possíveis ressignificações dos espaços de aprendizagens devido aos avanços tecnológicos, Arturo Sosa (2017, p.57) defende que “Embora os colégios de educação presencial, que alguns chamam de tradicionais, continuem importantes, devemos ter a liberdade e a criatividade para explorar outros modelos” que encarnem o *magis* hoje. O Superior-Geral salienta ainda que, felizmente, a Companhia de Jesus conta com a criatividade das pessoas atuantes no apostolado educativo, que contribuem na reflexão, na criação e na experimentação de novas possibilidades, e propõe seis desafios concretos para que sejam enfrentados pelas instituições de ensino da Companhia de Jesus: 1º) que as obras educativas sejam espaço de pesquisa e inovação pedagógica que, estando conscientes das transformações culturais e antropológicas da cultura digital, estejam aptas a formarem “de um modo novo para um futuro diferente” (SOSA, 2017, p. 58); 2º) continuem exercendo uma educação para a justiça, sem exclusão de classe social, que busca procurar soluções para uma sociedade menos desigual; 3º) promovam nos estudantes e nos educadores a consciência de cuidado com a casa comum, buscando atitudes que contribuam para a sustentabilidade do planeta, protegendo assim as diferentes formas de vida; 4º) mantenham uma cultura de proteção dos menores de idade e de pessoas vulneráveis, como uma resposta ao histórico de escândalos vivenciados pela Igreja e, conseqüentemente, mancharam a credibilidade de colégios da Companhia; 5º) ofertem “uma formação religiosa que abra à dimensão transcendental da vida, capaz de transformar a vida pessoal e social” (SOSA, 2017, p.59), sendo o desafio comunicar o desejo de *em tudo amar e servir*, próprio da espiritualidade inaciana, para as novas gerações; 6º) promover formação para a cidadania global, que busque uma

visão intercultural do mundo, sendo capaz de superar nacionalismos e fanatismos políticos ou religiosos.

O desafio de uma formação para a cidadania global, na visão da pedagogia inaciana, é afastar-se da lógica de homogeneização cultural ofertada pelo mercado globalizado, criando a consciência da importância das identidades, características e problemas locais para a constituição de uma visão plural sobre a aldeia global. Neste sentido, Arturo Sosa ainda reforça:

Como os nossos colégios podem acolher e oferecer uma formação para a cidadania global, que respeitando as particularidades locais das culturas, manifeste o nosso potencial e compromisso universal? Deveríamos ser capazes de criar programas educativos que nos ajudem a pensar e atuar, local e globalmente, sem dicotomias entre as duas dimensões, que caminhem na linha da interculturalidade, assumindo como um dado enriquecedor a diversidade cultural, social e religiosa do nosso mundo, sem perder nossa identidade cristã e inaciana. (SOSA, 2017, p. 60).

Ainda sobre futuro, em 2019, a Companhia de Jesus divulgou suas Preferências Apostólicas Universais para a década de 2019 a 2029 (SOSA, 2019), que norteia quais serão as principais frentes de trabalho para os próximos anos e que, conseqüentemente, precisarão fazer parte das discussões e formações nas obras do apostolado educacional. São quatro os norteadores:

- A) Mostrar o caminho para Deus mediante os Exercícios Espirituais e o discernimento;
- B) Caminhar junto aos pobres, os descartados pelo mundo, os vulnerados em sua dignidade, numa missão de reconciliação e justiça;
- C) Acompanhar os jovens na criação de um futuro cheio de esperança.
- D) Colaborar com o cuidado da Casa Comum. (SOSA, 2019, p. 1).

Interessante observar os valores da tradição inaciana refletida nas propostas de desenho do futuro, seja pelo caminho do discernimento, seja pela continuidade do trabalho por uma sociedade menos desigual, seja no cuidado com as gerações mais jovens, ou pelo cuidado com as questões ambientais. São quatro preferências que revelam o *magis* inaciano na perspectiva de construção do mundo desejado pela Companhia de Jesus, pois buscam transformações sociais coletivas a partir do ser “mais e melhor” de cada companheiro de missão. A terceira preferência apostólica “Acompanhar os jovens na criação de um futuro cheio de esperança”, em especial, reforça a responsabilidade das escolas e colégios em trabalharem com a geração atual que é possível lutar por um mundo que seja diferente, não pautado apenas pela

lógica homogênea conduzida pelo mercado, pois “a juventude aspira à diversidade que corresponde ao exercício da liberdade e abre espaços criativos para contribuir ao surgimento de uma sociedade humana intercultural”. (SOSA, 2019, p. 5). Afinal, diante de um mundo em que a ciência tem sido questionada, as fronteiras fechadas e os discursos radicais elegem presidentes, ou seja, uma realidade em que o excesso de informação promove a desinformação torna urgente criar novamente utopias e narrativas que promovam a reconciliação entre os povos e com o planeta. Neste sentido, as Preferências buscam “desencadear um processo de reanimação vital e criatividade apostólica que nos faça melhores servidores da reconciliação e da justiça”. (SOSA, 2019, p. 10).

O futuro não é uma fatalidade (*fatum*) que deve acontecer como um destino impessoal, como uma força cega. Nós mesmos devemos construí-lo sendo conscientes, é claro, de nossas limitações. Por isso, a pergunta final deve ser: a partir da tradição que nos inspirou e nos inspira, qual queremos que seja o futuro de nossa educação jesuíta? A partir das tendências atuais e dos desafios que conseguimos “farejar” em relação ao futuro, qual deve ser a nossa resposta educativa? Em último caso, que queremos fazer? Que desejamos que aconteça? Responder a estas perguntas é totalmente indispensável para construir a *estratégia* que nos conduza ao futuro que desejamos. (REMOLINA, 2005, p.34, grifo do autor).

Portanto, para continuar formando pessoas que sejam agentes de transformação pautadas pelo *magis* inaciano, a tradição da Companhia de Jesus não pode ser esquecida. São os valores do modo de proceder inaciano que impulsionam o discernimento sobre as escolhas do passado e do presente, contribuindo para o futuro que se deseja construir.

6 COLÉGIO MEDIANEIRA, GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

O Colégio Medianeira é um dos centros de aprendizagem mais recentes da Companhia de Jesus no Brasil e o único no estado do Paraná. Fundado em 1957, está situado no bairro Prado Velho, em Curitiba, e possui um único campus com mais de 144 mil metros quadrados, que emprega aproximadamente 400 educadores e atende 2.200 estudantes da Educação Infantil ao último ano do Ensino Médio. Em 2015, alcançou sua capacidade máxima de alunos, com quase 2.900 crianças e jovens, mas nos últimos quatro anos acumulou uma perda de 700 estudantes, o que gerou dificuldades financeiras na instituição, fragilizou a marca Medianeira na cidade e, conseqüentemente, acarretou na baixa autoestima dos educadores que permaneceram no colégio.

Fotografias 1 e 2 - Imagens aéreas do Colégio Medianeira. À esquerda, no fim da década de 1950, e à direita em 2019. É possível observar o grande desenvolvimento da instituição, assim como da cidade Curitiba nessa região



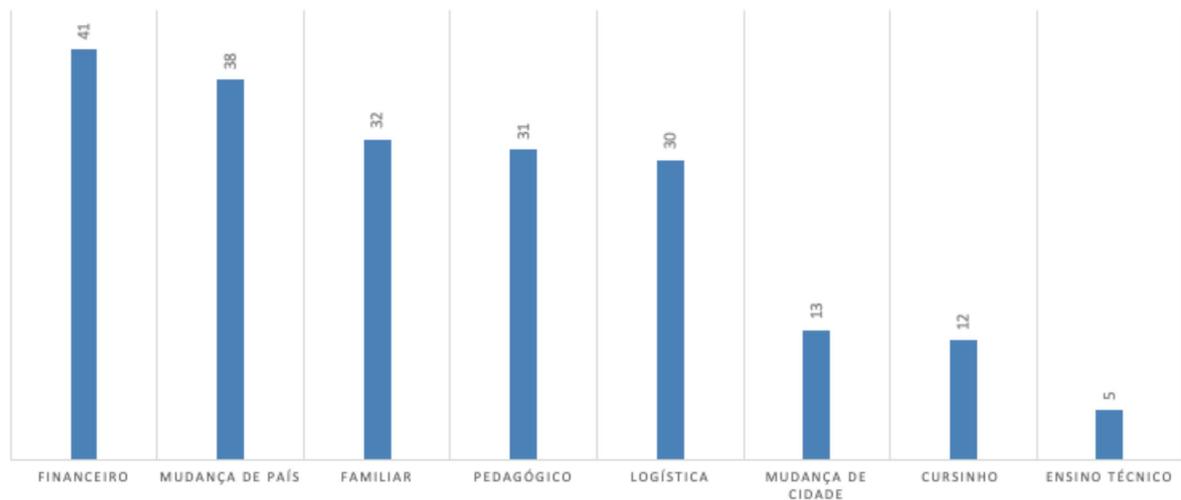
Fonte: Arquivo do Colégio Medianeira.

Certamente, a crise⁸ político-econômica brasileira dos últimos anos contribuiu para a diminuição de estudantes. É um cenário que abrange tanto famílias com dificuldades em arcar com as mensalidades do colégio, quanto famílias com alto poder aquisitivo que deixam o Brasil na busca por qualidade de vida. Por fim, mas não menos grave, a crise provoca um clima tenso ocasionado pela polarização política que afeta toda a comunidade escolar. No gráfico abaixo, é possível visualizar os motivos

⁸ Crise que começa no Brasil em meados de 2014, com a recessão econômica e o recuo no PIB nos anos de 2015 e 2016, gerando aumento do desemprego e instabilidade política no país. A situação econômica causa instabilidade política no país, gerando inúmeros protestos ao governo, além de manobras políticas dos partidos de oposição, resultando no afastamento da presidenta Dilma Rousseff.

declarados pelas famílias dos 209 estudantes que saíram do Colégio Medianeira no fim de 2018. A questão financeira e a mudança de país aparecem no topo das motivações, seguidas por questões familiares (motivo não detalhado), pedagógicas e logísticas.

Gráfico 1 - Motivações de saídas do Colégio Medianeira de 2018 para 2019



Fonte: Secretaria do Colégio Medianeira (2019).

Voltar a operar com 2.900 estudantes não é mais um desejo do Colégio Medianeira, pois percebeu que não é possível tornar-se um centro de aprendizagem integral com esta quantidade de alunos. Porém, continuar com 2.200 estudantes também não é saudável para a saúde financeira da instituição. Deste modo, o objetivo para os próximos cinco anos é operar com 2.600 alunos, ou seja, estancar a queda dos últimos anos e aumentar em 400 estudantes.

Estes quatro anos, realmente, têm sido bem difíceis, exigindo anualmente reestruturação interna para conseguir adequar-se às reduções de estudantes e consequentemente de receita, assim como prudência de educadores e da própria comunicação institucional sobre como se posicionar frente a diferentes temas, já que a polarização política tem realmente tornado o clima escolar muito pesado. A partir deste contexto desolador, surge o desafio de sair da redoma, olhar para fora dos muros da instituição, buscar soluções para captação de mais estudantes, tentar diminuir folha de pagamento, otimizar recursos ao extremo, e tudo isso sem poder abrir mão da identidade de uma obra da Companhia de Jesus, ou seja, o cuidado com as pessoas e a garantia da excelência nos processos de aprendizagem. Nas palavras

do Superior-geral da Companhia de Jesus, jamais deixar de buscar o “*Magis* inaciano: impulso constante para fazer mais e melhor. - Fundamento: o modo de vida de Jesus: radicalmente insatisfeito. - Não basta fazer muito e bem, é sempre possível fazer mais e melhor, superar a tentação do conformismo.” (SOSA, 2018, grifo do autor).

6.1 Contexto volátil e utilitarista

Além da crise econômica brasileira, há também as próprias mudanças que caracterizam as duas primeiras décadas do século XXI, como o avanço tecnológico e a velocidade da informação que potencializam radicais transformações sociais, a partir do modo como as pessoas se comunicam, produzem e consomem conteúdos. São mudanças de ordem local e mundial no campo da política, da economia, da cultura, muitas vezes consequência de ações programadas e viralizadas, seja por um indivíduo, uma corporação ou um governo, para promover ideias, interpretações e percepções de uma realidade desejada. Tal contexto é abordado no Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação: “Novas e surpreendentes tecnologias da informação e da comunicação têm estreitado as distâncias e possibilitado a cocriação, apropriação e disseminação de conhecimentos”. (PEC, 2016, n. 26).

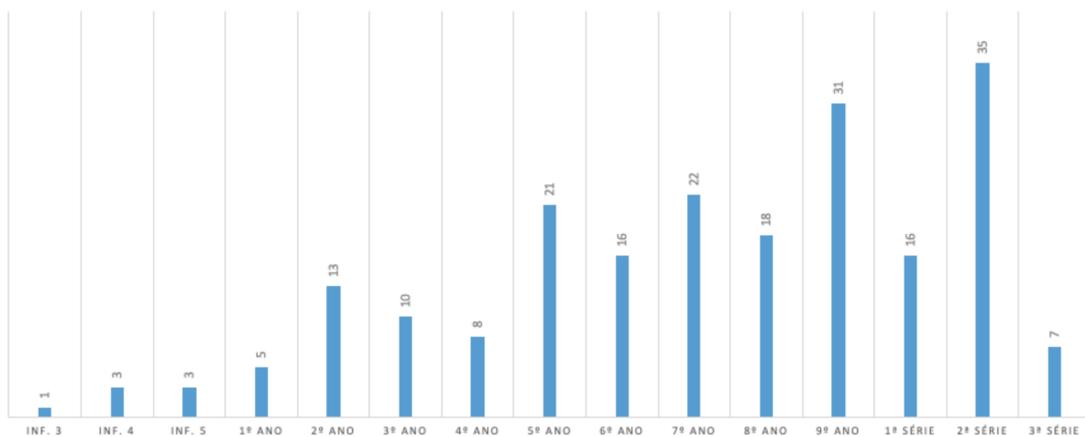
Diante deste mosaico de fatos e mudanças que reconfigura a realidade em instantes, uma gestão competente e ambientalmente responsável é feita por meio de análise de contexto dinâmico e constante atualização de produtos/serviços, estruturas e recursos humanos. São desafios comuns às organizações contemporâneas que desejam ser financeiramente sustentáveis, independente do setor em que atuam. Ao mesmo tempo, um processo que exige discernimento para que mudanças não sejam apenas um fetiche à inovação tecnológica em detrimento do humano, como alerta Byung-Chul Han ao afirmar que “hiperinformação e hipercomunicação geram precisamente a *falta de verdade*, sim, *a falta de ser*”. (HAN, 2017, p. 25, grifo do autor).

Para as instituições de ensino, o desafio é ainda maior, pois ofertam um “produto inacabado”, na definição de Francisco Cunha (2018), cujo resultado do trabalho formativo da pessoa não é mensurado, percebido, de modo imediatista como esperado por uma sociedade pautada pelo desempenho. É uma pressão exercida pelos próprios pais e estudantes, conforme citação de José Bento Silva (2018, p. 514): “A obsessão de pais e alunos por resultados e ‘rankings’ é a outra fonte de perda de

liberdade de gestão, pois limita a capacidade dos líderes de unidades educativas para inovarem, quer ao nível pedagógico quer até ao nível de conteúdos”.

Esta busca pelo ranking pode ser percebida no gráfico abaixo, que mostra os dados de evasão por série do Colégio Medianeira de 2018 para 2019. É evidente a dificuldade de fidelização no término do 9º ano para o Ensino Médio e da 2ª para a 3ª série do Médio. Ou seja, é forte o movimento de famílias optarem por instituições de ensino com foco nos vestibulares no Ensino Médio, afirmando o discurso de que já garantiram a formação humana no colégio confessional, mas que agora seus filhos precisam entrar na universidade.

Gráfico 2 - Evasão por série de estudantes do Medianeira de 2018 para 2019



Fonte: Secretaria do Colégio Medianeira (2019).

Os colégios de uma grande rede privada não confessional – cujo marketing foca muito em índices de aprovação – foram os que mais receberam nossos estudantes no fim de 2018. Dos 209 pedidos de transferência, 34 declararam opção por alguma sede desta grande rede. Entre outros concorrentes, destacam-se principalmente colégios de grandes redes – confessionais e não confessionais –, reconhecidos pelo foco em aprovações nos vestibulares ou por focarem em um modelo de formação voltado para o mercado de trabalho. Além do crescimento pela preferência por um modelo mais utilitarista e menos humanista de educação, é possível observar que diante do cenário de crise econômica, colégios com mensalidades menores também aparecem como opções para as famílias ao saírem do Medianeira. Abaixo, a relação das instituições de ensino escolhidas pelos egressos:

Tabela 1 - Egressos do Medianeira de 2018 para 2019 para outros colégios

Colégio	Qtd	Colégio	Qtd	Colégio	Qtd
Não declarado	40	Ironwood Ridge High School	1	Colégio Estadual Professor Máxima Atílio Asinelli	1
Colégio Positivo	29	Escola Elo Sagrado	1	Colégio ESIC	1
Colégio SESI - Internacional	17	Chaska High School	1	Colégio Estadual Professor Teobaldo Leonardo Kletemberg	1
Colégio Assunção	7	SEPT/UFPR	1	Colégio Estadual Anibal Khury Neto	1
Colégio Bom Jesus	5	Colégio Suiço Brasileiro	1	Colégio Elite Milenium	1
Estados Unidos	4	Colégio Grão Saber	1	Colégio Genius	1
Colégio Positivo - Jardim Ambiental	4	Piedmont High School	1	França	1
Colégio Dom Bosco	4	Escola Keluc	1	Belleville Canadá	1
Colégio Marista - Anjo da Guarda	4	Rocklin High School	1	Colégio Estadual Conselheiro Zacarias	1
Colégio Senhora de Fátima	3	Colégio Stella Maris	1	Colégio Ideal - Ribeirão Preto SP	1
TECPUC	3	Asociación Lincoln	1	Colégio SESC	1
Colégio Estadual Júlio Mesquita	3	COLÉGIO SESI	1	Deutschland Schule	1
Colégio Dom Orione	2	Point Gray Secondary High School	1	Escola Issa Nacii	1
Escola Esperança	2	Escola Municipal CEI Raoul Wallenberg	1	Escola Infância Feliz	1
Colégio Adventista - Bom Retiro	2	Colégio Estadual Professora Maria Aguiar Teixeira	1	Colégio Martinus	1
Colégio da Polícia Militar do Paraná	2	Colégio Estadual São Paulo Apóstolo	1	Colégio Modelo	1
Colégio Vila Militar	2	Concluinte do Ensino Médio	1	Colégio SESI - Portão	1
Colégio Dom Bosco - Ahú	2	Colégio Integral	1	SÃO PAULO	1
Escola Grace	2	Associação Pedagógica Waldorf Santos	1	Colégio Adventista - Boqueirão	1
Escola Lucy Requião de Melo e Silva	2	Plymouth School	1	UFPR	1
Colégio Bom Jesus - ALDEIA	2	Colégio Glória	1	Lisboa - Portugal	1
Colégio Sion - Solitude	2	Colégio Decisivo	1	Reynolds High School	1
Colégio Estadual Professor Lysímaco Ferreira da Costa	2	Escola Municipal Presidente Pedrosa	1	Colégio Estillo	1
Colégio Makenzi - Tamboré SP	1	Colégio Marista - Paranaense	1	Colégio Estadual Pio Lanteri	1
Colégio Positivo - Hauer	1	Colégio Mãe de Deus - Londrina PR	1	Canadá	1
Escola Willy Janz	1	Colégio Monteiro Lobato	1	Colégio Adventista	1
Spectrum Community Secondary School	1	Colégio Adventista - São José dos Pinhais	1	Escola Acalento	1
Colégio Estadual João de Oliveira Franco	1	Escola Grão Saber	1		
Bronte College	1	Estocolmo - Suécia	1		
Alemanha	1	Espanha	1		

Fonte: Secretaria do Colégio Medianeira (2019).

Um processo formativo comprometido com as excelências humana e acadêmica não deve ter como fim apenas aprovações em exames. A aprovação é importante, mas precisa visar também à problematização, à compreensão e à discussão do presente, ciente da necessidade de deparar-se e discutir uma série de tensionamentos sociais: polarização política, ideologia de gênero, novos modelos familiares, intolerância religiosa, entre outros. São assuntos que, por gerarem discussões apaixonadas, intolerantes muitas vezes, passam à margem de muitos setores da economia, o que não é o caso do educacional. Por exemplo, quem atua na construção civil, na indústria alimentícia, automobilística, farmacêutica, consegue oferecer um produto ou serviço de qualidade, sem necessariamente precisar abordar assuntos que mexem de maneira significativa com os valores, opiniões e paixões das pessoas. Porém, como já dito acima, lidar com educação é diferente, pois compreender o contexto em que se vive é basilar no processo de formação de qualquer pessoa.

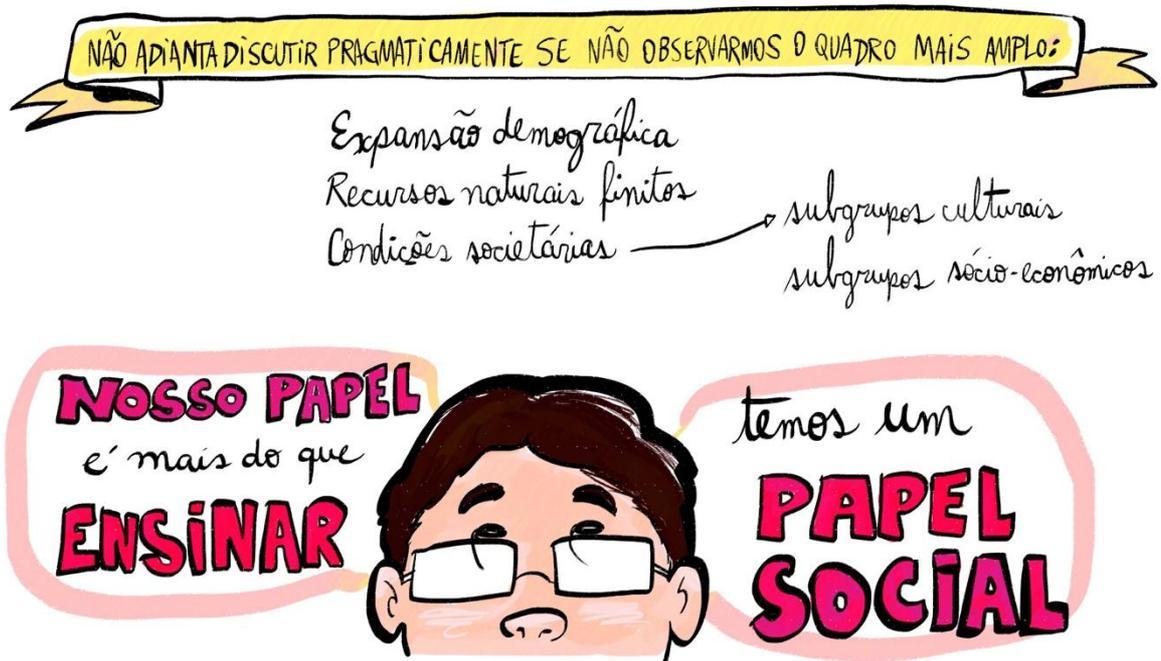
6.2 Fidelidade à missão da proposta pedagógica

Cada instituição de ensino, por meio de seus valores e sua visão de mundo, precisa ser transparente com os sujeitos envolvidos no processo formativo –

estudantes, famílias, educadores – sobre qual proposta pedagógica adotada e que acompanhará o estudante por aproximadamente 15 anos, considerando da Educação Infantil ao Ensino Médio. No caso da Rede Jesuíta de Educação, existe o compromisso de ler os sinais dos tempos, reconhecer e assumir seus desafios como campo de missão:

O desafio de articular fé e justiça nos leva a considerar, no espaço escolar, os temas referentes a gênero, diversidade sexual e religiosa, novos modelos de família, questões étnico-raciais, elementos referentes às culturas indígena, africana e afro-brasileira no Brasil e todos os temas similares relacionados a categorias ou grupos sociais que sofrem discriminação, violência e injustiça. São realidades que, iluminadas pela fé e em comunhão com a Igreja, precisam fazer parte, de forma transversal, de um “currículo evangelizador” (VE 30), voltado para uma aprendizagem integral. (PEC, 2016, n. 22).

Figura 4 - Ilustração que sintetiza a palestra da professora Dra. Bernardete Gatti, que abordou sobre a importância da Educação para a Cidadania Global, no 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo



Fonte: Site da Rede Jesuíta de Educação (2019).

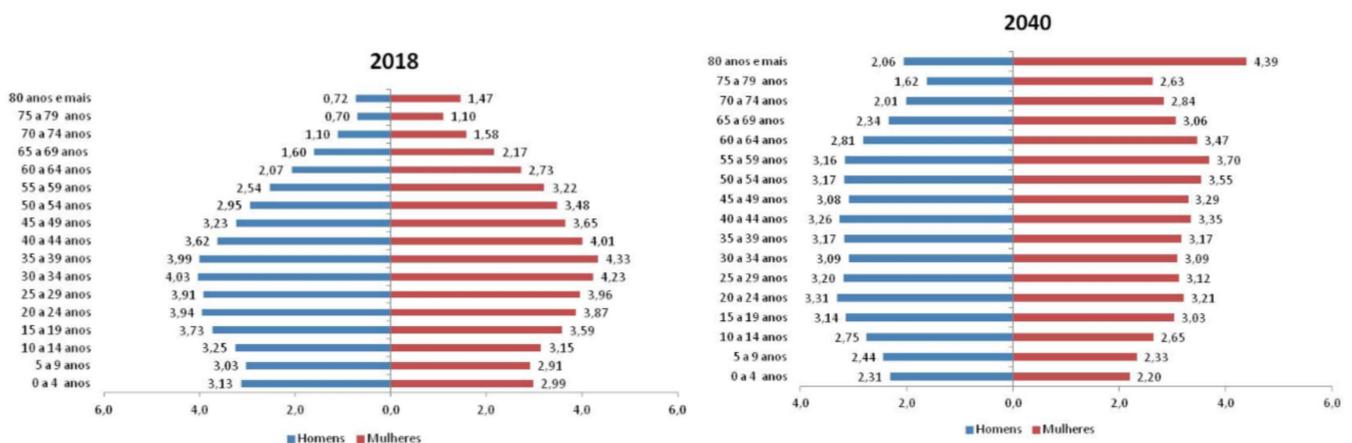
A transparência, diante de um cenário de opiniões polarizadas e com fluxos velozes de informação, torna árdua a gestão para captação de novos estudantes e a fidelização da atual comunidade educativa, pois não se está comunicando e convivendo com uma massa homogênea de pessoas. Ao contrário, o processo

educativo acontece na diversidade de opiniões, na convivência e na troca de experiência com o outro, no diálogo, na cooperação, ou seja, resistindo à intolerância e construindo pontes/relações entre pessoas.

É a partir desta realidade árdua para o segmento de ensino privado no Brasil que me pergunto todos os dias: quais os limites da gestão escolar para não cair na lógica puramente mercantilista com foco simplesmente em desempenho, onde há o risco simbólico de educadores transformarem-se em gerentes e estudantes em clientes? Ou seja, escola não é banco. Afinal, “Num Colégio da Companhia, todos (colaboradores, docentes e não docentes) somos educadores: o modo como acolhemos os outros (pais, alunos, colegas de trabalho) é reflexo do modo como se vive o espírito que nos inspira”. (CUNHA, 2018, p. 581).

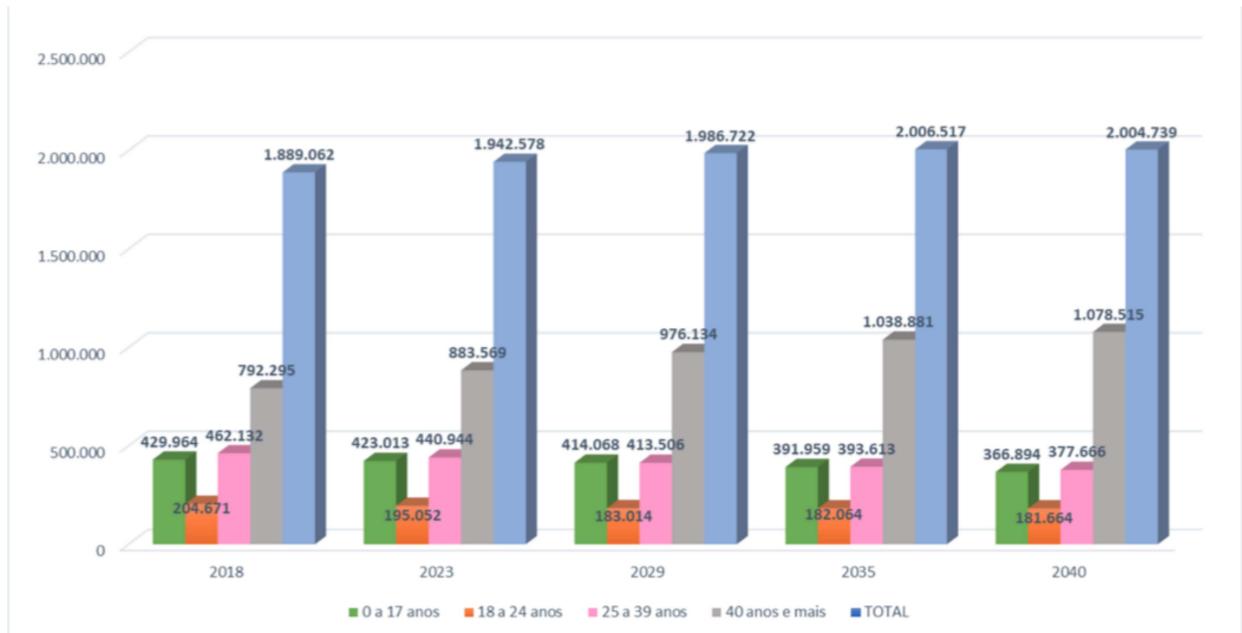
Outro fator preocupante é a grande diminuição da população de crianças de jovens na cidade de Curitiba até 2040, conforme projeções realizadas pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES). Nos gráficos abaixo é possível observar que a população jovem da capital paranaense irá encolher 15%, ou seja, aproximadamente 60 mil pessoas a menos de 0 a 17 anos. A única faixa etária que tem perspectiva de crescimento é a de pessoas com 40 anos ou mais. Na prática, isso significa que as instituições privadas de ensino básico precisarão rever suas estruturas, perfil de público, caso queiram se manter financeiramente saudáveis no mercado, pois, no presente, a oferta já é maior que a demanda e os números mostram que esta diferença só aumentará.

Gráfico 3 - Pirâmide populacional por sexo e idade de Curitiba para 2018 e 2040



Fonte: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (2019).

Gráfico 4 - População de Curitiba, por faixas etárias, em 2018 e projeções para 2023, 2029, 2035 e 2040



Fonte: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (2019).

Diante das transformações de contexto micro e macro, evidencia-se o quão desafiador tem sido para os gestores do Colégio Medianeira cumprirem com a visão para 2025 da instituição: “Ser um centro inovador de aprendizagem integral que educa para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável”. Como método de gestão, a Direção do Colégio Medianeira têm realizado um “planejamento participativo” (GANDIN, 2001), buscando ser fiel à sua Missão, sem deixar de realizar análises e leituras de contexto, para que consiga manter a operação financeiramente sustentável e atuante em prol de um modelo de sociedade menos desigual. Nos estudos que começaram para o Planejamento Estratégico 2020-2025, representantes de diversas áreas do colégio se reuniram em momentos de imersão para discutir e analisar cenários, um processo muito rico devido aos múltiplos olhares e visões de mundo que são compartilhados:

O Planejamento Participativo incorpora a visão estratégica e situacional. Por entender a ideia de MISSÃO de forma mais abrangente e situada no contexto da globalidade social, com a perspectiva não apenas de ajudá-las a sobreviver, mas a intervir na realidade estrutural da sociedade, oferece às instituições, grupos, movimentos e organismos governamentais uma ferramenta que incorpora as conquistas do planejamento na perspectiva situacional e estratégica. (GANDIN, 2001, p. 90).

Até 2015, ano em que o Colégio Medianeira ainda vinha acumulando crescimento expressivo ano após ano, possivelmente como reflexo também dos anos de estabilidade política e desenvolvimento econômico do Brasil, entre os anos de 2003 e 2015, o planejamento estratégico da instituição pecou em olhar demais apenas para dentro de seus muros, deixando de realizar um estudo mais aprofundado sobre como a concorrência estava se comportando. Uma situação bem diferente da vivenciada em 2019, em que a discussão sobre o planejamento estratégico da instituição é pautada por tempos de poucos estudantes, recursos escassos, instabilidade política e econômica, torna necessário um olhar atento sobre as práticas e discursos do mercado. Tem sido pauta das reuniões atuais para o próximo Planejamento Estratégico um debate intenso para compreender as atuais mudanças sociais, quem são nossos principais concorrentes no que diz respeito a preço de mensalidade, estruturas e proposta pedagógica. Inclusive, faz-se necessária a seguinte pergunta: “quem é o nosso atual público-alvo? O público pagante concorda ou tem clareza dos ideais da Companhia de Jesus?” É uma discussão que desencadeia a reflexão sobre o que fazer para captar e fidelizar estudantes, atualizando práticas condizentes com a nova realidade de mercado, mas sendo fiel à identidade de uma instituição jesuíta.

Apesar desta reflexão e discussão ser mais frequente nos fóruns de gestores, como os Conselhos Acadêmico e Diretor, é possível afirmar que a preocupação do cenário atual é sentida também em reuniões de professores, orientadores acadêmicos, auxiliares administrativos, entre outros. Afinal, reduções do número de educadores e estudantes na instituição refletiram na rotina escolar de todos os departamentos. Arrisco afirmar que é possível identificar no Colégio Medianeira, atualmente, a presença mais evidente de dois “modelos organizacionais” (ELLSTRÖN, 2007): o racional, pautado fortemente pela necessidade de austeridade do presente; e o político, no qual há muita negociação entre os diferentes departamentos para conseguir investimentos.

Portanto, o estudo aprofundado de contexto e o *benchmarking* com outras instituições de ensino da cidade, certamente, permitirão ao Colégio Medianeira a planejar com mais segurança os próximos anos, diante de uma realidade em que as variáveis têm mudado muito rapidamente. É fato que as duras mudanças de cenário ocorridas a partir de 2015 não foram previstas, no entanto o que havia sido planejado certamente contribuiu para que o norte traçado continuasse mantido, por mais difícil que fosse.

No mundo moderno, planejamento não existe para criar coerência e uniformidade organizacional, mas sim para antecipar demandas e necessidades, proporcionar respostas rápidas às crises e enfrentar melhor riscos e incertezas. Um processo sistemático de tomada de decisões e de ajuste contínuo da organização às novas condições ambientais. (MOTTA, 1979, p. 19).

O autor deixa claro que o papel do planejamento estratégico não é criar uma organização estática, rígida, incapaz de se adaptar às adversidades que surgem durante o percurso. Ao contrário, o planejamento atua na prevenção e na antecipação das demandas, para que se tenha discernimento durante as tomadas de decisões, com foco sempre no cuidado em oferecermos uma formação integral de excelência aos estudantes, respeitando a Missão da Rede Jesuíta de Educação, sem precisar ser negligente com a sustentabilidade financeira da instituição.

6.3 Expectativas sobre contextos futuros

Ler o passado e o presente é um passo para se ter um desenho, por mais nebuloso que seja, do que pode estar por vir. Sobre o futuro, na Pedagogia da Indignação, Paulo Freire (2000) dizia que é preciso ao menos ter um desenho do futuro, assim como um operário precisa do projeto do móvel para construí-lo. E, ao mesmo tempo, nada causa mais euforia no apetite da natureza humana do que expectativas de sucessos futuros, conforme escreveu o jesuíta Antônio Vieira em pleno século XVII (1970, p. 9), no início do seu livro *História do Futuro*. No entanto, a sensação que reina no presente pós-moderno é de um beco sem saída, uma generalizada falta de esperança, refletida na ausência de possíveis novas narrativas capazes de apresentarem cenários promissores de futuro para o humano. De acordo com Lipovetsky,

Todos os pontos de referência coletivos evaporaram uns após outros e já não estamos nem sequer em condições de imaginar um futuro societário baseado em princípios substancialmente diferentes daqueles que organizam nosso presente. Quanto mais os princípios do liberalismo moderno – o indivíduo, o mercado – governam o mundo democrático, mais ficamos desamparados diante de seu curso. (LIPOVETSKY, 2011, p.18).

O avanço em velocidade exponencial da tecnologia e da informação tem desenhado um futuro em que a automação de processos talvez inutilize a mão de obra humana, ao mesmo tempo que os avanços da medicina e da biotecnologia prolongarão a expectativa humana quase que para a eternidade. Harari (2018) salienta que a preocupação com os avanços tecnológicos atuais não é uma mera repetição do ludismo⁹ do século XIX, pois a automação era apenas pela vertente técnica, enquanto hoje a revolução da máquina acontece no campo técnico e cognitivo. Ou seja, o ser humano criou a máquina e começou a ensiná-la a pensar. Diante da máquina que executa e pensa, qual o papel do humano na sociedade neoliberal instaurada? Ironicamente, surgem algumas contradições na lógica neoliberal ainda sem solução: forma-se para o mercado de trabalho, mas que mercado?; o sujeito trabalha para consumir, pois assim a economia gira, no entanto a automação diminui a massa de trabalhadores empregada, consequentemente, menos gente com poder de compra.

Talvez no século XXI as revoltas populares sejam dirigidas não contra uma elite econômica que explora pessoas, mas contra a elite econômica que já não precisa delas. Talvez seja uma batalha perdida. É muito mais difícil lutar contra a irrelevância do que contra a exploração. (HARARI, 2018, p. 28).

Com menos gente empregada, surge o cínico discurso meritocrático do empreendedorismo, que lança sobre o sujeito toda a responsabilização sobre seu sucesso financeiro e profissional. O trabalho de carteira assinada dá lugar para a precarização do emprego, muitos deles agora mediados pelos aplicativos de celulares. Um sistema em que “o sujeito de desempenho concorre consigo mesmo e, sob uma coação destrutiva, se vê forçado a superar constantemente a si próprio. Essa autocoação, que se apresenta como liberdade, acaba sendo fatal para ele” (HAN, 2017, p.99).

Importante lembrar que “O futuro não nos faz” (FREIRE, 2000, p.27), portanto se o desenho disponível por enquanto não agrada, lutemos para alterá-lo, já que futuro não é fatalidade, nas ideias de Freire e Remolina (2005). Diante do contexto desafiador de futuro, vale lembrar a terceira Preferência Apostólica Universal da Companhia de Jesus (2019), que foca no acompanhamento dos jovens na criação de

⁹ Movimento de trabalhadores ingleses que destruíam máquinas no século XIX, no início da Revolução Industrial, como protesto de que o maquinário estaria roubando seus empregos.

um futuro cheio de esperança e demonstra a urgência pela retomada de uma utopia coletiva voltada para o cuidado com o humano.

Acredito que necessitamos urgentemente de um humanismo revolucionário secular que possa se aliar aos humanismos religiosos (articulando mais claramente nas versões protestante e católica da Teologia da Libertação, bem como nos movimentos análogos dentro das culturas religiosas hindus, islâmicas, judaicas e indígenas) para enfrentar a alienação em suas muitas formas e mudar radicalmente o mundo a partir de suas bases capitalistas. (HARVEY, 2016, p, 269).

Talvez o *magis* inaciano possa ser estratégico para as escolas jesuítas pautarem um discurso de mudança, de utopia para um novo futuro, porém ainda assim tendo que se adaptar a novas realidades de mercado. Afinal, se o negócio não se sustenta, não há missão.

Por fim, importante salientar que cenários instáveis exigem “estratégia” (MINTZBERG, 2006), inclusive da inter-relação entre os cinco modos que o autor define o termo: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Afinal, a complexidade dinâmica da realidade afeta diretamente a execução do que é planejado, exige adaptação rápida a situações inéditas e que tornam um desafio ser assertivo e relevante no desenho de um norte para os próximos anos. Uma gestão que “exige, portanto, visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambiguidade e mudanças rápidas” (MOTTA, 1979, p. 11).

Esse capítulo chega ao fim após colocar uma lupa sobre os desafios enfrentados pelo Colégio Medianeira no contexto de crise socioeconômica que o Brasil tem passado mais fortemente desde 2015. É um momento que tem exigido muito discernimento das lideranças do colégio para lidarem com as dificuldades econômicas, sem abrir mão do modo de proceder inaciano e também conseguirem projetar um futuro sustentável para a instituição. No próximo capítulo, o olhar investigativo traz como foco a caracterização do contexto neoliberal que tanto tem pressionado e transformado o campo educacional.

7 CONTEXTO NEOLIBERAL

O neoliberalismo, conforme Harvey (2008), pode ser definido como um modelo político-econômico defensor da ideia de que o bem-estar humano pode ser melhorado a partir do momento que o Estado apenas cria e promove uma estrutura institucional capaz de garantir a propriedade privada, a livre concorrência e conseqüentemente a capacidade empreendedora individual. As ideias neoliberais ganham força nos anos 1980, período marcado pela queda do Muro de Berlim, o que simbolicamente dava ao capitalismo os louros da vitória como modelo social a seguir. Apesar de crises econômicas regulares e agudas, o discurso neoliberal ainda continua pautando o modo de vida contemporâneo, impondo a lógica da competitividade e da meritocracia entre os indivíduos, independente de equidade social. Para Santos (2020), o neoliberalismo impôs a versão mais antissocial do capitalismo, sujeitando “todas as áreas sociais – sobretudo saúde, educação e segurança social – ao modelo de negócio do capital, ou seja, áreas de investimento privado que devem ser geridas de modo a gerar o máximo de lucro para os investidores” (posição 282). Um modelo social que, para o autor, estimula um estado permanente de crise, pois é nela que se justifica os cortes nas políticas sociais.

A subtração de privilégios adquiridos (como o direito a aposentadoria, assistência médica, educação gratuita e serviços adequados que amparam um salário social satisfatório) tornou-se, no neoliberalismo, uma forma descarada de espoliação racionalizada que agora é reforçada por uma política de austeridade adotada em nome da retidão fiscal. A organização contra essa forma de acumulação por espoliação (a formação de um movimento antiausteridade, por exemplo) e a reivindicação de preços mais baixos e maior eficácia em habitação, educação, saúde e serviços sociais, portanto, são tão importantes para a luta de classes como a luta contra a exploração no mercado e no ambiente de trabalho. (HARVEY, 2016, pp. 71-72).

A lógica do liberalismo econômico incute no indivíduo comum a ideia falaciosa de que somente depende dele a garantia de sucesso financeiro e realização pessoal-profissional, não considerando os diferentes contextos e acesso às oportunidades para cada sujeito, trazendo a tônica de cada um é o único responsável pelo seu sucesso e destino. No neoliberalismo, ganha força o discurso da flexibilização do trabalho, da liberdade, de que o Estado é uma máquina pesada, cara, que atrapalha com o excesso de regulamentação, de que o trabalhador deve tornar-se empreendedor de si mesmo, ser dono do próprio tempo. No entanto, não é raro o

trabalhador que resolveu empreender perceber na sequência o quanto precisa explorar a si mesmo para conseguir ganhos satisfatórios, precisando abdicar novamente da liberdade que tanto lhe foi prometida. Nas palavras de Han (2017, p. 107), “A preocupação por uma boa vida dá lugar à histeria pela sobrevivência”. É uma realidade de precariedade e objetificação do trabalho humano que pode ser observada com verossimilhança nos filmes do cineasta britânico Ken Loach¹⁰.

É um modo de vida que torna turva, opaca, a capacidade de se colocar no lugar do outro, pois sobreviver torna-se uma intensa corrida contra o tempo na busca pela produtividade. O indivíduo impera sobre o coletivo, diante de uma realidade em que os bens sociais já foram privatizados, afinal não existe mais amparo se você não puder pagar por ele. “O próprio Estado e a comunidade ou sociedade civil passaram a ser geridos e avaliados pela lógica do mercado e por critérios de rentabilidade do “capital social” (SANTOS, 2020, posição 330). Onde tudo vira mercado, a lógica da administração empresarial impregna-se na gestão e políticas públicas, nas instituições de ensino, ONGs etc. Ou seja, as especificidades profissionais de políticos, professores, assistentes sociais, entre outras começam a perder espaço para a figura dos “gestores”, cuja função muitas vezes é estritamente garantir um resultado financeiro positivo e buscar recursos, a partir de resultados em eficácia obtidos por meio de rankings e métricas de comparação entre pessoas e instituições.

O neoliberalismo não destrói apenas regras, instituições, direitos. Ele também *produz* certos tipos de relações sociais, certas maneiras de viver, certas subjetividades. Em outras palavras, com o neoliberalismo, o que está em jogo é nada mais nada menos que a *forma de nossa existência*, isto é, a forma como somos levados a nos comportar, a nos relacionar com os outros e com nós mesmos. O neoliberalismo define certa norma de vida nas sociedades ocidentais e, para além dela, em todas as sociedades que as seguem no caminho da “modernidade”. Essa norma impõe a cada um de nós que vivamos num universo de competição generalizada, intima os assalariados e as populações a entrar em luta econômica uns contra os outros, ordena as relações sociais segundo o modelo do mercado, obriga a justificar desigualdades cada vez mais profundas, muda até o indivíduo, que é instado a conceber a si mesmo e a comportar-se como uma empresa. (DARDOT, LAVAL, 2016, p. 16).

¹⁰ O filme *Eu, Daniel Blake*, de 2016, narra a história de um carpinteiro de 59 anos que, mesmo após um ataque cardíaco e recomendação médica para aposentadoria compulsória, o Estado contesta e nega qualquer apoio ou subsídio. No longa-metragem mais recente, denominado *Você não estava aqui*, de 2020, conta-se a história de deterioração de uma família que, devido à crise financeira de 2008, se vê obrigada a buscar trabalhos precarizados para sobreviver.

Apesar da lógica neoliberal estar instaurada, é importante não considerá-la como algo natural ou irreversível. Mais uma vez, importante lembrar a ideia de Paulo Freire (2000) de que não podemos nos contentar com as condições do presente e um futuro fatalista, pois a educação é uma força motriz que, por meio da leitura e da compreensão crítica de contexto, pode ser agente de transformação para constituição de um modelo social em prol do bem comum.

7.1 Educação com traços neoliberais

O verbete “Escola”, do Dicionário Paulo Freire (2017), a define como um fator e produto da sociedade, pois surge e atua a partir das relações sociais tecidas com os diferentes atores de um determinado contexto. A escola como a conhecemos hoje, tem sua origem na antiguidade clássica, e sempre exercendo a mesma função: formar pessoas para a sociedade. No entanto, o contexto de cada sociedade e do período histórico apresentará as especificidades de quem poderia frequentá-la, o que se aprendia e qual o real objetivo da formação ali aplicada. Para Laval (2019), é possível dividir a função histórica da escola em três momentos:

Um período em que a principal função da escola era integrar o indivíduo moral, política e linguisticamente à Nação; um período em que o imperativo industrial nacional ditou as finalidades da instituição; e o período atual, em que a sociedade de mercado determina mais diretamente as transformações da escola. (LAVAL, 2019, posição 489).

As ideias econômicas liberais que pautam o neoliberalismo, conseqüentemente também transformaram a escola. Afinal, o que ensinar para crianças e jovens inseridos em uma realidade que tem se transformado com muita velocidade, onde parece não haver mais chão seguro para se pisar, diante da volatilidade das instituições, da precarização do sentido de coletividade e do culto ao indivíduo consumista? A escola de algumas décadas atrás não responde mais aos desafios do modelo social instaurado. Laval (2019) explica que com a desestruturação da sociedade industrial fordista e de seu padrão característico de emprego, surge a partir da década de 1980 uma escola de concepção mais individualista e mais mercadológica.

O modelo social pauta a escola, que, ao não se posicionar como um agente de transformação cidadã, apenas forma mão de obra qualificada para retroalimentar um modelo pautado pelo mercado. Desta forma, a principal competência, a metacompetência, a ser aprendida pela criança na realidade neoliberal, consiste “em ‘aprender a aprender’ para enfrentar a incerteza alçada a exigência permanente da existência humana e da vida profissional (LAVAL, 2019, posição 659), afinal, o Estado, ao privatizar os serviços de apoio ao cidadão, entregando para o mercado administrar, potencializa a necessidade do sujeito buscar dinheiro, caso queira ser reconhecido como cidadão. No fim das contas, em vez da responsabilidade do Estado em definir um projeto de educação para a nação, “serão os empresários que definirão as competências a serem avaliadas no final do Ensino Médio e profissional”. (AKKARI, 2011, p. 74).

Figura 5 - Ilustração para a palestra da professora Dra. Bernardete Gatti, que abordou sobre a importância da Educação para a Cidadania Global, no 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo



Fonte: Site da Rede Jesuíta de Educação (2019).

Três tendências ajudam a compreender o contexto da escola neoliberal, na visão de Laval (2019): desinstitucionalização, desvalorização e desintegração. A primeira explicada pela necessidade da educação em atender às demandas e à fluidez das exigências que o mercado impõe, tornando a escola uma mera empresa educadora, uma organização flexível, em que não é mais reconhecida pela estabilidade e autonomia de pensamento. A segunda tendência – desvalorização – é refletida na “transmutação progressiva de todos os valores em mero valor econômico” (LAVAL, 2019, posição 359), pois apesar da escola ser reconhecida como essencial ao progresso, ela deixou de transmitir cultura e referenciais simbólicos da sociedade para dedicar-se aos conteúdos de eficiência produtiva para inserção profissional. Por fim, a terceira tendência – desintegração – é sentida a partir do momento que a escola torna-se um produto a ser comparado e escolhido pelas famílias, pois a lógica do consumo estabelecida entre cliente e serviço obriga a escola a adaptar-se aos interesses de quem a paga. Ou seja, desintegra-se o papel cidadão da escola em unir, agregar, pessoas com diferentes visões de mundo, em prol de um determinado público consumidor pagante.

Portanto, preparar para o mercado de trabalho por meio de educadores gestores, transformando crianças e jovens em futuros empreendedores para uma promessa de sociedade sem empregos formais; mensurar desempenho escolar apenas por meio dos resultados obtidos em avaliações de larga escala, oferecer bonificação para educador pelo número de estudantes aprovados, assim como se oferece participação nos lucros e resultados aos trabalhadores da indústria... Será o objetivo da escola, mais uma vez, apenas formar gente para o mercado de trabalho? Paulo Freire (1987) denomina essa lógica de mercantilização da escola de “educação bancária”, cuja finalidade é simplesmente educar para a submissão, agindo praticamente como um anestésico que inibe a possibilidade de reflexão sobre a realidade. Na visão freiriana, a educação acontece por meio de um processo dialógico-dialético, entre educador, educando e o mundo que os cerca, tornando possível a leitura crítica da realidade e conseqüentemente libertar de uma condição opressora.

Na linha sobre os perigos da educação bancária, Paro (2015) alerta para duas ameaças que permeiam o cenário educacional contemporâneo: “a razão mercantil que orienta as políticas educacionais e o amadorismo dos que ‘cuidam’ dos assuntos

da educação” (2014, p. 50), já que pedagogos têm sido substituídos com frequência por economistas, publicitários, jornalistas, empresários, estatísticos etc.

Num trabalho qualquer, o trabalhador (individual ou coletivo) imprime sua ação de transformação no objeto de trabalho, o qual resiste de forma passiva (como objeto) a essa intervenção, deixando-se pasmar num novo produto. No caso da educação, não. A ação do educador não se dá de uma forma exterior, como quem transforma o objeto de trabalho e este se deixa transformar no produto. Aqui, o educador oferece condições para que o educando aprenda, e este reage ativamente, participando como sujeito (orientado por sua vontade) da elaboração do produto. (PARO, 2015, p. 81).

Conforme adiantou Paro (2015), preocupa a quantidade de profissionais e instituições de segmentos diversos – sem tradição no campo educacional – investindo e se apropriando dessa área, transformando-a em mais um mercado a ser explorado. Afinal, são empresas de capital aberto, grandes corporações, inclusive bancos, que estão ressignificando as escolas e transformando alunos, professores, sistemas de ensino, como possíveis ativos de um negócio lucrativo, que também poderá ser vendido conforme a conveniência, ou seja, educação pautada pela lógica neoliberal.

Escola neoliberal é a designação de certo modelo escolar que considera a educação um bem essencialmente privado, cujo valor é acima de tudo econômico. Não é a sociedade que garante o direito à cultura a seus membros; são os indivíduos que devem capitalizar recursos privados cujo rendimento futuro será garantido pela sociedade. (LAVAL, 2019, posição 245).

Conseguir ler de maneira crítica o contexto atual, colocando-se como sujeito desta realidade, ora como trabalhador, ora como estudante, é um primeiro passo para simplesmente não aceitar a realidade presente e futura como condições fatalistas. Certamente, quando a escola, local que primordialmente deveria promover e provocar as leituras de realidades, torna-se meramente linha de produção humana para o mercado, dificulta a emancipação dos olhares de quem a frequenta. Torna-se simplesmente um ambiente que reforça e reproduz as desigualdades da sociedade, pois, conforme explica Lima (2020, p. 21555), “a escola está à mercê dos atos de desigualdades advindos de um sistema com visão eminentemente material, classista e excludente”. O autor deixa claro que o modelo de escola neoliberal ao adotar uma postura de avaliação meritocrática de seus estudantes, reproduzirá a lógica do favorecimento de uma minoria privilegiada em detrimento de uma maioria, já excluída do mercado, seja por etnia, sexo ou origem regional.

Não se pode desconsiderar o fato político que permeia todo o processo escolar e de construção de conhecimento. Se assim acontecer, a naturalização das desigualdades vai se acentuando ao ponto de ficar cada dia mais difícil de visualizar. Aliás, a invisibilidade dessas desigualdades também é notada e promovida por uma escola que se coloca na posição de espelhar os valores sociais da modernidade. (LIMA, 2020, p. 21555).

Sociedades que não promovem em suas escolas a diversidade de olhares e interesses em seus estudantes, esvaziando discussões sobre afinal o que nos é comum como humanos na pluralidade, e valorizam apenas o ensino utilitarista na expectativa por retorno econômico, também estão colocando suas democracias em risco. É o que explica Nussbaum (2015) ao salientar que a democracia está condenada ao fracasso, quando não se aprende o respeito e a consideração pelas ideias diferentes do seu espectro social. Para a manutenção de sociedades democráticas, a escola precisa promover o sentido da vida em sociedade e não valorizar a objetificação do outro.

Toda a democracia moderna é também uma sociedade na qual as pessoas se diferenciam bastante segundo um grande número de parâmetros, entre eles religião, etnia, riqueza e classe, incapacidade física, gênero e sexualidade, e na qual todos os eleitores fazem escolhas que têm um impacto significativo na vida das pessoas que discordam deles. Um modo de avaliar qualquer sistema educacional é perguntar quão bem ele prepara os jovens para viver numa forma de organização social e política com essas características. Sem o apoio de cidadãos adequadamente educados, nenhuma democracia consegue permanecer estável. (NUSSBAUM, 2015, p. 11).

A Rede Jesuíta de Educação, consciente do contexto predatório do cenário educacional neoliberal, deixa claro que não pactua com um modelo de educação alheio à equidade social, que privilegia pautas individualistas. É compromisso do apostolado educacional formar gente capaz de agir na realidade em que atua, ou seja, que não seja submissa na “educação bancária” alertada por Freire.

Os indicadores de qualidade da educação elaborados por agências internacionais ajudam a mapear as fragilidades e fortalezas dos sistemas educativos. Também parece pertinente a relação entre a qualidade da educação e a equidade social. Não há mérito de excelência acadêmica sem que isso seja seguido pela mobilidade social e diminuição da pobreza. Nosso modo de oferecer educação de qualidade, entretanto, não se restringe a atingir os índices de ranqueamento em avaliações padronizadas. Nossa finalidade considera mais as demandas pela sustentabilidade ambiental do planeta do que as metas de desenvolvimento econômico viciadas na exploração dos recursos naturais. A proposta pedagógica dos colégios jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida;

trabalhamos para realizar uma aprendizagem integral que leve o aluno a participar e intervir autonomamente na sociedade: uma educação capaz de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos. (PEC, 2016, n. 25).

A proposta das escolas jesuítas dialoga com a visão de Paro (2015) sobre o conceito de “escola boa”, que não é aquela que apenas dá “boas-aulas”, como prega a pedagogia tradicional, mas aquela que forma bons cidadãos. Arendt afirma que a educação é “o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele e, com tal gesto, salvá-lo da ruína que seria inevitável não fosse a renovação e a vinda dos novos e dos jovens” (2019, p. 247). O futuro é, mais uma vez, consequência das escolhas, responsáveis ou irresponsáveis, feitas por nós no presente. Fica o desafio de olhar para dentro da escola e, mesmo diante da lógica neoliberal, apresentar propostas e modo de trabalho que permita ampliar a visão de mundo e incutir a esperança nas gerações mais novas de que, sim, outro mundo é possível.

7.2 Escola para uma cidadania global

O neoliberalismo aliado aos avanços tecnológicos de comunicação do século XX contribuiu para ressignificar noções de tempo, espaço e fronteiras geográficas. A intensa circulação de ideias e conexão entre pessoas do mundo inteiro promoveu a sensação de vivenciarmos uma grande “aldeia global”, conforme conceito cunhado por McLuhan (1960). É uma oportunidade para o mercado, sedento por novos consumidores, buscar a substituição da pluralidade regional pela homogeneização de uma indústria cultural, promovendo o que Bauman denomina de “sociedade de consumidores” (2008, p. 41). Vivenciamos uma realidade em que símbolos das marcas de grandes corporações e ícones da moda e da cultura *pop* são reconhecidos, desejados e consumidos em todos os continentes. “As logomarcas, por força da onipresença, tornaram-se a coisa mais próxima que temos de uma linguagem internacional, reconhecida e compreendida em muitos mais lugares do que o inglês” (KLEIN, 2002, p. 22). Portanto, os grandes líderes do neoliberalismo deixaram de oferecer apenas produtos e objetos de desejo, e agora são responsáveis por

prometerem novas vidas, novos modelos de comportamento e conduta, uma nova identidade ao indivíduo em escala global.

Quando Heineken, Reebok e Coca-Cola falam do mundo, não se está apenas vendendo esses produtos. Eles denotam e conotam um movimento mais amplo no qual uma ética específica, valores, conceitos de pessoas imersas na modernidade-mundo. Nesse sentido a mídia e as corporações (sobretudo transnacionais) têm um papel que supera a dimensão exclusivamente econômica. Elas se configuram em instâncias de socialização de uma determinada cultura, desempenhando as mesmas funções pedagógicas que a escola possuía no processo de construção nacional. (ORTIZ, 1994, p. 146).

Diante da complexidade deste mundo globalizado, quais os desafios da escola para formar pessoas que não se contentem apenas pela vida pautada pelo consumo, por uma busca insaciável dos interesses individuais? Onde fica a identidade e a responsabilidade do local diante do global? Será que o mundo é tão homogêneo como aparece nas propagandas de cartão de crédito, em que pessoas circulam e são acolhidas em qualquer lugar do mundo sem conflito algum? Possivelmente, apenas para a pequena parcela que concentra a maior parcela do capital mundial. Neste sentido, Lipovetsky (2011, p. 128) salienta que, “com a globalização, há uma erosão das fronteiras e das barreiras geográficas, compressão do espaço-tempo, mas não desaparecimento das distâncias culturais”. O autor defende que, apesar do desejo por consumir os mesmos produtos, a pessoa ao entrar em contato com uma “cultura-mundo”, percebe a necessidade de defender suas identidades linguísticas e culturais, como forma de oposição à sensação desapossamento de si e visualiza a importância de revitalizar identidades coletivas. Exemplo disso, como nos conta Lipovetsky (2011) é que, ao mesmo tempo que existe a potência da emissora norte-americana CNN, a emissora árabe Al Jazeera também ganha força como fonte de informação com visão de mundo oposta.

Portanto, apesar do mercado buscar a homogeneização de hábitos de consumo, é ingênuo e irresponsável a escola que se fecha para a diversidade cultural e, conseqüentemente, para uma cidadania global. Não compreender a heterogeneidade que forma qualquer sociedade moderna é também colocar em risco sua democracia, de acordo com Nussbaum (2015), toda democracia contemporânea é composta por pessoas que comungam e divergem em diferentes interesses. Nesse sentido, a importância do debate, da negociação, da compreensão da existência de visões de mundo diferentes da sua, desde o início da vida escolar, caso contrário,

cria-se gerações de pessoas com perspectivas unilaterais de realidade, conseqüentemente, promovendo a intolerância a instabilidade de sistemas políticos democráticos. Ainda na visão da autora, educar para cidadania global compreende em deixar claro aos estudantes, conforme vão crescendo, a complexidade das interações entre História, Geografia, estudos culturais interdisciplinares, Direito, política e religião.

As democracias possuem uma grande capacidade racional e criadora. Elas também estão sujeitas a alguns erros de análise, ao provincianismo, a precipitação, a omissão, ao egoísmo e a estreiteza de espírito. A educação baseada principalmente na lucratividade do mercado global amplia essas deficiências, criando uma estupidez gananciosa que põe em risco a própria existência de democracia, e que certamente impede a criação de uma cultura mundial satisfatória. (NUSSBAUM, 2015, p. 143).

Negar a diversidade das diferentes tribos que habitam essa mesma aldeia global, ou perceber que talvez sejam muitas aldeias que conectadas formam um complexo sistema de interação, é ser conivente pela manutenção de uma sociedade desigual, onde muitos jamais conseguiram ser ouvidos. Desse modo, o aumento do acesso às tecnologias de informação e a popularização da internet deram voz a outras identidades, escancarando o quanto há segregação e injustiça na lógica neoliberal. Ou seja, o quanto há de diversidade e possibilidades para uma habitação diversa, para além dos muros do neoliberalismo. Dependendo da cor da pele, orientação religiosa, sexual ou até mesmo o local de nascimento, grupos estão condenados ao anonimato por não se encaixarem nos modelos construídos pela indústria do consumo. A partir do momento que múltiplas vozes começam a ecoar com velocidade nos inúmeros meios de comunicação, o *status quo* é colocado em xeque e evidencia-se a sensação de “desorientação globalizada” (LIPOVESTKY, 2011, p. 119). Diante desse cenário, ao menos dois possíveis caminhos se apresentam: negar a diversidade e buscar soluções simplistas, vide o aumento da popularidade de discursos de ódio e populistas¹¹; ou formar pessoas capazes de lidar com a complexidade que é um mundo diverso. Para representar a diversidade cultural presente no mundo globalizado, o Papa Francisco não utiliza a imagem de uma esfera com superfície homogênea. O pontífice prefere outra forma geométrica:

¹¹ Eleição de líderes mundiais como Donald Trump (EUA) e Jair Bolsonaro (Brasil), avanço de partidos de extrema-direita na Europa e fechamento de fronteiras entre países são alguns exemplos de tentativas em restabelecer o status quo diante de discursos progressistas.

Agrada-me a figura geométrica do poliedro porque é una, mas tem faces diferentes. Expressa como a unidade se faz conservando as identidades dos povos, das pessoas, das culturas. Essa é a riqueza que hoje teríamos que dar ao processo de globalização, porque, senão, é uniformizante e destrutivo. (FRANCISCO, 2017).

Portanto, as escolas, assim como outras instituições, têm a responsabilidade social em apresentar e discutir em suas respectivas comunidades as diferentes faces desse poliedro, deixando claro que não existe compromisso global sem antes o cuidado e a ação individual de cada pessoa no âmbito local. É o cuidado com cada face do poliedro, que nada mais é do que o cuidado com a nossa “Casa Comum”, expressão utilizada pelo Papa Francisco (2015) para referir-se ao planeta Terra em sua *Carta Encíclica Laudato Si*.

Figura 6 - Ilustração feita durante conferência de abertura do 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo. A ilustração sintetiza a fala do P. José Alberto Mesa, que abordou sobre Educação Jesuíta para a Cidadania Global



Fonte: Site da Rede Jesuíta de Educação (2019).

Ao colocar uma lupa sobre qualquer município ou escolas, por exemplo, quantas faces de um poliedro já são possíveis identificar? A escola privada do bairro nobre já é diferente da escola privada do bairro periférico, que é diferente da escola pública do bairro nobre e do bairro periférico. Por isso a importância da leitura crítica

de contexto local pelos membros de uma comunidade educativa (educadores, estudantes e famílias), para compreensão das diferentes visões de mundo que, não raramente, são divergentes entre as pessoas, mas que são legítimas e também precisam ser ouvidas e atendidas, na busca por uma “casa comum” menos desigual.

Conforme o mais recente documento do Secretariado para a Educação Secundária e Pré-secundária da Companhia de Jesus, “Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI”, as instituições de ensino jesuítas têm o compromisso com a formação para uma cidadania global, em que estudantes e famílias precisam antes de tudo perceberem-se como “membros da família humana, com uma comum responsabilidade por todo o mundo, mais que simplesmente membros de uma nação ou grupo específico” (2019, p.66). Os colégios jesuítas têm a responsabilidade por meio da pedagogia inaciana oferecer aos estudantes as experiências que os ilumine sobre a importância de entender, respeitar e valorizar as diferenças culturais, pois assim conseguirão ter uma “perspectiva global sobre as injustiças sociais” (2019, p.67).

Isto exigirá que nossos colégios vivam na criativa tensão de estar conscientes e enraizados nos contextos local e global. Queremos que nossos estudantes reconheçam, valorizem e celebrem sua comunidade, tradição e cultura locais e, ao mesmo tempo, sejam capazes de se comunicar, trabalhar e se identificar com outros membros de nossa comunidade global. Este é um importante aspecto da *Educate Magis*¹², que proporciona uma plataforma *on-line* para que todos os nossos colégios e educadores possam se envolver nesse processo dinâmico e criativo. (COMPANHIA DE JESUS, 2019, p. 67).

A Companhia de Jesus, ao falar de globalização, salienta a importância de diferenciar *mundialização*, *interculturalidade* e *universalização*, conforme citou o P. Arturo Sosa em seu discurso no JESSEDU-RIO 2017¹³. O jesuíta evidencia que, diante da tendência em pensarmos globalização associada à uniformização de culturas, existem modos de como lidar com esse processo, respeitando e preservando a diversidade: a *mundialização*, que visa ao reconhecimento universal da criatividade, como principal riqueza do crescimento exponencial troca entre humanos de culturas distintas no planeta; a *interculturalidade*, que é reconhecer os aspectos da sua própria cultura como consequência de um processo participativo e interativo também outras

¹² Conforme já explicitado anteriormente neste trabalho, o Educate Magis é uma rede social da Companhia de Jesus, que tem como objetivo conectar membros das comunidades educativas de instituições jesuítas de educação básica do mundo todo. Site: <https://www.educatemagis.org/>

¹³ Congresso Internacional de los Delegados de Educación de la Compañía de Jesús realizado de 16 a 30 de outubro, na cidade do Rio de Janeiro.

culturas, uma concepção que é bem ilustrada pela ideia do poliedro do Papa Francisco; e *universalidade*, que não se resume em simplesmente reconhecer a multiculturalidade presente no planeta, mas um impulso coletivo da humanidade na busca por justiça social, fraternidade e paz na casa comum.

Devo ressaltar que minhas reflexões não pretendem impor uma palavra ou conceito, mas antes dar a entender o que se diz quando se usa qualquer um dos conceitos analisados. Não é meu propósito propor-lhes que se excluam da linguagem os conceitos de globalização ou de mundialização, ou seus derivados, mas que possamos entender e buscar sempre a universalidade intercultural. (SOSA, 2017, p. 8).

A educação para uma cidadania global não cabe simplesmente nas disciplinas exatas ou em rankings de eficácia escolar entre os países. É mais do que isso. É uma educação que investiga o que nos torna humanos, sobre o que aspiramos e negamos, nossas semelhanças e diferenças com aqueles que compartilhamos a rua, a cidade, o país, a casa comum. Nós nos reconhecemos a partir do olhar sobre e refletido nos outros. A palavra “nós” em espanhol consegue sintetizar tal ideia: “nosotros”.

7.3 Bem comum

O contexto neoliberal valoriza a cultura meritocrática e o sucesso individual. É um modelo social que promove a competição generalizada entre sujeitos na busca pela realização dos desejos pessoais, enquanto a figura do próximo torna-se turva e periférica. Prevalece o “Eu” sobre o outro. Para Santos (2020), a mercantilização da vida coletiva é sentida na privatização dos próprios bens sociais, como educação, saúde, segurança, entre outros. No entanto, onde fica a responsabilização de cada um sobre a vida do outro neste contexto? Outro mundo ainda é possível? Dardot e Laval (2017, p.14) afirmam que “vivemos a tragédia do *não comum*”, pois a humanidade ainda não conseguiu deslumbrar um destino comum em que prevaleça a ideia de cooperação entre as pessoas como força de resistência à cultura neoliberal.

O futuro parece bloqueado. Vivemos esse estranho momento, desesperador e preocupante, em que nada parece possível. A causa disso não é mistério e não decorre da eternidade do capitalismo, mas do fato de que este ainda não tem forças contrárias suficientes diante de si. O capitalismo continua a desenvolver sua lógica implacável, mesmo demonstrando dia após dia uma temível incapacidade de dar a mínima solução às crises e aos desastres que ele próprio engendra. (DARDOT, LAVAL, 2017, p. 11).

Enquanto escrevo essas páginas, na metade do ano de 2020, a humanidade sofre com as consequências da pandemia da Covid-19¹⁴: números de mortes crescentes, medidas de isolamento social, uso de máscaras, higienização constante das mãos, fechamento de comércios e escolas, entre outras medidas que ressignificaram a rotina da vida de todos. Um inimigo invisível que, ironicamente, enquanto não há vacina para combatê-lo, tem exigido a responsabilidade individual de cada pessoa sobre o coletivo. Ou seja, para proteger a vida do outro, eu preciso me cuidar e vice-versa. Tal situação delicada tem colocado à prova todos os países do mundo, sendo que os melhores resultados têm sido obtidos nas sociedades que conseguem se organizarem de maneira coletiva, que há senso de responsabilidade sobre a vida em comunidade, independente de religião, raça, orientação sexual, etnia ou classe social.

Neste momento de crise, a batalha decisiva trava-se dentro da própria humanidade. Se essa epidemia resultar em maior desunião e maior desconfiança entre os seres humanos, o vírus terá aí sua grande vitória. Quando os humanos batem boca, os vírus se multiplicam. Por outro lado, se a epidemia resultar numa cooperação global mais estreita, triunfaremos não apenas contra o coronavírus, mas contra todos os patógenos futuros. (HARARI, 2020, posição 121).

Infelizmente, diante do enfraquecimento do bem comum, na lógica neoliberal, o que se testemunha no noticiário diário na pandemia é a luta de diferentes setores da economia defendendo apenas seus próprios interesses, alegando que prestam um serviço essencial¹⁵ à comunidade e portanto pressionam o poder público para que não adote medidas que prejudiquem a curto prazo seus negócios. Afinal, pelo mercado, ignora-se os números de mortes, adota-se a lógica da seleção natural entre os infectados, pois a economia não pode parar. Inclusive, a crise provocada pelo coronavírus também escancarou outro elemento já observado na lógica neoliberal: a precarização das condições de trabalho, pois pesquisas¹⁶ apontam que grande parte

¹⁴ Doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que foi descoberto em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o estado de pandemia.

¹⁵ Exemplo de notícia que ilustra essa situação: “*Projeto de Lei de Hossri determina que restaurantes e bares devem ser considerados serviços essenciais*”, disponível em:

<https://www.campinas.sp.leg.br/comunicacao/noticias/2020/dezembro/projeto-de-lei-de-hossri-determina-que-restaurantes-e-bares-devem-ser-considerados-servicos-essenciais>

¹⁶ Para aprofundamento, ver entrevista realizada pelo Instituto Humanitas Unisinos – IHU com a professora Graça Druk (FFCH/UFBA) disponível em <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/603700-entre-os-que-permaneceram-trabalhando-em-atividades-consideradas-essenciais-na-pandemia-uma-grande-parte-e-de-terceirizados>

dos profissionais que trabalham em categorias consideradas essenciais atuam sob regime de terceirização ou na informalidade. Mais uma vez, veremos o reflexo da “tragédia do não comum” denunciada por Dardot e Laval (2017), como consequência de um capitalismo voraz que não consegue lidar de maneira competente com as crises por ele mesmo criadas. Ao mesmo tempo que se luta, no neoliberalismo, pelo livre comércio globalizado, Harari alerta:

Há centenas de milhões de pessoas ao redor do mundo sem acesso aos serviços mais básicos de saúde. Isso representa um risco para todos nós. Estamos acostumados a pensar nesse tema em termos nacionais, no entanto oferecer assistência médica a iranianos e chineses também ajuda a proteger israelenses e americanos contra epidemias. Essa simples verdade deveria ser óbvia para todos, mas, infelizmente, ela escapa até mesmo a algumas das pessoas mais influentes do mundo. (HARARI, 2020, posição 98).

Entre essas pessoas influentes no mundo, presidentes negacionistas e defensores de pautas neoliberais, como o americano Donald Trump e o brasileiro Jair Bolsonaro, exemplificam a derrocada do bem comum em suas nações diante do desafio coletivo em enfrentar uma crise. No caso do Brasil, ao apresentar um longo histórico de vulnerabilidades políticas e socioeconômicas, a pandemia tem causado impactos ainda mais severos: recorde de desemprego¹⁷, mais de 250 mil mortes e sem perspectiva de diminuição, políticos defendendo tratamentos com medicamentos sem fundamentação científica, Governo Federal em disputa com governos estaduais e municipais, entre outras atitudes que demonstram a falta de responsabilidade social para a resolução efetivas de problemas de uma nação.

Tal parada radical que a pandemia provocou no intenso ritmo de vida que estava em curso pode ser encarada como oportunidade de reflexão da humanidade sobre o cuidado com a casa comum e as diferentes faces desse poliedro global. Precisou uma tragédia planetária para evidenciar ainda mais as desigualdades sociais entre cidadãos e nações, sendo que, dessa vez a cura do rico também está condicionada à cura do pobre. Ou seja, quanto mais tempo prevalecer a cultura do individualismo, do imediatismo e da exploração econômica dos ecossistemas, mais demorado será para a humanidade superar seus momentos de crise. Na *Carta Encíclica Laudato Si*, Papa Francisco faz um apelo:

¹⁷ De acordo com o IBGE, a taxa média anual de desemprego no Brasil bateu recorde em 2020 com 13,5%. Ver mais em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30125-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-13-9-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-28-7-no-trimestre-encerrado-em-dezembro>

O urgente desafio de proteger a nossa casa comum inclui a preocupação de unir toda a família humana na busca de um desenvolvimento sustentável e integral, pois sabemos que as coisas podem mudar. O Criador não nos abandona, nunca recua no seu projeto de amor, nem se arrepende de nos ter criado. A humanidade possui ainda a capacidade de colaborar na construção da nossa casa comum. Desejo agradecer, encorajar e manifestar apreço a quantos, nos mais variados setores da atividade humana, estão a trabalhar para garantir a proteção da casa que partilhamos. Uma especial gratidão é devida àqueles que lutam, com vigor, por resolver as dramáticas consequências da degradação ambiental na vida dos mais pobres do mundo. Os jovens exigem de nós uma mudança; interrogam-se como se pode pretender construir um futuro melhor, sem pensar na crise do meio ambiente e nos sofrimentos dos excluídos. (FRANCISCO, 2015, pp. 12-13).

A situação atual de crise planetária evidencia novamente a importância de uma educação que forme para a cidadania global, prezando também pela excelência humana além da acadêmica. A Companhia de Jesus, que há quase cinco séculos vem atuando de maneira transformadora em centenas de países, trabalha para manter-se fiel à sua proposta de formação integral da pessoa humana, mesmo inserida e pressionada pelo contexto neoliberal. “Muitos colégios têm experimentado o impacto de reformas orientadas pelo e para o mercado” (COMPANHIA DE JESUS, 2019, p. 45), testemunhando a crescente cultura da competitividade e do individualismo entre estudantes, famílias que se tornam meras consumidoras de um serviço e o acesso à instituição diminuindo, devido aos aumentos de mensalidades ocasionados provenientes pelos altos custos operacionais para manter-se funcionando no mercado educacional.

Pensar na preservação do humano, do bem comum e da comunidade não é negar aspectos econômicos. Manuel Castells (2019) defende que não existe economia abstrata, pois toda prática econômica acontece a partir dos valores, dos projetos e dos interesses humanos. No entanto, o autor saliente sobre a existência de uma “economia desumana, porque às vezes ela beneficia determinados seres humanos que buscam se apropriar da humanidade como um todo para benefício próprio até que outros seres humanos pensem de modo diferente”. (2019, p. 11). Nesse sentido, a ilustração a seguir reforça a ideia de que educar para a cidadania global da Companhia de Jesus está associado à ideia de contemplar o bem comum de maneira transversal, promovendo a consciência de que a humanidade não pode ser vista como dissociada do meio-ambiente.

Figura 7 - Ilustração feita durante conferência de abertura do 1º Congresso da RJE, realizado de 2 a 5 de outubro de 2019, na cidade de São Paulo. A ilustração sintetiza a fala do P. José Alberto Mesa sobre Educação para a Cidadania Global



Fonte: Site da Rede Jesuíta de Educação (2019).

Mesmo inserida no contexto neoliberal, é inegociável para a Companhia de Jesus abrir mão da formação humana como característica do seu modo de fazer educação. Além da excelência acadêmica, a leitura crítica de contexto local e global pelos estudantes de um colégio jesuíta dará condições para que sejam atuantes por uma sociedade mais justa e solidária. Ao buscar ser *magis* com ações no âmbito local, zelando pela comunidade em que mora e trabalha, conseqüentemente, pratica-se um ato de resistência diante da cultura individualista neoliberal.

Estamos cientes, como nunca antes, da constante transformação da história, da aceleração das mudanças e dos muitos desafios que enfrentamos. No entanto, também somos chamados a redescobrir que nossa herança inaciana nos fornece os instrumentos apropriados para encontrar Deus neste contexto e a continuar oferecendo educação de qualidade na tradição humanista jesuíta de preparar os alunos para se tornarem agentes de mudança a serviço do bem comum. (COMPANHIA DE JESUS, 2019, p. 14).

O futuro pode parecer bloqueado, mas não é fatalista, assim como o destino da pandemia da Covid-19 também não é. Garantir um amanhã menos intolerante e desigual depende do compromisso de cada pessoa em zelar pelo próximo, pelo respeito à diversidade e, conseqüentemente, pela casa comum. Tom Jobim já cantava na década de 1960: “é impossível ser feliz sozinho”.

8 ANÁLISE E INTERVENÇÃO

Após a revisão teórica dos últimos três capítulos, que colaborou na compreensão sobre o *magis* e o modo de proceder inaciano, os desafios da gestão em tempos de crise socioeconômica e as características sobre a educação na perspectiva neoliberal, o presente capítulo analisará as respostas obtidas por meio do formulário on-line aplicado a diretores da Rede Jesuíta de Educação e apresentará uma proposta de intervenção para o Colégio Medianeira.

Um passo importante para a coleta de dados foi dado em 12 de agosto de 2020, quando o I. Raimundo Barro, SJ – Diretor-Presidente da RJE – envia um comunicado oficial para todas as equipes diretivas das escolas e colégios jesuítas do Brasil, pedindo que respondessem o questionário desta pesquisa, como é possível observar no Apêndice D.

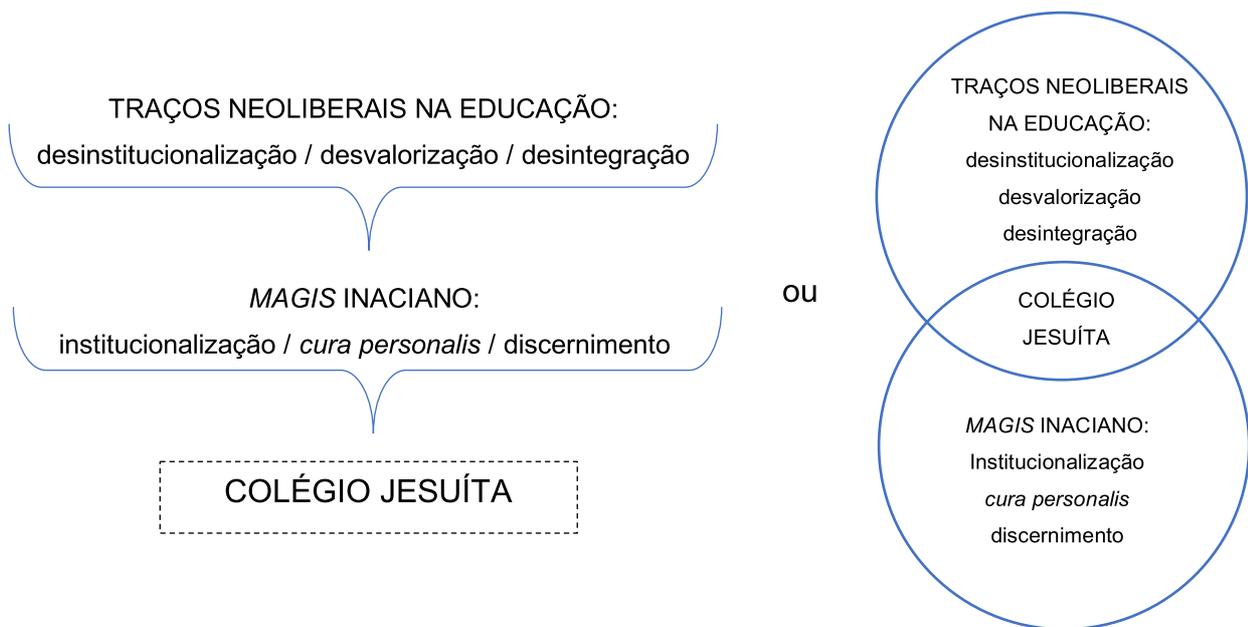
Figura 8 - Mapa com localização dos Colégios da RJE no Brasil



Fonte: Comunicação do Colégio Medianeira (2019).

Felizmente, diretores de diferentes regiões do Brasil com escolas e colégios jesuítas aderiram à pesquisa e foram generosos com relatos que contribuíram na análise sobre o papel e os desafios do *magis* no contexto neoliberal. Certamente, um conjunto de respostas de experientes profissionais – leigos e jesuítas –, com formações e trajetórias profissionais diversas, permite visualizar com mais clareza as fortalezas e os desafios das instituições jesuítas brasileiras de educação básica. Importante ressaltar que será analisado a seguir como os traços neoliberais são sentidos e trabalhados por cada liderança da instituição de ensino, podendo variar conforme o contexto local e a tradição de cada colégio.

Figura 9 - Representações gráficas sobre o espaço ocupado por um colégio jesuíta ao lidar com a missão e o neoliberalismo



Fonte: elaborado pelo autor.

As duas representações gráficas acima demonstram possibilidades de como visualizar a relação estabelecida entre a missão institucional e as pressões estabelecidas pela lógica neoliberal, um dilema percebido em vários relatos dos diretores. Na figura da esquerda, observamos um cenário de menos tensionamento e de mais adaptação e possíveis releituras, talvez até passividade, sobre como lidar com os traços neoliberais a partir dos valores inacianos. Já na figura da direita, a sensação é de um cenário em que o colégio está sufocado, resistindo, entre duas forças opostas. Dependendo do ângulo de visão da análise, ambas as figuras são

coerentes ao colaborarem para interpretações não ingênuas da realidade, como reforça Minayo:

Analisar, compreender e interpretar um material qualitativo é, em primeiro lugar, proceder a uma superação da sociologia ingênua e do empirismo, visando a penetrar nos significados que os atores sociais compartilham na vivência de sua realidade. (2012, p. 299).

O conjunto de relatos e sua respectiva análise qualitativa dará subsídios para fundamentar e justificar uma proposta de intervenção para o Colégio Medianeira, assim como tornar-se possível fonte de consulta para outras unidades da Companhia de Jesus. A presente pesquisa, fruto do discernimento local e das contribuições de gestores de diferentes lugares do Brasil, demonstra a importância da articulação e do trabalho em rede entre colaboradores e instituições da Rede Jesuíta de Educação, que tem se fortalecido desde a sua constituição no Brasil em 2014.

8.1 Análise das respostas de Diretores da RJE

A Rede Jesuíta de Educação conta com aproximadamente 50 diretores no Brasil divididos em 17 unidades de ensino. Geralmente, as equipes diretivas são compostas por três gestores: geral, acadêmico e administrativo. Em alguns casos, essa configuração pode variar um pouco a nomenclatura ou existir também a figura do diretor de RH ou de Pastoral.

As respostas coletadas formam um rico mosaico de dados que pode representar a complexidade da função de um gestor educacional jesuíta, mesclando a teoria e a prática profissional. Conforme será possível observar no decorrer da análise, não são visões unidimensionais sobre um determinado tema. Ao contrário, são olhares por diversos ângulos que contribuem para elucidar o quão complexa, às vezes contraditória, podem ser as relações estabelecidas entre sujeitos em determinado recorte social, conforme orienta o método hermenêutico-dialético:

Uma análise compreensiva ancorada na hermenêutica-dialética busca apreender a prática social empírica dos indivíduos em sociedade em seu movimento contraditório. Portanto, tendo em conta que os indivíduos vivendo determinada realidade pertencem a grupos, classes e segmentos diferentes, são condicionados por tal momento histórico e por isso, podem ter simultaneamente interesses coletivos que os unem e interesses específicos que os distinguem e os contrapõem. Sendo assim, a orientação dialética de qualquer análise diz que é fundamental realizar a crítica das ideias expostas

nos produtos sociais (textos, monumentos, instituições) buscando, na sua especificidade histórica, a cumplicidade com seu tempo; e nas diferenciações internas, sua contribuição à vida, ao conhecimento e às transformações. (MINAYO, 2014, p. 347).

Neste sentido, a presente pesquisa surgiu a partir da minha inquietude ao deparar-se com dilemas da gestão em tempos de crise provocados pelo choque entre missão institucional confessional e sobrevivência no mercado educacional pautado por uma “economia desumana” (CASTELS, 2019, p. 11). A escuta dos gestores de instituições jesuítas consegue tanto evidenciar o conjunto de percepções desse pequeno grupo social de profissionais, assim como as possíveis problematizações que as pessoas por trás de tais “crachás” institucionais lidam ao exercerem seus cargos.

8.1.1 Ordenação dos dados

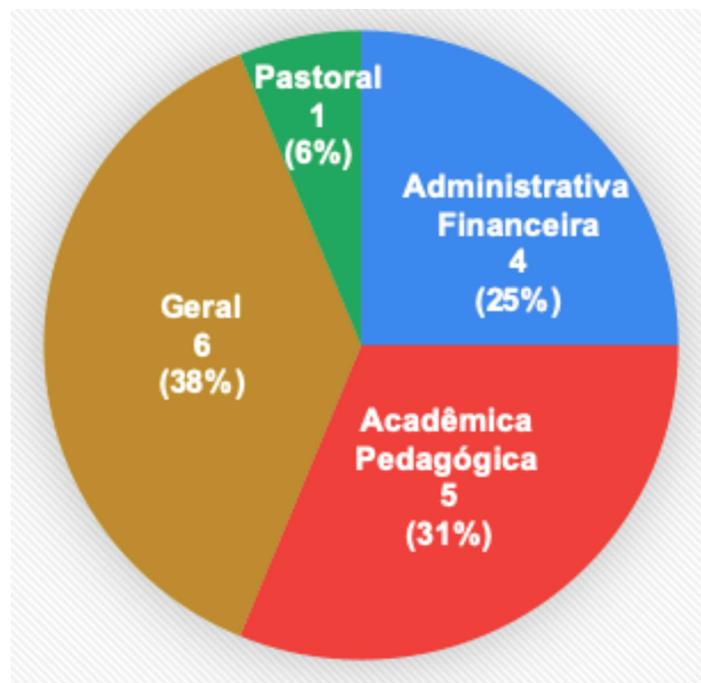
O primeiro passo do processo de análise das respostas obtidas foi a ordenação de todos os relatos em uma única tabela. Aqui, para fins de publicação, foram ocultadas as colunas de respostas objetivas para que o anonimato dos participantes fosse mantido, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da pesquisa. Abaixo, seguem dois *QR-CODES* e seus respectivos links nos quais é possível acessar a versão do questionário on-line, conforme consta no Apêndice A, e a planilha com parte dos relatos para consulta.

Quadro 2 - *QR-CODES* de acesso ao questionário on-line e à planilha com respostas



Antes de aprofundar a análise sobre os aspectos qualitativos das respostas, foco da abordagem deste trabalho, é importante mapear brevemente o perfil do grupo participante. O questionário de 14 questões foi preenchido na íntegra por 16 diretores, o que corresponde a aproximadamente 32% do número total das pessoas que ocupam essas funções na RJE Brasil. Os gráficos abaixo detalham o perfil dos participantes.

Gráfico 5 - Área de atuação do diretor participante



Fonte: elaborado pelo autor.

Acima, é possível observar a divisão geral dos participantes por área diretiva. Nos dois gráficos abaixo, são demonstrados o número de jesuítas e leigos que ocupam os cargos de direção e as divisões por áreas de atuação.

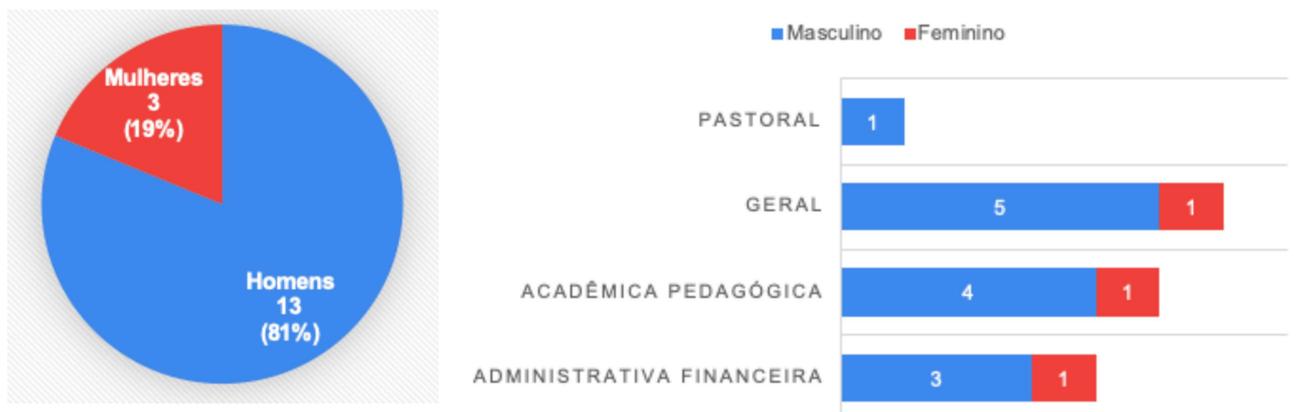
Gráficos 6 e 7 - Número de jesuítas, leigos e as respectivas áreas de atuação



Fonte: elaborado pelo autor.

Os gráficos acima mostram que apesar dos leigos serem maioria, os cargos de direção-geral ainda são ocupados majoritariamente por religiosos, diferentemente das outras áreas diretivas. No que diz respeito ao gênero, apenas três mulheres responderam e ocupam áreas diretivas distintas, como é possível observar abaixo.

Gráficos 8 e 9 - Participação por gênero e a respectiva área de atuação

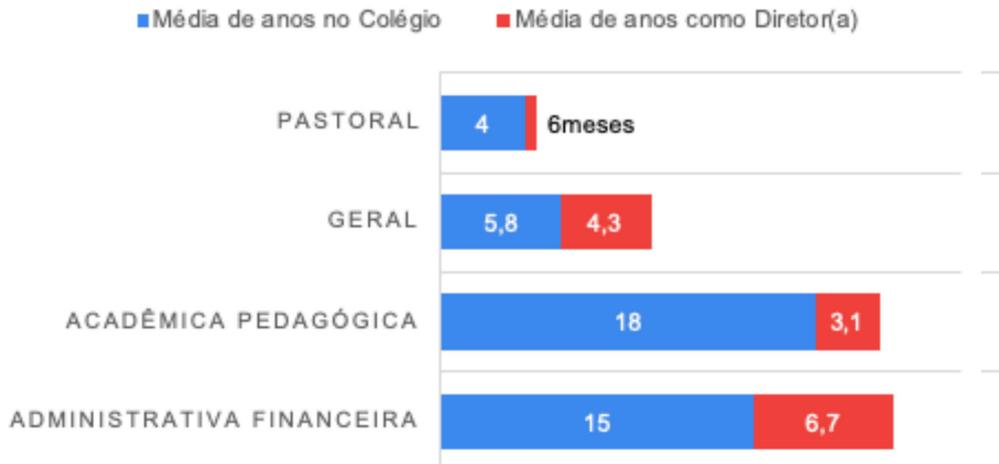


Fonte: elaborado pelo autor.

Outro aspecto interessante é a relação entre o tempo de instituição que o gestor possui em relação aos anos até ocupar um cargo diretivo. Principalmente, nas áreas ocupadas pela maioria de leigos nota-se que a promoção à Direção aconteceu principalmente para profissionais com vários anos de experiência interna, algo que

diminui na direção-geral, já que possui maior rodízio entre os jesuítas em cada instituição.

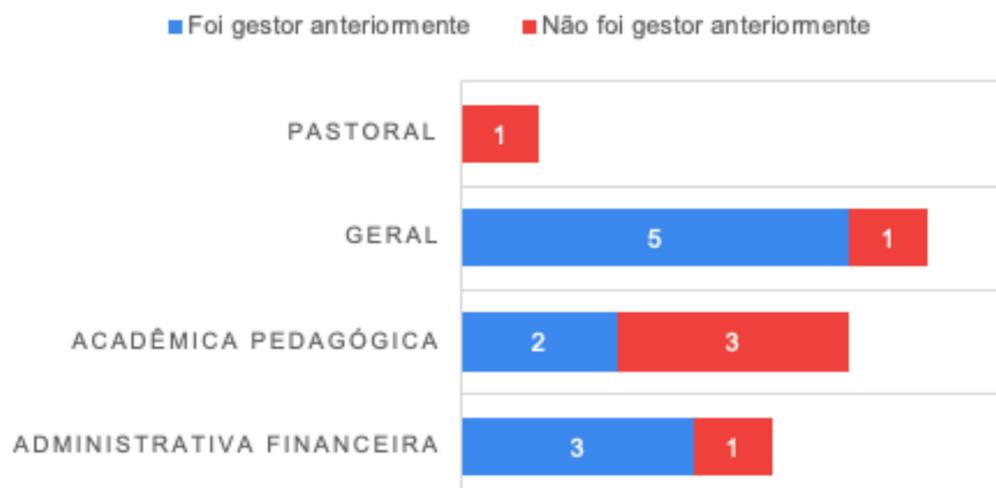
Gráfico 10 - Média de anos atuando no Colégio e na Direção



Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, sobre o mapeamento do perfil dos diretores participantes, foi perguntado no questionário se já tinham ocupado anteriormente algum cargo de gestão em outra instituição. Nas direções administrativa e geral, a maioria apresenta experiência anterior, enquanto na acadêmica e pastoral o cenário inverte.

Gráfico 11 - Número de diretores que já ocuparam, ou não, cargos de gestão antes de assumirem a posição atual na área que atuam



Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda no processo de ordenação, de mapeamento e de compilação das respostas também foi possível perceber a profundidade nos relatos escritos por determinados participantes. Para Gomes (2007), a qualidade dos dados obtidos permite descobertas no processo de análise para além das aparências do que é simplesmente comunicado. Quanto mais informações sobre o contexto das mensagens coletadas, amplia-se a possibilidade de relações e compreensão sobre o objeto social pesquisado.

Essa primeira organização dos relatos recebidos e da identificação dos sujeitos participantes dá condições de começar a segunda etapa do processo de análise: a categorização dos dados, que terá como objetivo verificar o quê, quando e como os dilemas da gestão à luz do *magis* inaciano no contexto neoliberal são expostos por cada gestor. O que haverá de comum e divergente entre eles?

8.1.2 Categorização

Foi possível observar na organização dos dados que os participantes são predominantemente homens, leigos e com muito tempo nas instituições em que trabalham, o que nos permite dizer serem conhecedores e também responsáveis pela manutenção da cultura interna pautada pelo carisma inaciano nos colégios da Rede Jesuíta de Educação. Passado esse primeiro mapeamento, agora é possível ingressar na etapa de categorização do conteúdo obtido.

A categorização dos relatos aconteceu, primeiramente, por área diretiva, a partir de três questões do questionário que visam a identificar as percepções sobre o cenário educacional local, as possíveis pressões que o contexto neoliberal pode exercer na gestão de um colégio jesuíta e, por fim, se o *magis* inaciano contribui para a sustentabilidade das instituições na realidade de incertezas. Esses três quadros iniciais contribuirão, na sequência, para a elaboração da categorização a partir das tendências neoliberais, na visão de Laval (2019): desinstitucionalização, desvalorização e desintegração.

Quadro 3 - Questão: *Como é o contexto educacional na cidade da instituição que você dirige? Existe pressão para atrair e fidelizar estudantes/famílias, mesmo sendo um colégio jesuíta?*

ARÉA DIRETIVA	HÁ PRESSÃO?		ELEMENTO MAIS RECORRENTE
	SIM	NÃO	
Geral	4	2	Necessidade de fidelizar e captar para a sustentabilidade.
Acadêmica/Pedagógica	5	0	Contexto competitivo/concorrido/delicado.
Administrativa/Financeira	3	1	Concorrência muito agressiva, com políticas de desconto e captação.
Pastoral	1	0	Reconhece a pressão na cidade, mas a instituição em que trabalha é filantrópica.

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro anterior mostra que a maioria dos diretores considera que há pressão, sim, pela captação e fidelização de famílias e que o cenário é muito competitivo. Interessante observar que os elementos mais recorrentes variam conforme a área de atuação do diretor respondente e eles se complementam.

Apesar de existir pressão no mercado educacional para a maioria dos participantes, importante agora verificar o quanto eles consideram que tal realidade interfere na gestão atual de um colégio jesuíta, conforme o quadro a seguir:

Quadro 4 - Questão: *Quais traços neoliberais você sente tensionarem a gestão de um colégio jesuíta no Brasil contemporâneo?*

ARÉA DIRETIVA	SIM	NÃO	ELEMENTO MAIS RECORRENTE
Geral	3	3	Sustentabilidade da instituição, precisando balancear projeto original com as pressões externas.
Acadêmica/Pedagógica	5	0	Pressão em formar para exames externos em detrimento da formação integral.
Administrativa/Financeira	3	1	Necessidade de adaptações para acompanhar a concorrência em relação a preço, estruturas e proposta.
Pastoral	1	0	Relação famílias/clientes pagantes.

Fonte: elaborado pelo autor.

Interessante observar que apenas na Direção Geral houve mudança em relação aos números do quadro sobre a pressão do mercado educacional. Ou seja, a

maioria admite que o contexto local tem obrigado os colégios jesuítas a se adaptarem para continuarem sobrevivendo. No entanto, apenas nas Direções Gerais que o número ficou dividido, ou seja, alguns acreditam que, apesar de haver pressão externa, isso não é condição *sine qua non* para que traços liberais sejam percebidos na gestão de uma obra da Companhia de Jesus, ou que também é preciso não adotar um discurso falacioso de que buscar qualificação de processos internos é consequência direta de uma visão neoliberal.

O próximo quadro sintetiza a questão sobre a contribuição do *magis* inaciano no processo de gestão diante dos cenários de incertezas. Afinal, será que, na visão dos diretores, as características do modo de proceder da Companhia de Jesus são suficientes para lidar com os dilemas, as pressões e as contradições do contexto educacional neoliberal?

Quadro 5 - Questão: *Como o magis inaciano contribui para a realização de uma gestão colaborativa e sustentável de instituições diante de cenários voláteis e incertos?*

ARÉA DIRETIVA	CONTRIBUI?		ELEMENTO MAIS RECORRENTE
	SIM	NÃO	
Geral	6	0	Discernimento e dar o melhor de si para o bem comum.
Acadêmica/Pedagógica	5	0	Crescimento humano e das potencialidades individuais em prol da comunidade. Discernimento.
Administrativa/Financeira	3	0 ¹⁸	Aperfeiçoamento constante para uma administração em prol do bem comum.
Pastoral	1	0	Promove movimentação constante e dinâmica aliada à visão crítica alicerçada em algo maior.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com exceção de um diretor administrativo que deixou a resposta em branco, todos os outros participantes concordaram que o *magis* inaciano contribui de diferentes formas para a gestão, mesmo em cenários de incertezas. Independentemente da área diretiva, é possível perceber unidade nos elementos mais

¹⁸ Dos quatro diretores administrativos/financeiros participantes, um não respondeu essa questão.

citados, como discernimento, desenvolvimento pessoal constante para o bem comum e espírito de comunidade.

Após o exercício dos três quadros anteriores que sintetiza as percepções dos diretores sobre cenário educacional, contexto neoliberal e contribuições do modo de proceder inaciano, caminha-se para a etapa final da categorização. A partir das três tendências neoliberais no campo educacional, conforme Laval (2019) – desinstitucionalização, desvalorização e desintegração –, foi criado o quadro a seguir, que separa os traços neoliberais nos relatos dos participantes e coloca, na sequência, os elementos antagônicos encontrados no modo de proceder inaciano. Dessa forma, já é possível visualizar parte dos dilemas enfrentados pelos líderes de instituições jesuítas ao buscarem o exercício de uma gestão coerente, balanceando missão institucional e sustentabilidade financeira no contexto neoliberal, algo que será aprofundado após a categorização no processo de análise qualitativa dos relatos.

Quadro 6 - Identificação das tendências neoliberais na educação (LAVAL, 2019) nos relatos dos diretores participantes e suas respectivas contraposições fundamentadas no *magis* inaciano

<u>DESINSTITUCIONALIZAÇÃO</u>	
A escola vira refém das exigências e demandas impostas pelo mercado, não sendo mais reconhecida pela estabilidade e autonomia de pensamento.	
<p style="text-align: center;">EXEMPLOS DE DESINSTITUCIONALIZAÇÃO PERCEBIDOS NOS COLÉGIOS</p> <p>A: <i>“A concorrência agressiva de mercado que nos coloca em situação de sobrevivência e não mais somente na valorização da entrega, mas também de mercado.”</i></p> <p>B: <i>“A necessidade de inovar constantemente, trazendo novos projetos ao currículo, mas sem onerar mensalidades; a necessidade de redução da folha de pagamento, com cortes dos maiores salários.”</i></p> <p>C: <i>“Pressão por maior e crescente produtividade e eficiência administrativa.”</i></p> <p>D: <i>“Relações institucionais trabalhistas que caminham para a regulação impessoal.”</i></p>	<p style="text-align: center;">EXEMPLOS DE CONTRAPOSIÇÃO FUNDAMENTADOS NO MAGIS INACIANO</p> <p>A: <i>“Permite explorar a potencialidade da instituição, por meio da avaliação constante de suas forças e fraquezas, de modo a buscar constante aperfeiçoamento.”</i></p> <p>B: <i>“Contribui de maneira direta, pois nos coloca numa condição de não permanecermos estáveis, estagnados; mas sempre em um movimento dinâmico que nos leva a construir conceitos, junto aos nossos educandos e colaboradores, que sejam perenes e ao mesmo tempo consistentes, pois estão alicerçados em algo maior.”</i></p> <p>C: <i>“Pela ação em rede. Pela espiritualidade intencional, sólida e de reta intenção. Pelo discernimento. Pelo olhar amplo e esperançoso sobre o futuro.”</i></p> <p>D: <i>“Contribui sobretudo no processo de corresponsabilização das lideranças do colégio</i></p>

<p>E: “Os conflitos políticos partidários frequentes nos diferentes âmbitos da escola.”¹⁹</p> <p>F: “Valores familiares pautados pelo neoliberalismo invadem nossas salas de aula, desafiando professores, trazendo elementos antagônicos aos nossos princípios e valores educacionais.”</p> <p>G: “Educação ‘para o judiciário’, as relações estão sendo judicializadas sem que a busca do diálogo entre família e escolas seja recurso primeiro.”</p>	<p>em função do sucesso geral da instituição. Cada um oferece o seu magis em função do magis da instituição.”</p> <p>E: “Com certeza, o magis inaciano, com ênfase para o discernimento, é um farol que ilumina a realização de uma gestão colaborativa e sustentável de instituições, mesmo diante de cenários voláteis e incertos.”</p> <p>F: “Com serenidade, seriedade e segurança naquilo que é feito em vistas de atingir a missão, a visão e os valores que permeiam o ser e o proceder que identificam a Obra.”</p> <p>G: “A busca do magis também nos desafia a beber das fontes identitárias. A Companhia tem documentos orientativos de grande profundidade. Aprendemos de documentos e da tradição a buscar o melhor nas diferentes frentes, em cada projeto. Trata-se de dar o melhor de si, sem querer se comparar com outros.”</p>
<p>DESVALORIZAÇÃO</p> <p>A escola deixa de transmitir cultura e referenciais simbólicos da sociedade para dedicar-se aos conteúdos de eficiência produtiva para inserção profissional.</p>	
<p style="text-align: center;">EXEMPLOS DE DESVALORIZAÇÃO PERCEBIDOS NOS COLÉGIOS</p> <p>A: “Priorização de uma educação conteudista, em detrimento da formação humanista.”</p> <p>B: “Pressão de famílias por performatividade do Colégio em ranqueamentos de exames externos (ENEM e vestibulares).”</p> <p>C: “Localmente, a necessidade de fazer boa entrega, a pressão por resultados nos vestibulares e ENEM, como acento das entregas finais do EM.”</p> <p>D: “Pressão em formar majoritariamente para o mercado de trabalho.”</p> <p>E: “Desde a Província, a política de resultados e desempenho financeiro; a margem de EBITDA²⁰; o monitoramento da folha de pagamento desde a Mantenedora, com</p>	<p style="text-align: center;">EXEMPLOS DE CONTRAPOSIÇÃO FUNDAMENTADOS NO MAGIS INACIANO</p> <p>A: “Contribui com o ideal humano-societário em defesa da dignidade humana, da comunicação, do conhecimento e da cooperação alinhado com a missão institucional.”</p> <p>B: “Está em nossa forma de conduzir e administrar, sempre a favor da vida, para a paz, a justiça, a misericórdia e o amor.”</p> <p>C: “Dá os parâmetros de ação com professores e alunos: fazer sempre mais e melhor, para o bem de todos.”</p> <p>D: “Busca o melhor em cada um de nós, em cada situação. Nessa linha podemos ser mais criativos implementando ações que busquem a sustentabilidade e o bem comum.”</p>

¹⁹ O aumento da polarização política brasileira alinhado à potencialização do uso das redes sociais tornou frequente desentendimentos entre famílias de estudantes com opiniões divergentes; conflitos entre estudantes; e perseguição de pais e estudantes a professores e colaboradores do colégio.

²⁰ EBITDA (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): indicador financeiro que demonstra o resultado operacional de uma empresa, tendo como base a produtividade e eficiência do negócio.

<p><i>diretrizes que nos chegam e devem ser cumpridas; o percentual de desconto; o repasse constante de recursos da instituição para outras mantidas; a limitação do número de funcionários na relação com o número de estudantes, sem conhecimento sobre a realidade micro.”</i></p>	<p>E: <i>“O ‘modo de ser e de proceder’ configuram premissa\diretriz de atuação diante das dúvidas, e tempos\cenários de incerteza. O gestor inaciano é constantemente chamado a reafirmar os propósitos humanistas de visão de mundo, de sociedade e de pessoa pregados pela educação jesuíta, em sua prática.”</i></p> <p>F: <i>“Ajuda a desenvolver uma gestão que tem como foco a formação humana e acadêmica de todos que contribuem para o cumprimento da missão de uma obra da Companhia de Jesus.”</i></p>
<p>DESINTEGRAÇÃO</p> <p>A escola torna-se um produto a ser comparado e escolhido pelas famílias, na lógica do consumo estabelecida entre cliente e serviço. Precisa agradar a clientela.</p>	
<p style="text-align: center;">EXEMPLOS DE DESINTEGRAÇÃO PERCEBIDOS NOS COLÉGIOS</p> <p>A: <i>“Receio de tomada de posições que possam afastar clientela.”</i></p> <p>B: <i>“A educação é vista como um negócio e mera uma prestação de serviços.”</i></p> <p>C: <i>“Perceptível a pressão que encontra-se atrelando o elemento financeiro à qualidade da educação ofertada, por exemplos muitas vezes testemunhados por outros diretores acerca da pressão imposta pela sociedade e pelos próprios pais dos alunos pagantes.”</i></p> <p>D: <i>“Gestão escolar cada vez mais burocratizada e voltada à satisfação do negócio.”</i></p>	<p style="text-align: center;">EXEMPLOS DE CONTRAPOSIÇÃO FUNDAMENTADOS NO MAGIS INACIANO</p> <p>A: <i>“Acompanhamento embasado nas curas apostólica e personalis²¹. Pelo cuidado no falar, no atender, no persuadir, mediar, negociar. Pela atitude de melhora e transformação constantes”.</i></p> <p>B: <i>“O magis sempre nos interpela na busca pelo Reino de Deus. Servimos por meio da educação e queremos formar líderes para o mundo.”</i></p> <p>C: <i>“O desejo de buscar o que mais conduz ao fim desejado faz com que se busque uma escuta mais ampla e universal.”</i></p> <p>D: <i>“Diante da crise de sentido e ética, a espiritualidade inaciana e a certeza de nossos valores revitalizam nossa capacidade de nos situarmos no mundo, de viver em sociedade de modo colaborativo, e não somente competitivo. O fortalecimento dos vínculos comunitários possibilita a cooperação entre nós e deve se tornar a base de nossa organização e de nossa ética.”</i></p> <p>E: <i>“Precisamos ser fonte de respostas novas, baseadas em nossa identidade. Mesmo diante do mundo cambiante a educação que praticamos deve ser integral e voltada para a realização mais profunda do ser humano.”</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor.

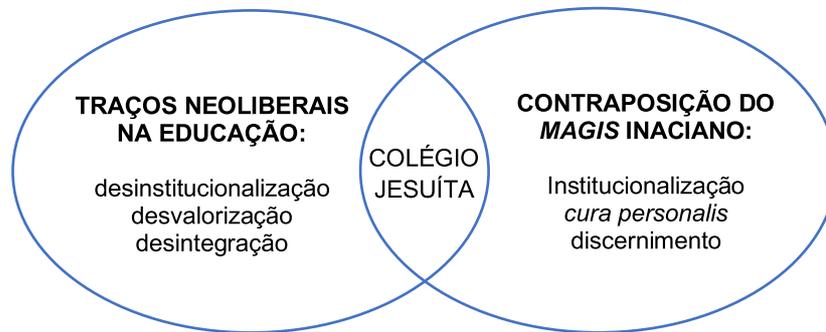
²¹ *Cura apostólica* se refere ao cuidado com os valores e com a missão da Companhia de Jesus, *Cura personalis* remete ao cuidado e ao acompanhamento personalizados dedicados a cada pessoa.

Retomando o pensamento de Minayo (2012), a análise de dados a seguir precisa penetrar nas nuances de significados que os dados apresentaram até agora. Será por meio da leitura das informações mapeadas e categorizadas, traçando pontos de análise com o referencial teórico deste trabalho, que os desafios e as contradições serão evidenciados e demonstrarão o quanto não existe solução simplista para a complexidade do contexto. Gerir pautado pelo *magis*, sendo coerente com a missão mesmo num cenário adverso, é um exemplo de buscar pontes e caminhos possíveis em prol do bem comum. Na sequência, veremos mais de perto os desafios dos diretores de colégios jesuítas nessa missão.

8.1.3 Análise dos dados

Após a construção do quadro 6, que evidencia elementos de traços neoliberais citados pelos diretores de um lado e de outro o modo de proceder inaciano como contraposição, fica claro o distanciamento entre ambos os polos. Antes de aprofundar na análise qualitativa dos relatos, vale a pena retomar a figura abaixo como síntese do desafio de um colégio jesuíta em permanecer financeiramente sustentável diante do contexto neoliberal e fiel ao *magis*. A intersecção na qual se encontram grande parte dos atuais colégios jesuítas, conforme relatos dos diretores, ilustra a pressão sentida por gestores a repensarem práticas, ações e estratégias para a manutenção de suas instituições educativas. A essência do *magis* inaciano, assim como Laval (2019), indica a necessidade de a escola resistir às forças neoliberais em vez de adequarem a elas. No entanto, a própria lógica do clientelismo, que encara educação também como mercadoria, tem contribuído para o aumento anual da evasão de famílias que buscam escolas com perfil mais utilitarista. Portanto, até quando resistir? Ou como resistir?

Figura 10 - Representação gráfica sobre o espaço ocupado por um colégio jesuíta ao lidar com forças opostas



Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dessa síntese visual, interessante começar a análise pela última pergunta no questionário que faz referência ao pensamento do P. Arrupe (1980), já citado no decorrer deste trabalho, que afirma da dificuldade de “ser bom num mundo mau”. Entendendo o contexto neoliberal como um “mundo mau”, no qual valores como o individualismo, a competitividade e a meritocracia são cultuados e representam o antagonismo frente ao carisma inaciano, foi feita a seguinte pergunta aos diretores da RJE: “É possível ser um ‘gestor magis’ competente, mesmo inserido num ‘mundo mau’? Se sim, como?”

Um diretor acadêmico respondeu:

“Pergunta complexa. Penso que seja possível ser um gestor magis a partir do horizonte da missão: o serviço da fé e a promoção da justiça. Trata-se da cura apostólica, do olhar amplo e cuidadoso sobre a missão da Igreja a partir da realidade local. Parte desse princípio estruturante, o olhar atento às pessoas, às situações cotidianas, ao cuidado individual de cada criança, família, educador. Essa junção macro e micro, estrutura e relações, missão e pessoas, faz com que eu seja desafiado ao exercício constante do magis em minha gestão, atendendo ao todo e às partes. Se o princípio é claro, a ação decorrente torna-se consequência. No entanto, encontramos-nos em um mundo de extrema complexidade em diferentes níveis da existência. Os valores tendem a ser outros e, no mercado educacional, a regra da livre concorrência, mesmo entre instituições católicas, torna-se imperativo. Assim, os 4Cs²² configuram-se como norteadores para o exercício de um trabalho diretivo equilibrado (uma das marcas do magis), lendo o contexto, ressignificando-nos localmente e dando respostas com pertinência e significação, atendendo ao mercado (pois precisamos nos manter), mas sem cair em seu jogo de contravalores. A sabedoria pedagógica da

²² Competente, Compassivo, Consciente e Comprometido.

Companhia de Jesus me faz examinar e documentar esse todo, sempre respondendo de forma concreta ao bem maior”.

O relato acima evidencia a pressão sofrida por um colégio jesuíta que está na inserção de precisar atender ao mercado, mas sem cair no jogo de contravalores. Algo percebido a todo momento no quadro 6, da página 90, em que traços neoliberais são colocados lado a lado a contraposição do *magis* inaciano.

Reforçando a ideia de que não há manual de instruções para o exercício de uma gestão *magis*, um diretor geral salienta a importância do equilíbrio e da resiliência na tomada de decisão e como o modo de proceder inaciano colabora para esse processo num ambiente adverso:

“A competência não se refere apenas a uma entrega pragmática, mas à capacidade de gerenciar emoções. Supõe conhecer-se a si mesmo, aos outros e à instituição. Requer resiliência e paciência por um lado e lucidez e firmeza por outro. O ‘mundo mau’ depende muito do olhar com que ele é percebido. O gestor deve ser capaz de ver nos desafios, não problemas, mas oportunidades. Um ‘mundo mau’ requer gestores bons (não bonzinhos). A Educação Jesuíta supõe preparar os estudantes para transformar o mundo e ‘deixá-lo menos mau’.

Ao falar da proposta da Educação Jesuíta deixar um mundo “menos mau”, aqui vale citar a ideia freiriana (1987, 2000, 2020) sobre o papel da educação em deixar o mundo “menos feio”. Importante também lembrar o pensamento de Arendt (2019), que afirma a educação ser uma prova de amor e responsabilização com o mundo ao acreditar na renovação a partir das gerações mais novas.

O discernimento é outro ponto característico do carisma inaciano, apontado como fundamental no processo de gestão jesuíta no contexto de “mundo mau”. Além de ser citado por diferentes diretores, o documento²³ mais recente do *Secretariado Para a Educação Secundária e Pré-Secundária da Companhia de Jesus* traz o próprio discernimento como subtítulo e o apresenta como objetivo principal: “convidar todos os envolvidos nos colégios jesuítas a iniciar, continuar ou renovar um processo de discernimento como modo de proceder em resposta ao nosso contexto histórico, nossas raízes e nossa identidade”. (COMPANHIA DE JESUS, 2019, p. 14).

²³ Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no Século XXI. Um de discernimento.

No relato abaixo, de outro diretor acadêmico, é possível observar de maneira clara como o discernimento age na sua prática profissional e pessoal ao lidar com conceitos do que é considerado “bem e mal” para promover uma educação humanista:

“Sim, porque ‘gestor magis’ age com discernimento, visa a um ideal, reflete, pondera, analisa... antes de tomar decisões. Na dimensão pessoal e social, o bem e o mal coexistem. Não há como ignorar o fato de que o ‘mundo mau’ é realidade dentro do ‘mundo do bem’. Importante o gestor distinguir que o ‘mundo do bem’ e o ‘mundo do mau’ produzem efeitos. Assim, os ‘gestores magis’ formam consciência crítica, avaliam a realidade como reprodução da vida, reconhecem os desafios, o que torna um ‘gestor magis’ portador de uma mensagem humanista.”

Novamente fica evidente que ser *magis* não é sinônimo de ser ingênuo ou “bonzinho” como apareceu em relatos anteriores, mas um modo incansável de leitura constante de contexto, de estudo, de observação e de análise, para que seja formada por uma consciência crítica capaz de tomar ações pautadas pelo cuidado com a vida, adequando da melhor maneira possível os recursos locais disponíveis a favor da missão. A formação técnica e humana dos profissionais também aparece como fundamental para ser aliada ao *magis* e discernimento na visão de um diretor jesuíta:

“Sim, é possível ser uma ‘gestão magis’ competente num mundo mau. Volto a referir-me ao Discernimento Inaciano como um instrumento absolutamente necessário e que sustenta o magis. Claro, não se pode dispensar uma boa formação técnica e humana para ser um ‘gestor magis’ competente.”

Nas palavras de Sullivan²⁴ (2020), para quem o discernimento é também uma das cinco importantes características do modo de proceder inaciano para lidar com contextos extremamente desafiadores, discernir colabora para o processo de autodescoberta do líder inaciano fortalecendo competências socioemocionais que têm sido cada vez mais valorizadas nos profissionais de diferentes áreas no contexto atual. E o discernimento é estratégico não apenas em momentos de crise, mas também nos períodos de estabilidade, pois permitirá que a pessoa opte pelo melhor caminho diante da fartura das boas opções, conforme aponta Sullivan:

²⁴ ²⁴ Kevin Sullivan é diretor do Nativity Preparatory School of Boston e coordenador do Seminário de Liderança Jesuíta. Em artigo publicado em 2020 e traduzido pelo Instituto Humanitas Unisinos – IHU, Sullivan apresenta quatro características do modo de proceder inaciano que podem ser consideradas fortalezas para enfrentar grandes crises, como pestes, recessões e guerras. São elas: discernimento e liberdade espiritual; buscar o *magis*; *cura personalis*; colegismo e companheirismo.

O autêntico **discernimento**, ou seja, fazer a melhor escolha entre boas opções concorrentes, requer um nível profundo de **liberdade interior**. Um líder inaciano é capaz de filtrar os muitos medos e apegos do momento para priorizar aquilo que é realmente importante: as pessoas que as nossas instituições educam, às quais elas servem e a quem empregam. Santo Inácio identificou atitudes e qualidades básicas fundamentais para um **discernimento ponderado**: abertura, generosidade, coragem, hábito de reflexão, ter prioridades diretas e não confundir os meios com os fins. Não são exatamente essas as qualidades necessárias nas lideranças hoje, seja na educação, nos negócios ou na política? (SULLIVAN, 2020, grifo do autor).

Os relatos dos diretores para essa única pergunta do questionário analisada até aqui já deixam evidente o quanto o carisma inaciano contribui no processo de gestão, permitindo ser um “gestor *magis*” por mais adverso que seja o cenário. Fica claro que não é uma tarefa fácil, pois existem desafios e até possíveis contradições no processo de gestão, caso a análise de contexto assuma uma visão simplista, considerando apenas o ponto de vista de um único grupo de interesse.

Compreender as maneiras como os grupos de interesse macropolíticos institucionalizaram as lógicas de acção (ideológicas ou políticas), numa escola ou área educativa, requer uma abordagem mais sistemática para se entender a acção dos grupos de interesse que operam no contexto institucional daquela escola ou área educativa. Tal abordagem pode levantar três questões: quais são os grupos de interesse do contexto que estão a tentar impor várias lógicas de acção a organizações escolares?; qual é a natureza da lógica de acção que está a ser imposta?; e como é que estas lógicas de acção interagem com as defendidas por grupos de interesse dentro da organização escolar? (BACHARACH & MUNDELL, 1999 p. 145).

O *magis* norteia a liderança inaciana, como uma bússola ou farol, no exercício de discernimento sobre as diferentes partes que compõem um todo a partir dos valores da missão da Companhia de Jesus, considerando as variáveis em nível micro e macro de cada comunidade educativa. Gerir a partir do *magis* e rompendo com o neoliberalismo é conseguir permanentemente ler contextos, analisá-los e ressignificar-se como profissional perante o que mundo apresenta de novo.

Agora que a ponte entre o “mundo mau” e o carisma inaciano já foi apontada pelos diretores como uma possibilidade, novamente vale a pena relembrar as tendências neoliberais na educação apontadas por Laval (2019) e as contraposição do *magis*, pois a riqueza dos relatos transita constantemente entre elas.

Quadro 7 - Tendências neoliberais na educação (LAVAL, 2019) e suas respectivas contraposições fundamentadas no *magis* inaciano

TENDÊNCIAS NEOLIBERAIS NA EDUCAÇÃO		
<p>DESINSTITUCIONALIZAÇÃO</p> <p>A escola vira refém das exigências e das demandas impostas pelo mercado, não sendo mais reconhecida pela estabilidade e autonomia de pensamento.</p>	<p>DESVALORIZAÇÃO</p> <p>A escola deixa de transmitir cultura e referenciais simbólicos da sociedade para dedicar-se aos conteúdos de eficiência produtiva para inserção profissional.</p>	<p>DESINTEGRAÇÃO</p> <p>A escola torna-se um produto a ser comparado e escolhido pelas famílias, na lógica do consumo estabelecida entre cliente e serviço. Precisa agradar a clientela.</p>
CONTRAPOSIÇÃO DO MAGIS INACIANO		
<p>INSTITUCIONALIZAÇÃO</p> <p>Tradição, espiritualidade e cultura sólida que norteiam os passos a serem dados da instituição.</p>	<p>CURA PERSONALIS</p> <p>Cuidado e acompanhamento personalizados dedicados a cada pessoa. Foco humanista frente à cultura utilitarista.</p>	<p>DISCERNIMENTO</p> <p>Bússola ou farol que guia e ilumina o melhor caminho, lidando com coragem e serenidade mesmo em cenários de incertezas.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Seguindo adiante com as análises das respostas obtidas no questionário, para aprofundar as diferentes percepções sobre contextos locais e os desafios refletidos na gestão pautada pelo *magis*, sobre a questão “*Como é o contexto educacional na cidade da instituição que você dirige? Existe pressão para atrair e fidelizar estudantes/famílias, mesmo sendo um colégio jesuíta?*” foi possível observar três padrões de respostas.

O primeiro grupo que agrega colégios já muito tradicionais em suas cidades e também uma escola filantrópica consideram não sofrerem pressões do contexto. Um diretor administrativo respondeu:

“O Colégio é um dos principais da cidade, não tem problemas para atrair e manter alunos.”

Outro participante respondeu sobre a responsabilidade, mas não salienta pressões:

“Temos responsabilidade com a manutenção dos estudantes e olhar atento com a fidelização, mas, por ora, não percebo tensão na atração e na fidelização de alunos e famílias.”

O representante da escola filantrópica não cita as pressões do mercado, mas interessante observar que ela lida com a consequência da desigualdade do modelo neoliberal:

“Nosso maior desafio é oferecer uma educação de qualidade e integral a estudantes provenientes de famílias sujeitas às mais diferentes vulnerabilidades.”

O segundo grupo é formado por colégios que têm conseguido manter ou alcançar algum crescimento, deixando claro a necessidade de um trabalho estratégico articulado entre ações administrativas, acadêmicas e marketing, para que consigam ser sustentáveis mesmo diante de cenários adversos.

Um diretor administrativo enfatizou o crescimento de 10%:

“O Colégio vive um momento de mudanças e crescimento, sendo mais de 10% nos últimos três anos, numa retomada de mercado, com ações de marketing e finanças, aliada a uma educação de qualidade.”

Na visão da direção acadêmica de outro colégio, buscar esses investimentos em comunicação e marketing é fundamental para a marca e para a sustentabilidade da instituição na cidade em que atua:

“A educação como ‘marca’ tem ênfase e disputa mercadológica, ranqueamento de avaliações externas e comparação de resultados com colégios semelhantes do entorno. Somos percebidos como um ‘colégio tradicional’, mas, de vanguarda. Também, marcamos presença com pautas da educação na mídia social e imprensa. A busca por captar e fidelizar alunos é uma questão de sustentabilidade. Fomos os primeiros do estado a investir em campanha publicitária para divulgar a escola, na década de 1990, quando o Colégio teve uma grande perda de alunos. A partir de então, buscamos desenvolver uma comunicação com vistas a manter um diálogo com a comunidade mostrando quem somos e o que fazemos, nossos diferenciais, inclusive, destacando a dimensão religiosa (naquela época as pessoas não identificavam o colégio como sendo jesuíta).”

Já o terceiro grupo é formado pelos colégios que são mais vulneráveis aos movimentos da concorrência agressiva e do poder aquisitivo das famílias, mais suscetíveis à oscilação conforme às crises econômicas. A maioria dos relatos enquadram a instituição nessa situação de desconforto e relação ao contexto atual, conforme é possível observar nos relatos abaixo.

Na percepção de um jesuíta diretor:

“A pressão é grande. Nos últimos anos houve o decréscimo na procura por vagas, o que gerou diminuição de alunos e, conseqüentemente, uma pressão para captar novos estudantes e tornar a operação viável e apta a seguir se renovando e inovando na proposta pedagógica e na missão educativa que assume.”

Outros dois diretores acadêmicos enfatizam:

“Mesmo entre instituições católicas, percebemos atitudes competitivas e pouco colaborativas. A pressão para atrair novos alunos é muito grande e temos enfrentado dificuldades, também, na fidelização dos nossos atuais alunos em função do patamar das mensalidades praticadas (somos, talvez, a escola com maior mensalidade da região).”

“O contexto local é delicado. A cidade possui grande oferta de bons colégios, e a capacidade de compra não é grande. Nosso Colégio atende a uma classe média que depende muito dos movimentos da economia e, com as crises econômicas dos últimos anos, temos sido pressionados por necessidade constante de descontos, os quais nos chegam em diferentes momentos do ano. Já no processo de matrícula e fidelização, as saídas com frequência acontecem devido à oferta maior de desconto advinda de outros colégios da cidade, no geral oferecendo maior percentual. Nesse sentido, a pressão para atrair e fidelizar é constante. Como a instituição depende disso, precisamos estar atentos ao público interno, bem como sermos criativos em termos comunicacionais. Nem sempre temos tido sucesso, mas há um compromisso muito grande por parte da equipe em atender o máximo possível, abrindo mão de receitas, melhorando ano a ano a entrega acadêmica, e falando sempre a verdade em nossas comunicações e campanhas institucionais.”

Interessante observar que entre os colégios mais vulneráveis ao cenário econômico, as respostas giraram em torno da pressão pela geração de estratégias financeiras e de comunicação para captar e fidelizar estudantes. Ou seja, não apareceram nesses relatos ações específicas de fidelização via a qualidade educacional.

Diante dessa caracterização do cenário externo, interessante observar, agora pela percepção dos diretores, até que ponto a pressão do contexto interfere, ou não, nos processos internos dos colégios. Para isso, foi perguntado aos diretores: *Quais traços neoliberais você sente tensionarem a gestão de um colégio jesuíta no Brasil contemporâneo?* Uma pequena parcela afirmou não reconhecer essa pressão no processo de gestão atual, enquanto grande parte dos relatos, independente da área de atuação – geral, acadêmica ou administrativa – salientam o quanto é desafiador garantir uma gestão sustentável diante de indicadores seguidos pelo mercado, exigidos por famílias e que, inclusive, são utilizados pela própria Província dos Jesuítas e pelas mantenedoras nas políticas e diretrizes de gestão impostas sobre os colégios.

Na visão de três diretores administrativos:

“Preocupação com resultados financeiros, algumas vezes ofuscando os objetivos apostólicos em termos de explicitação. Não é que os objetivos apostólicos sejam descartados, mas essa impressão fica patente. Receio de tomada de posições que possam afastar clientela”.

“A concorrência de mercado que nos coloca em situação de sobrevivência e não mais somente na valorização da entrega, mas também de mercado”.

“Estamos em um movimento nos últimos cinco anos que nos mobiliza para um deslocamento de atualização de instrumentos e políticas que possibilitam um enfrentamento mais justo no mercado local. Esses grupos lidam com a educação como produto, forma bem diferente que entendemos a EDUCAÇÃO”.

Nesse sentido, a direção acadêmica de um colégio que vem passando por dificuldades enfatiza:

“Desde a Província, a política de resultados e desempenho financeiro; a margem de EBITDA; o monitoramento da folha de pagamento desde a Mantenedora, com diretrizes que nos chegam e devem ser cumpridas; o percentual de desconto; o repasse constante de recursos da instituição para outras mantidas; a limitação do número de funcionários na relação com o número de estudantes, sem conhecimento sobre a realidade micro.”

A pressão na interferência do currículo escolar para que o colégio consiga melhores classificações nos exames externos também apareceu frequentemente como reflexo neoliberal. Ou seja, fatores que muitas vezes podem obrigar a instituição a deixar em segundo plano a proposta de formação integral dos estudantes tão

valorizada pela tradição jesuíta, com foco na excelência humana e acadêmica, para um modelo de educação mais conteudista, conforme demonstra os relatos de três diretores acadêmicos:

“Alinhamento com o mercado na aprovação de alunos nos exames externos (ENEM e vestibulares); gestão escolar cada vez mais burocratizada e voltada à satisfação do negócio.”

“Sujeitos competentes para o mercado. É preciso fazer o aluno PASSAR nos vestibulares.”

“Algumas famílias possuem uma grande exigência de performatividade do Colégio em ranqueamentos de mercado (ENEM e vestibulares), desprezando assim a formação humanista, o ser para e com os demais, enquanto valor e princípio da Pedagogia Inaciana.”

Além das questões financeira e acadêmica, a judicialização²⁵ das relações entre as pessoas em detrimento do diálogo apareceu como um terceiro fator de interferência na gestão dos colégios, conforme é relatado por um diretor geral jesuíta e outro acadêmico leigo, respectivamente:

“A judicialização das relações; a educação é vista como um negócio e mera uma prestação de serviços; os conflitos políticos partidários frequentes nos diferentes âmbitos da escola; etc.”

“A tensão é fazer gestão da educação como bem comum, uma educação ética, baseada em princípios e valores. Trata-se de um desafio das instituições jesuítas no Brasil, inseridas na lógica do capital e lutando para sobreviver dentro dela. Como fazer frente às ideologias políticas, econômicas e educacionais (redes/grupos) que absolutizam o mercado? Hoje, fazemos educação ‘para o judiciário’, as relações estão sendo judicializadas sem que a busca do diálogo entre família e escolas seja recurso primeiro. Valores familiares, pautados pelo neoliberalismo, invadem nossas salas de aula, desafiando professores, trazendo elementos antagônicos aos nossos princípios e valores educacionais. A carga de legislação a ser cumprida como instituição filantrópica também é muito acima do razoável.”

²⁵ Para aprofundamento do tema no campo escolar, recomenda-se ler CURY, Carlos Roberto Jamil; FERREIRA, Luiz Antonio Miguel. Judicialização da educação. Revista CEJ, v. 1, p. 32-45, 2009, disponível em http://www.mprj.mp.br/documents/20184/172905/a_judicializacao_da_educacao.pdf

Acerca dos desafios da gestão inaciana sob possíveis efeitos neoliberais, um contraponto interessante apresentado por um diretor jesuíta é o cuidado para não cair na falácia de que qualificar e profissionalizar processos e recursos humanos de um colégio jesuíta é sinônimo da perda de identidade. Ao contrário, demonstra o cuidado pela excelência almejada pela Companhia de Jesus e tornar a missão do colégio sustentável, principalmente, no contexto das grandes cidades onde sente-se uma maior pressão de variáveis externas.

“A impressão falaciosa de, ao profissionalizar os ambientes e as tratativas estratégicas da gestão educacional, perder o carisma inaciano da Obra. Por vezes somos tachados como vendidos ao sistema capitalista por não mais fazermos valer a gestão geral ocorrida até então e que primava pelo modo caseiro ou doméstico de administrar as estruturas e recursos.”

Após a questão sobre os traços neoliberais na gestão de um colégio jesuíta, foi feita a seguinte pergunta: *Como o magis inaciano contribui para a realização de uma gestão colaborativa e sustentável de instituições diante de cenários voláteis e incertos?* Nesse ponto, todos que responderam foram enfáticos em dizer que, sim, o *magis* contribui e inspira para uma conduta de valorização à vida e de sempre buscar o melhor de si para o bem comum.

Antes de apresentar alguns relatos nesse sentido, vale ressaltar que a busca pelo *magis* foi citada por Sullivan (2020) como uma das quatro características do modo de proceder inaciano que têm contribuído para que obras jesuítas consigam sobreviver em momentos de crise, afinal “As nossas instituições precisam de líderes, em todos os níveis, comprometidos em tomar decisões para um bem maior do que qualquer parte individual” (SULLIVAN, 2020). É nesta linha de contribuição com as tomadas de decisão e de cuidado com o bem comum, que é possível observar nos depoimentos dos diretores como o *magis* tem pautado suas respectivas práticas profissionais.

Para um diretor jesuíta, o foco está em contribuir para o discernimento diante de momentos de instabilidade:

“Com certeza, o magis inaciano, com ênfase para o discernimento, é um farol que ilumina a realização de uma gestão colaborativa e sustentável de instituições, mesmo diante de cenários voláteis e incertos.”

Na visão do diretor leigo:

“Contribui de maneira direta, pois nos coloca numa condição de não permanecermos estáveis, estagnados; mas sempre em um movimento dinâmico que nos leva a construir conceitos, junto aos nossos educandos e colaboradores, que sejam perenes e ao mesmo tempo consistentes, pois estão alicerçados em algo maior. E no âmago deste processo estarmos sempre preocupados para não cairmos em um ativismo que nos torne escravos.”

Pelo ponto de vista de um diretor acadêmico, na perspectiva do cuidado com a pessoa e do desenvolvimento humano perante períodos de incertezas:

“O magis inaciano contribui com o ideal humano-societário em defesa da dignidade humana, da comunicação, do conhecimento e da cooperação alinhado com a missão institucional. Ele nos dá os parâmetros de ação com professores e alunos: fazer sempre mais e melhor, para o bem de todos. O "modo de ser e de proceder" configuram premissa\diretriz de atuação diante das dúvidas, e tempos\cenários de incerteza.”

Ainda para este mesmo diretor, o *magis* aparece como um farol norteador que ilumina a gestão por meio dos valores humanistas defendidos pela Companhia de Jesus:

“O gestor inaciano é constantemente chamado a reafirmar os propósitos humanistas de visão de mundo, de sociedade e de pessoa pregados pela educação jesuíta, em sua prática. “

Pela ótica de outro diretor acadêmico, o *magis* contribui ao focar na importância da conduta pelo cuidado em diferentes dimensões da gestão de um colégio, o que reforça a pertinência de planejamentos estratégicos nas instituições jesuítas coerentes e pautados pelo carisma inaciano:

“O magis inaciano contribuir para a realização de uma gestão colaborativa e sustentável a partir das suas premissas estruturantes: qualidade, excelência, entrega incondicional à proposta. Pelo exercício de uma liderança prudente. Pelo testemunho individual e coletivo. Pela equipe coesa, responsável e solidária, em bom clima de trabalho. Pela ação respeitosa, inclusiva e complementar entre as pessoas. Por um estilo de

governo que saiba priorizar, dirigir, gestar, integrar, cumprir. Por um acompanhamento embasado nas curas apostólica e personalis.”

Inclusive, tal diretor acadêmico relata dificuldades em evidenciar a potência de princípios do *magis* para os seus subordinados:

“Registro a grande dificuldade / necessidade em trabalhar com meus liderados a partir desses princípios, o que me exige espaços de formação, abertura, olhar atento, conversas individuais, a fim de que os princípios que acredito, e que se encontram nos fundamentos do nosso projeto, transformem-se em cultura a partir da ação de cada um dos sujeitos da nossa comunidade. Procuo dar testemunho.”

Testemunhos como esses deixam claro que o *magis* não é encarado como um manual de instruções ou mapa que traça exatamente a rota necessária para uma prática voltada ao carisma inaciano. Não existe fórmula pronta. O *magis* precisa ser encarado como um farol que ilumina a ação, conforme afirmou um dos participantes, ou como uma bússola que orienta seus seguidores mesmo diante de caminhos incertos e desconhecidos. “A tomada de sentido diz respeito a navegar utilizando uma bússola em vez de um mapa”. (WEICK, 2001, p. 109).

As respostas dos diretores analisadas até aqui têm indicado familiaridade deles com a identidade inaciana, possivelmente fruto de formações promovidas em suas respectivas instituições, retiros e exercícios espirituais. No questionário, foi perguntado: *Você teve formação sobre o magis inaciano? Em caso afirmativo, descreva como foi.* Curiosamente, os jesuítas foram muito sucintos em suas respostas dizendo simplesmente que passaram pela formação religiosa:

“Sim, no processo formativo da que a Companhia de Jesus. Em cursos promovidos pela Província dos Jesuítas do Brasil.”

“Sim, por diversos seminários, estudos, escritos e, sobretudo, leituras.”

“Sim, tive. A formação jesuíta sempre contemplou a formação e vivência no magis.”

Curiosamente, aqueles que passaram pela formação religiosa, mas que hoje são leigos, relataram mais detalhes, demonstrando afinidade e sentimento de pertença à proposta inaciana em suas vidas no contexto escolar.

“Durante seis anos fiz várias experiências e estudos com os jesuítas no processo de formação para o sacerdócio. Foi uma experiência de aprendizado contínuo e que me lançou para atuar neste mundo buscando dar sempre o melhor de mim em vista do cumprimento da missão de Jesus Cristo. É buscar o melhor que existe em cada uma das pessoas que comigo convivem.”

“A experiência do magis é o aniquilamento de si, de sentir-se amado e identificado com Cristo, como modelo de vida, para dar efetiva resposta ao chamado, colocando-se a serviço. No sentido da opção humana vital e de identificação com a espiritualidade inaciana, é a oportunidade de compreender na prática o que significa ‘ser mais para e com os demais!’ Esse horizonte vivi como processo de formação continuada e de identificação com a missão educativa no espaço do Colégio. O lugar (Colégio) é espaço privilegiado para colocar em prática essa consigna inaciana (magis). O magis, para mim, é ideal de vida, e a compreensão dele é o quanto nos transformamos pessoal e profissionalmente para alcançar esse ideal. A ideia de ser mais, melhor e buscar o bem mais universal, sendo sensível onde há mais necessidade, perpassa o cotidiano do Colégio.”

Ambos os depoimentos supracitados demonstram a potência do *magis* como um projeto de vida a ser seguido por aqueles que o compreendem e o internalizam, independente de vida religiosa ou por estarem a serviço de uma instituição jesuíta. Talvez, por terem passado pela formação religiosa e hoje serem leigos, consigam externalizar até com mais facilidade exemplos práticos e os impactos do *magis* no modo de conduzir uma vida comum do que quem exclusivamente optou pela vida religiosa.

Os leigos que relatam não terem tido formação específica sobre o *magis* deixam claro que ainda assim o conceito foi trabalhado e refletido em pautas que permeiam o contexto escolar de uma instituição jesuíta. É comum observar nos relatos um sentimento de gratidão e de identificação pessoal com os valores que caracterizam uma obra da Companhia de Jesus.

“Especificamente sobre o magis, não. Participei de um grande número de vivências e formações acerca da espiritualidade e da pedagogia inacianas, que têm no magis, sua base. Ele é o pressuposto básico do modo de ser e proceder inaciano.”

“O magis inaciano não foi abordado como foco de uma formação, porém ele está inerente na minha prática, uma sede inesgotável por oferecer o

meu melhor, uma inquietação em busca de alcançar algo ainda maior e de uma forma melhor.”

Também foi perguntado se *“atualmente, existe na instituição que você dirige algum momento de estudo ou reflexão sobre o sentido do magis inaciano? Se sim, descreva-o brevemente”*. O resultado dessa questão aponta que todas as unidades jesuítas zelam por oferecer, em alguma medida, momentos de formação sobre o modo de proceder inaciano a seus educadores. Muitas vezes, o *magis* pode não ser a pauta central das formações e retiros propostos pelas instituições à comunidade educativa, talvez pelos gestores locais acreditarem que o conceito já esteja internalizado pela comunidade. Compreendem que o *magis* está presente, fundamentando as discussões, já que as ações dos colaboradores a serviço da Companhia de Jesus visam sempre ao mais e ao melhor para si e para os demais. O próprio Projeto Educativo Comum orienta que um bom clima institucional somente é possível a partir do momento que se tem um corpo de profissionais cientes e aderentes à missão da instituição:

O que constrói um bom clima institucional é a adesão, o sentimento de pertença e a corresponsabilidade dos profissionais em relação à missão da escola. A qualidade do clima institucional está diretamente associada à qualidade da gestão realizada nos diversos espaços da organização escolar. Cabe à Equipe Diretiva garantir unidade ao “modo de proceder” dos gestores, de tal forma que os critérios utilizados e os procedimentos de gestão adotados sejam coerentes e consistentes nos diferentes setores da escola. (PEC, 2016, n. 77).

A partir da média longa do tempo que cada diretor trabalha na Companhia de Jesus e as formações promovidas relatadas nas instituições, é possível dizer que, sim, o *magis* é um termo conhecido e discernido pelas equipes diretivas. O PEC ainda reforça a responsabilidade das equipes diretivas em garantirem os momentos de formação sobre a missão a todos os colaboradores, conforme três variáveis: as necessidades da instituição, os recursos disponíveis e as leis trabalhistas vigentes. No que diz respeito às competências exigidas dos líderes atuais de obras jesuítas de educação básica, interessante observar as três pontuadas pelo PEC como fundamentais diante dos desafios contemporâneos:

Quanto aos profissionais que ocupam cargos formais de liderança, para dar respostas e um novo significado à função diante das demandas e dos desafios da sociedade contemporânea, consideram-se: (1) A competência

requerida para trabalhar em equipe e de forma colaborativa; (2) a visão sistêmica da organização e seus efeitos nos diferentes processos desenvolvidos em uma escola; (3) a ousadia necessária para enfrentar, de forma resiliente, as contradições próprias dos grupos humanos e das instituições. (PEC, 2016, n. 86).

No contexto desta pesquisa, que visa a traçar relações entre ser um gestor *magis* diante de um contexto neoliberal de mercado educacional, saliento a terceira competência que pede ousadia e resiliência para lidar com as contradições humanas e institucionais. Por fim, a partir da análise dos relatos dos diretores foi possível salientar o quanto o *magis* e o discernimento contribuem para uma prática que busca coerência entre a missão e os desafios da realidade. Para Lowney (2015), o modo de gestão jesuíta permite um círculo virtuoso em que a autoconsciência aprimorada desencadeia uma inventividade aprimorada e vice e versa. “Ao final, os valores do líder mantêm a sua vida “coesa” dentro de um mundo complexo”. (LOWNEY, 2015, p. 257). Portanto, ser um “gestor *magis*” competente em um “contexto mau” não pode ser considerado uma hipocrisia, pois julgar a realidade como maniqueísta é ingenuidade. Ser *magis* é realmente conseguir observar as diferentes camadas e leituras sobre a realidade, buscando soluções coesas a favor de uma missão apostólica que preza pelo bem comum.

8.2 Proposta de intervenção

O caminho percorrido pelo estudo até aqui, abrangendo a fundamentação teórica, o olhar sobre o contexto local e a análise dos relatos de gestores da RJE, permitiu o discernimento necessário para a proposta de intervenção no Colégio Medianeira sugerida abaixo.

A sugestão é a criação de um seminário formativo de dois dias, durante a Semana Inaciana²⁶, voltado às lideranças intermediárias da instituição, como supervisores, orientadores e coordenadores, com foco na partilha de suas experiências sobre o que têm sentido ao buscarem uma gestão pautada pelo *magis* e

²⁶ Semana no Colégio Medianeira que celebra o 31 de julho, dia de Santo Inácio de Loyola. Também é um período do calendário letivo que marca o início do segundo semestre e a instituição promove momentos de formação para os educadores.

o discernimento diante do contexto ao qual são submetidos. A proposta é que a formação seja realizada a cada dois anos, para que os participantes consigam ter um recorte temporal capaz de perceber mudanças externas e internas na instituição e possíveis impactos na sua conduta pessoal e profissional. O interesse sobre as experiências de cada sujeito justifica-se ao compreendê-la como aquilo que, por algum motivo, marcou sua vivência ao ponto de formá-lo e transformá-lo:

A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece. Dir-se-ia que tudo o que se passa está organizado para que nada nos aconteça. (LARROSA, 2020, p. 18).

Atualmente, o Colégio Medianeira promove um seminário anual dedicado aos novos educadores, no qual são apresentadas questões de ordem prática administrativa e também teóricas sobre o modo de proceder jesuíta, inclusive abordando e explicando termos como o *magis* e o discernimento. É um importante momento de formação que deve ser mantido, principalmente, por ter a função de apresentar o carisma inaciano aos recém-chegados. No entanto, os profissionais que ocupam cargos de liderança, geralmente possuem mais tempo de casa e podem, no decorrer dos anos, sentirem um maior distanciamento entre o que escutaram na formação de ingresso à instituição frente aos desafios que vivenciam diariamente em tempos de crise no contexto neoliberal. “Somente o sujeito da experiência está, portanto, aberto à sua própria transformação”. (LARROSA, 2020, p. 28).

Nesse sentido, promover momentos regulares para formação, escuta e troca entre as lideranças intermediárias do colégio contribuirá para a compreensão do que é uma gestão coesa entre missão inserida no “mundo mau”, complexo, conforme ficou claro nos relatos dos diretores. Tomara que, para cada participante do seminário proposto, ao compartilhar e escutar a experiência do próximo, também seja possível a oportunidade de transformação como experiência que fica e impulsiona.

Escutar é colocar-se e criar-se dúvidas compartilhadas, escutar é postergar juízos demandando mais fatos e evidências ou mais solidariedade e convicção. A escuta envolve um trabalho de tradução e reconhecimento da diferença entre o que se deseja e o que se precisa e o que se demanda. Mas ela também realiza a transformação da partilha social dos afetos em forma de sentimentos. (DUNKER, 2020, p. 124).

Ter tido a oportunidade de escrever este trabalho e ler os relatos de profissionais da RJE com mais experiência do que eu, já me permitiu diminuir possíveis análises simplistas que fazia sobre a minha prática como gestor, assim como compreender difíceis tomadas de decisão das pessoas à frente do Colégio Medianeira. Ou seja, o sentimento de não coerência entre teoria e prática, o qual sentia no início da escrita desse estudo, foi diminuído ou sanado a partir da consciência sobre a complexidade de contexto no qual a instituição de ensino está inserida.

O testemunho abaixo foi extraído de um dos relatos de diretores acadêmicos, que transparece sua dificuldade em articular com seus liderados conceitos da teoria voltados à prática de maneira coerente, principalmente em tempos de crise no qual todos estão submetidos constantemente a tomadas de decisões difíceis:

“Registro a grande dificuldade/necessidade em trabalhar com meus liderados a partir desses princípios, o que me exige espaços de formação, abertura, olhar atento, conversas individuais, a fim de que os princípios que acredito, e que se encontram nos fundamentos do nosso projeto, transformem-se em cultura a partir da ação de cada um dos sujeitos da nossa comunidade. Procuo dar testemunho.”

É importante deixar registrado que o Colégio Medianeira incentiva e promove muitas formações coletivas e setORIZADAS a todos os seus educadores, da zeladoria à alta gestão. Há reuniões semanais, seminários, palestras, cursos extras, ajudas de custo para especializações, mestrado, doutorado, entre outros. Realmente, é uma instituição que estuda muito e exige a qualificação constante de seus profissionais, já que visa a oferecer uma formação de excelência humana e acadêmica à sua comunidade educativa.

Portanto, a proposta do seminário formativo voltado às lideranças intermediárias da instituição vem a somar ao trabalho que já tem sido desenvolvido e preencher uma lacuna evidenciada, principalmente, no contexto de crise pelo qual o Colégio Medianeira tem enfrentado nos últimos anos. Além disso, a formação com escuta e partilha entre essas lideranças que têm enfrentado dilemas específicos entre teoria e prática vem ao encontro também de outro princípio do carisma inaciano que é a *cura personalis*, o cuidado com a pessoa, no qual “os colégios devem prezar pela dignidade e pelo valor de cada um de seus membros” (COMPANHIA DE JESUS, 2019, p. 83). Por fim, ainda no documento *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no*

Século XXI (2020, pp. 83-84) é salientado o compromisso da Educação Jesuíta em aspirar pelo desenvolvimento de homens e mulheres conscientes, compassivos, comprometidos e competentes:

- Conscientes, porque, além de conhecer a si mesmos, graças ao desenvolvimento da capacidade de interiorizar e cultivar uma vida espiritual, têm um conhecimento e uma experiência consistentes da sociedade e de seus desequilíbrios.
- Compassivos, porque são capazes de abrir seus corações para serem solidários e assumirem o sofrimento dos outros.
- Comprometidos, porque, sendo compassivos, lutam decididamente pela fé e, por meios pacíficos, trabalham pela transformação de seus países e das estruturas sociais para alcançar a justiça.
- Competentes, porque devem ser:
 - a) Capazes de criar, entender e usar conhecimentos e habilidades para viver em seu contexto e transformá-lo;
 - b) Capazes de fazer parte deste mundo multifacetado e em constante mudança, criando projetos de vida para os outros e com outros;
 - c) Capazes de desenvolver as habilidades intelectuais, acadêmicas, emocionais e sociais necessárias para realizações profissionais e humanas.

O seminário aqui proposto será um importante passo para que profissionais que já dedicaram boa parte de suas vidas à missão da Companhia de Jesus tenham seus espíritos despertados novamente pela chama da esperança de que, sim, um mundo mais justo e solidário é possível. É preciso tornar evidente que há possibilidade de uma vida coerente, mesmo inserida na realidade neoliberal, evidenciando a fortaleza que o *magis* e o discernimento ainda representam para a gestão de um colégio jesuíta.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto político, econômico e social do Brasil nos últimos cinco anos vem castigando muito quem ainda luta por uma realidade mais justa e menos desigual, onde o bem comum possa prevalecer frente à cultura do individualismo. Além disso, a velocidade tecnológica e suas respectivas transformações sociais têm exigido muita reflexão sobre o lugar do humano nessa nova realidade, se é que haverá lugar para ele. Essa mistura de angústias aliada ao desejo de contribuir com a instituição em que trabalho, na qual acredito nos valores praticados como missão, mas que também testemunho as dificuldades pelas quais vem passando, foram a força motriz dessa pesquisa.

Quero ressaltar duas citações que me acompanharam em todos os momentos dessa dissertação e sinto que ainda terão vida longa ao meu lado, devido à potência de significado que carregam frente ao contexto neoliberal que temos testemunhado:

- “É preciso construir um modelo que não seja nem aquele em que a lógica do desempenho mata a solidariedade, nem aquele em que a solidariedade assistencialista inibe o desejo empreendedor”. (LIPOVETSKY, 2011, p. 191).
- “Todos desejaríamos ser bons com os demais, e todos, ou a maioria seríamos relativamente bons num mundo bom. O difícil é ser bom num mundo mau; num mundo onde o egoísmo dos outros e o egoísmo estrutural nos ataca e começa a nos aniquilar”. (ARRUPE, 1980, p. 56).

São dois pensamentos que, após meses de reflexão e pesquisa, seja na elaboração do referencial teórico ou na análise das respostas dos diretores da RJE, evidenciaram a dificuldade e a importância da busca pela conduta harmônica entre os campos do desejo e da ação, mesmo diante das intempéries. Uma coerência entre missão e ação que o estudo mostrou ser almejada pelo carisma inaciano, no qual o *magis* e o discernimento colaboram como norteadores nesse processo.

Considero que essa análise ficou clara para mim após a conclusão dos objetivos propostos por este trabalho, em que, um após o outro, foi sendo possível elucidar e começar a visualizar caminhos possíveis de trabalho para o fortalecimento da missão pautada pelo carisma inaciano, mesmo inserida no contexto neoliberal – o “mundo mau”. Todo o referencial teórico para mapear o que caracteriza o *magis* inaciano, o contexto local do Colégio Medianeira e a realidade neoliberal do mercado

educacional presente foi importante para fundamentar a análise diante das respostas aos questionamentos feitos aos diretores da Rede Jesuíta de Educação. Os relatos desses profissionais foram fundamentais para desconstruir visões simplistas sobre os possíveis dilemas que um gestor à frente de uma obra jesuíta enfrenta ao precisar equacionar missão, excelência e sustentabilidade financeira em tempos de crise. Com clareza e generosidade, os participantes admitiram que, muitas vezes, não é fácil, mas que realmente o modo de proceder da Companhia de Jesus, pautado pelo *magis* e o discernimento, agem como faróis que norteiam tomadas de decisão. O *magis* impulsionando a pessoa a movimentar-se tendo o bem comum como fim e o discernimento clareando por qual caminho seguir, seja em cenários de muita euforia ou desalento.

Acerca da questão que pautou a justificativa deste trabalho, “*E daqui para frente? O Colégio Medianeira resistirá ao futuro?*”, provavelmente, sim, desde que o *magis* e o discernimento sejam, regularmente, contextualizados aos desafios presentes da gestão escolar, conforme foi sugerido na proposta interventiva deste pesquisa: formação a partir da escuta e partilha entre lideranças intermediárias da instituição sobre suas experiências. É um exercício que contribuirá para evidenciar que, sim, o modo de proceder inaciano ainda é uma fortaleza de gestão para as instituições da Companhia de Jesus, pois promove na pessoa a ação pautada na reconciliação e na promoção do bem comum, mesmo em tempos de crise, sendo capaz de alimentar o círculo virtuoso característico da gestão jesuíta em que a autoconsciência aprimorada desencadeia a uma inventividade aprimorada e vice e versa.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a percepção do carisma inaciano por outros públicos da comunidade escolar, como famílias, estudantes e ex-alunos. Desta forma, será possível identificar possíveis ruídos entre o que a instituição pensa estar transmitindo e o que tem sido percebido e internalizado por aqueles que optaram por estudar ou matricular seus filhos em um colégio da Companhia de Jesus. Afinal, será que a concorrência também já se apropriou de conceitos semelhantes ao *magis* e ao discernimento em suas unidades educativas, porém, utilizando outra nomenclatura? São pontos de atenção que merecem ser analisados para que os colégios jesuítas permaneçam fiéis à missão e consigam ser financeiramente sustentáveis.

REFERÊNCIAS

AKKARI, Abdeljalil. **Internacionalização das políticas públicas**. Petrópolis: Vozes, 2011.

ARENDRT, Hannah. **A crise na educação**. In: ARENDRT, Hannah. Entre o passado e o futuro. São Paulo: Perspectiva, 2019.

ARRUPE, P. Pedro. **Nossos Colégios: Hoje e Amanhã**. Alocução final aos participantes do simpósio sobre o Ensino Médio. 1980.

BACHARACH, S.; MUNDELL, B. Políticas organizacionais nas escolas: micro, macro e lógicas de acção. In: SARMENTO, M. J. (Org.). **Autonomia da escola: políticas e práticas**. Porto: Edições ASA, 1999.

BARREIRO, Álvaro; REMOLINA, Gerardo. **Sobre a Tradição Educativa e a Espiritualidade Jesuítas**. São Leopoldo: Editora Unisinos. 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**. A transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BIANCHI, Enzo. **O que é o discernimento. É entender a vontade de Deus**. Disponível em <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/583650-o-que-e-o-discernimento-e-entender-a-vontade-de-deus>. Acesso em 8 de janeiro de 2020.

BORGES, Luis Paulo Cruz. **O futuro da escola: uma etnografia sobre a relação dos jovens com o conhecimento escolar**. 2018. 151 f. Tese (Doutorado em Educação), Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro, 2018.

BRAYNER, Flávio. **Educação e republicanismo: experimentos arendtianos para uma educação melhor**. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

CANÁRIO, Rui. **A escola tem futuro?** das promessas às incertezas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARACTERÍSTICAS da educação da Companhia de Jesus. São Paulo: Loyola, 1987. 73 p. (Coleção Documenta SJ)

CASTELLS; Manuel. Org. **Outra economia é possível: Cultura e economia em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Zahar. 2019.

COLÉGIOS JESUÍTAS: Uma Tradição Viva No Século XXI. São Paulo: Loyola 2019.

COSTA, Marisa Vorraber. **A escola tem futuro?** 2ª ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

CUNHA, Francisco. A Gestão Administrativa de uma instituição educativa da Companhia de Jesus. In LOPES. Org. **A Pedagogia da Companhia de Jesus**. Braga (Portugal): 2018. p. 525-584.

CURY, Carlos Roberto Jamil; FERREIRA, Luiz Antonio Miguel. judicialização da educação. Revista CEJ, vol. 1, p. 32-45, 2009

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**. São Paulo: Boitempo, 2016.

_____. **Comum**. São Paulo: Boitempo, 2017.

DRESCH, Oberson Isac. **Para que serve servir?: a educação escolar à luz do pensamento de Hannah Arendt**, 2018. 140 f. Tese (Doutorado em Educação nas Ciências), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), Ijuí, 2018.

DUNKER, Christian. **Paixão da ignorância: a escuta entre Psicanálise e Educação**. São Paulo: Contracorrente, 2020.

ELLSTRÖN, Per-Erik. Quatro faces das organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S.l.], vol. 23, n. 3, set./dez. 2007.

FRANCISCO, Papa. **Diálogo com os membros da 36a Congregação Geral**, 24 de outubro de 2017.

_____. **Carta Encíclica Laudato Si**. São Paulo: Editora Paulinas, 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. **Pedagogia da indignação**. São Paulo: UNESP, 2000.

_____. **Pedagogia da esperança**. 27ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2020.

GANDIN, Danilo. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, vol. 1, n. 1, p. 81-95, jan/jun 2001.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo [organização]. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. MINAYO, Maria Cecília de Souza (org); DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 26 ed. Petrópolis: RJ, Vozes, 2007. p. 72-95.

GOVONI, Ilário. **Supressão e restauração da Companhia de Jesus, 200 anos depois. "Fomos inocentes? Não percebemos todas as consequências da ação missionária?"** 19 de fevereiro de 2014. Disponível em <<http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/528435-nos-fomos-inocentes-nao-percebemos-todas-as-consequencias-da-acao-missionaria-entrevista-especial-com-ilario-govoni>>. Acesso em: 9 jan. 2020.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século XXI**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

_____. **Na batalha contra o coronavírus, faltam líderes à humanidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020. Documento disponível para Tablet.

HARVEY, David. **O Neoliberalismo: história e implicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

_____. **17 contradições e o fim do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2016.

KLEIN, Luiz Fernando. **Por uma abordagem histórica da Pedagogia Inaciana**. In: OSOWSKI, Cecília Irene; BECKER, Lia (Orgs.). *Visão inaciana da educação: desafios hoje*. São Leopoldo, Editora Unisinos, 1997. p. 89-106.

_____. **Pedagogia Inaciana: sua origem espiritual e configuração personalizada**. 2º Encontro de Diretores Acadêmicos de Colégios Jesuítas da América Latina, Quito (Cumbayá), 08 a 12 de setembro de 2014. <http://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2014/09/PedInacOrigemConfig_18set14.pdf> Acesso em: 5 jan. 2019.

KLEIN, Naomi. **Sem Logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOLVENCACH, Peter-Hans. **A pedagogia inaciana hoje**. Discurso do Pe. Peter-Hans Kolvenbach S.J., aos membros do grupo de trabalho sobre “A pedagogia inaciana: uma proposta prática” Villa Cavalletti, 29 de abril de 1993. In: KLEIN, Luiz Fernando. SJ (Orgs.). *Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana*. São Paulo, Edições Loyola, 2015. p. 229-243.

LARROSA, Jorge. **Tremores: escritos sobre experiência**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**. São Paulo: Boitempo, 2019. Documento disponível para Tablet.

LIMA, Ruy D’Oliveira. *Desigualdades Sociais e Políticas Educacionais Em Contexto Neoliberal*. **Brazilian Journal Of Development**, Curitiba, vol. 6, n. 4, p. 21553-21564, apr. 2020.

LIPOVETSKY, Gilles. **A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

LOCATELLI, Éderson Luiz. **A construção de redes sociais no processo de formação docente metaverso, no contexto do programa Loyola**, 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2010.

LOWNEY, Chris. **Liderança Heroica**. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de; VIEIRA, Sofia Lerche. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. 2.ed. rev. e atual. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2001.

MCLUHAN, Marshall. **O meio é mensagem**. São Paulo: Ubu Editora, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. (Cap. 1).

MORIN, Edgar. **O cinema ou o homem imaginário**: ensaio de antropologia sociológica. São Paulo, SP: É realizações, 2014.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 13, n. 3, p. 7-21, jul./set. 1979.

NUSSBAUM, Martha. **Sem fins lucrativos. Por que a democracia precisa das humanidades** São Paulo: Martins fontes, 2015.

OLIVEIRA, Rita de Cassia Matusso de. **Por uma tecnoética**: Hans Jonas e o princípio responsabilidade. 2018. 89 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Centro Federal de Educação Técnica de Minas Gerais (CEFET-MG), Belo Horizonte, 2018.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. 1ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar. Educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PEDAGOGIA Inaciana: uma proposta prática. São Paulo: Loyola, 1993. (Coleção Documenta SJ).

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **PEC – Projeto Educativo Comum**. Rio de Janeiro: Loyola, 2016.

_____. **Planejamento Estratégico**, 2019. Disponível em: <http://www.redejesuitadeeducacao.com.br/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 3 jan. 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Cruel Pedagogia do Vírus**. São Paulo: Boitempo, 2020. Documento disponível para Tablet.

SILVA, José Bento. Liderança e instituições educativas da Companhia de Jesus. In LOPES. Org. **A Pedagogia da Companhia de Jesus**. Braga (Portugal): 2018. p. 485-522.

SCHNEIDER, Dario. **Tradição Jesuítica**: educação, identidade e sentimento de pertencimento em uma história de vida no Colégio Anchieta. 2013. 122 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2013.

SOSA, P. Arturo. Alocução do P. Geral, Arturo Sosa, no 1º Congresso Internacional de Delegados de Educação da Companhia de Jesus (JESSEDU), no Rio de Janeiro, dia 20

de julho de 2017. “**A educação da Companhia: uma pedagogia ao serviço da formação de um ser humano reconciliado com seus semelhantes, com a criação e com Deus**”.

_____. **Aos diretores da rede de educação da província de Espanha (EDUCSI)**. 12 de maio de 2018.

_____. **Preferências Apostólicas Universais da Companhia de Jesus**. Roma, 19 de fevereiro de 2019. Disponível em <<http://www.redejesuitadeeducacao.com.br/wp-content/uploads/2019/12/Prefer%C3%AAs-Apost%C3%B3licas-Universais-SJ-2019-2029.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2020.

STRECK, D. R.; REDIN, E.; ZITKOSKI, J. J. (Orgs.). **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016.

SULLIVAN, Kevin. **A educação jesuíta sobreviveu a pestes, recessões e guerras. E sobreviverá também a 2020** 22 de julho de 2020. Disponível em <<http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/601185-a-educacao-jesuita-sobreviveu-a-pestes-recessoes-e-guerras-e-sobrevivera-tambem-a-2020>>. Acesso em: 10 set. 2020.

SÜNDERMANN, Mário. **Rede Jesuíta de Educação: Projeto Educativo Comum - PEC – Um caminho de renovação**. São Leopoldo, 29 ago. 2016. Disponível em: <http://www.colegiomedianeira.g12.br/wp-content/uploads/2017/05/Carta_de_Sao_Leopoldo.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

TORRES, Andrea Sanhudo. **Pedagogia Inaciana: humanismo ou mercado**. 2018. 170 f. Tese (Doutorado em Educação), Universidade de Sorocaba (UNISO), Sorocaba, 2018.

VIEIRA, Antônio. **História do Futuro**. São Paulo: Abril, 1970. (Grandes mestres do pensamento).

WEICK, K. A liderança como confirmação da dúvida. In: BENNIS, W. et al. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001. p. 106 – 118.

APÊNDICE A - PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO ON-LINE

Todos desejaríamos ser bons com os demais, e todos, ou a maioria seríamos relativamente bons num mundo bom. O difícil é ser bom num mundo mau; num mundo onde o egoísmo dos outros e o egoísmo estrutural nos ataca e começa a nos aniquilar. (P. Pedro Arrupe - 1980).

1. Deseja identificar-se? Digite seu nome.

2. Informe o nome do Colégio em que atua.

3. Você é diretor de qual área?

- Acadêmica/Pedagógica
 Administrativa/Financeira
 Geral
 Outra: _____

4. É jesuíta?

- Sim
 Não

5. Há quantos anos trabalha no colégio? _____

6. Há quantos anos atua na direção do colégio? _____

7. O que pontuaria da sua formação acadêmica e trajetória profissional?

8. Atuou como gestor em outra instituição? Se sim, qual cargo e instituição?

9. Você teve formação sobre o *magis* inaciano? Em caso afirmativo, descreva como foi.

10. Atualmente, existe na instituição que você dirige algum momento de estudo ou reflexão sobre o sentido do *magis* inaciano? Se sim, descreva-o brevemente.

11. Como é o contexto educacional na cidade da instituição que você dirige? Existe pressão para atrair e fidelizar estudantes/famílias, mesmo sendo um colégio jesuíta?

12. Quais traços neoliberais você sente tensionarem a gestão de um colégio jesuíta no Brasil contemporâneo?

13. Como o *magis* iniciano contribui para a realização de uma gestão colaborativa e sustentável de instituições, diante de cenários voláteis e incertos?

14. É possível ser um gestor *magis* competente, mesmo num mundo mau? Se sim, como?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa "O *Magis Inaciano como fortaleza de gestão para contextos do século XXI*²⁷", sob a responsabilidade do pesquisador Vinícius Soares Pinto, discente do programa de pós-graduação em Mestrado Profissional em Gestão Escolar da UNISINOS, e orientado pela professora Dra. Daianny Madalena Costa. Esta pesquisa tem como objetivo analisar o modo de proceder inaciano na gestão do Colégio Medianeira, a partir de características do *magis* e de contribuições de Diretores da RJE diante do contexto neoliberal.

A metodologia adotada para este estudo envolve elaboração de referencial teórico, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, e questionário dirigido a profissionais como você, que está em cargo de gestão de um colégio da Rede Jesuíta de Educação. Compreendendo a resolução nº 510 da Ética na Pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais, haverá os seguintes cuidados: os dados da pesquisa serão analisados apenas pelo autor da pesquisa e publicados apenas para fins científicos; a identidade do entrevistado será preservada, não sendo divulgado nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, garantido total sigilo.

Mesmo depois de responder o questionário on-line, você poderá desistir de participar, retirando seu consentimento a qualquer momento independente do motivo e sem nenhum prejuízo para você. Para qualquer outra informação ou esclarecimentos, você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (41)99893-3332 ou pelo e-mail soarespinto.vinicius@gmail.com.

Sua participação é voluntária e extremamente importante na contribuição dos estudos em gestão escolar. Caso concorde em participar, responda o questionário a seguir.

Atenciosamente,

Pesquisador responsável: Vinícius Soares Pinto

²⁷ Título previsto para a pesquisa no momento de envio das cartas de anuência. Ao término do trabalho, considerou-se mais coerente alterar o título para: "*Magis Inaciano e Discernimento: fortalezas para gestão*".

APÊNDICE C - CARTAS DE ANUÊNCIA

COLÉGIO MEDIANEIRA

O Colégio Medianeira tem conhecimento da pesquisa "*O Magis Inaciano como fortaleza de gestão para contextos do século XXI*"²⁸, sob a responsabilidade do pesquisador Vinícius Soares Pinto, discente do programa de pós-graduação em Mestrado Profissional em Gestão Escolar da UNISINOS, e orientado pela professora Dra. Daianny Madalena Costa.

O objetivo principal do estudo é analisar o modo de proceder inaciano na gestão do Colégio Medianeira, a partir de características do *magis* e de contribuições de Diretores da RJE diante do contexto neoliberal. A metodologia adotada para este estudo envolve elaboração de referencial teórico, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, e questionário dirigido a diretores de colégios da Companhia de Jesus no Brasil.

A pesquisa deverá tomar os cuidados éticos para a preservação da identidade dos participantes e os resultados divulgados em apresentações ou publicações com fins científicos ou educativos.

Curitiba/PR, ____ de _____ de 2020.

P. Nereu Fank, SJ
Diretor-Geral
Colégio Medianeira

²⁸ Título previsto para a pesquisa no momento de envio das cartas de anuência. Ao término do trabalho, considerou-se mais coerente alterar o título para: "*Magis Inaciano e Discernimento: fortalezas para gestão*".

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO

A Rede Jesuíta de Educação tem conhecimento da pesquisa "*O Magis Inaciano como fortaleza de gestão para contextos do século XXI*"²⁹, sob a responsabilidade do pesquisador Vinícius Soares Pinto, discente do programa de pós-graduação em Mestrado Profissional em Gestão Escolar da UNISINOS, e orientado pela professora Dra. Daianny Madalena Costa.

O objetivo principal do estudo é analisar o modo de proceder inaciano na gestão do Colégio Medianeira, a partir de características do *magis* e de contribuições de Diretores da RJE diante do contexto neoliberal. A metodologia adotada para este estudo envolve elaboração de referencial teórico, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, e questionário dirigido a diretores de colégios da Companhia de Jesus no Brasil.

A pesquisa deverá tomar os cuidados éticos para a preservação da identidade dos participantes e os resultados divulgados em apresentações ou publicações com fins científicos ou educativos.

Curitiba/PR, ____ de _____ de 2020.

I. Raimundo Barros, SJ
Diretor-Presidente
Rede Jesuíta de Educação

²⁹ Título previsto para a pesquisa no momento de envio das cartas de anuência. Ao término do trabalho, considerou-se mais coerente alterar o título para: "*Magis Inaciano e Discernimento: fortalezas para gestão*".



Rede Jesuíta
de Educação

Rua Bambina, 115 – Botafogo
22251-050 | Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 3622 0226

CARTA DE ANUÊNCIA

A Rede Jesuíta de Educação tem conhecimento da pesquisa "*O Magis Inaciano como fortaleza de gestão para contextos do século XXI*", sob a responsabilidade do pesquisador Vinícius Soares Pinto, discente do programa de pós-graduação em Mestrado Profissional em Gestão Escolar da UNISINOS, e orientado pela professora Dra. Daianny Madalena Costa.

O objetivo principal do estudo é analisar o modo de proceder inaciano na gestão do Colégio Medianeira, a partir de características do *magis* e de contribuições de Diretores da RJE diante do contexto neoliberal. A metodologia adotada para este estudo envolve elaboração de referencial teórico, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, e questionário dirigido a diretores de colégios da Companhia de Jesus no Brasil.

A pesquisa deverá tomar os cuidados éticos para a preservação da identidade dos participantes e os resultados divulgados em apresentações ou publicações com fins científicos ou educativos.

Rio de Janeiro - RJ, 03 de Junho de 2020.

Ir. Raimundo Barros, SJ
Diretor-Presidente Rede Jesuíta de Educação

CARTA DE ANUÊNCIA

O Colégio Medianeira tem conhecimento da pesquisa "*O Magis Inaciano como fortaleza de gestão para contextos do século XXI*", sob a responsabilidade do pesquisador Vinícius Soares Pinto, discente do programa de pós-graduação em Mestrado Profissional em Gestão Escolar da UNISINOS, e orientado pela professora Dra. Daianny Madalena Costa.

O objetivo principal do estudo é analisar o modo de proceder inaciano na gestão do Colégio Medianeira, a partir de características do *magis* e de contribuições de Diretores da RJE diante do contexto neoliberal. A metodologia adotada para este estudo envolve elaboração de referencial teórico, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, e questionário dirigido a diretores de colégios da Companhia de Jesus no Brasil.

A pesquisa deverá tomar os cuidados éticos para a preservação da identidade dos participantes e os resultados divulgados em apresentações ou publicações com fins científicos ou educativos.

Curitiba/PR, 20 de Maio de 2020.

P. Nereu Fank, SJ
Diretor-Geral
Colégio Medianeira

APÊNDICE D - CARTA DO DIRETOR-PRESIDENTE RJE**Rede Jesuíta
de Educação**Rua Bambina, 115 – Botafogo
22251-050 | Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 3622 0226Comunicado 2020_23 – Pesquisa Mestrado Vinícius Soares
Rio de Janeiro, 12 de agosto de 2020**De:** Diretor-Presidente da Rede Jesuíta de Educação Básica**Para:** Equipes Diretivas**Assunto:** Pesquisa Mestrado Vinícius Soares

Prezados membros das Equipes Diretivas,

Nosso colaborador Vinícius Soares, Coordenador do Setor de Mídiaeducação do Colégio Medianeira, é discente do Mestrado Profissional em Gestão Escolar da UNISINOS e está produzindo sua dissertação sobre o *Magis Inaciano como fortaleza de gestão para contextos do século XXI*.

Para desenvolver o projeto, apresentada a seguinte pesquisa, direcionada aos Diretores das Unidades da RJE, que poderá ser respondida pelo link abaixo:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeppm8t8bSoJT-H4a2nOre4aTLjI37-pJHW188PKddeehOlwA/viewform>

Agradeço aos que puderem participar da pesquisa até o dia **26 de agosto**.

Cordialmente,

I^r. Raimundo Barros, SJ
Diretor-Presidente da Rede Jesuíta de Educação Básica

APÊNDICE E - COMITÊ DE ÉTICA UNISINOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O MAGIS INACIANO COMO FORTALEZA DE GESTÃO PARA CONTEXTOS DO SÉCULO XXI.

Pesquisador: VINICIUS SOARES PINTO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 33539120.9.0000.5344

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

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.151.621

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de mestrado intitulado "O MAGIS INACIANO COMO FORTALEZA DE GESTÃO PARA CONTEXTOS DO SÉCULO XXI", do mestrando em Gestão Educacional VINÍCIUS SOARES PINTO, orientado pela Profa. Dra. Daianny Madalena Costa, que tem por objetivo analisar o modo de proceder inaciano na gestão do Colégio Medianeira, a partir de características do Magis e de contribuições de Diretores da Rede Jesuíta de Educação diante do contexto neoliberal.

O estudo terá abordagem qualitativa, prevê uma etapa de pesquisa bibliográfica e documental, e outra com coleta de dados empíricos, através de questionários on line com 50 Diretores de colégios da Rede Jesuíta.

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos estão bem formulados e são factíveis.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos, benefícios e manejo do riscos devidamente apontado.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Projeto bem estruturado, apresentando boa fundamentação teórica, além de pertinência e aderência ao Mestrado Profissional em Gestão Educacional - RJE.

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1198

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 4.151.621

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Cartas de Anuências e TCLE apresentados com adequação.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1550213.pdf	12/07/2020 15:47:51		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	12_7_2020_projeto.pdf	12/07/2020 15:47:14	VINICIUS SOARES PINTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	12_7_2020_termo.pdf	12/07/2020 15:45:57	VINICIUS SOARES PINTO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto_assinada.pdf	12/07/2020 15:35:34	VINICIUS SOARES PINTO	Aceito
Outros	Formulario_link_12_7_2020.docx	12/07/2020 13:44:54	VINICIUS SOARES PINTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ViniciusSoaresPinto.pdf	13/07/2020 15:24:02	José Roque Junges	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1198

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 4.151.621

SAO LEOPOLDO, 13 de Julho de 2020

Assinado por:
José Roque Junges
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1198

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br