

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

VIVIANA PÉREZ MOREIRA

**GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA:
Os Efeitos dos Processos Decisórios no Trabalho Docente**

São Leopoldo

2024

VIVIANA PÉREZ MOREIRA

**GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA:
Os Efeitos dos Processos Decisórios no Trabalho Docente**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Ghisleni

São Leopoldo

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M835g Moreira, Viviana Pérez

Gestão de uma organização educativa: os efeitos dos processos decisórios no trabalho docente. / Viviana Pérez Moreira. --- 2024.

146 f.: il.; 30cm.

Orientadora: Prof.^a Doutora Ana Cristina Ghisleni.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos: UNISINOS, Gestão Educacional, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, 2024.

1. Gestão Educacional. 2. Corpo docente. 3. Processos decisórios. 4. Práticas pedagógicas. I. Título. II. Ghisleni, Professora Doutora Ana Cristina, orient. III. Universidade do Vale do Rio Sinos: UNISINOS.

CDD: 371.2 CDU: 37.07

VIVIANA PÉREZ MOREIRA

**GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA:
Os Efeitos dos Processos Decisórios no Trabalho Docente**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Cristina Ghisleni - Unisinos

Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus- Unisinos

Profa. Dra. Ana Maria Bastos Loureiro – Rede Jesuíta de Educação

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, meu Pai, por me conceder a força, a sabedoria e a perseverança necessárias para concluir esta jornada. Sem Suas orientações e bênçãos, nada disso teria sido possível.

Aos meus pais, pela torcida e pelo incentivo de sempre.

Ao Léo e aos meus filhos Gustavo e Isabela, dedico meu mais profundo agradecimento. A paciência, compreensão e apoio inabalável de vocês foram fundamentais durante esses anos de estudo e ausência. Vocês são minha fonte de inspiração e minha força diária.

À minha orientadora, Professora Dra. Ana Ghisleni, sou eternamente grata pela orientação, pelos ensinamentos valiosos e pela confiança depositada em mim. Sua benignidade e dedicação foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores da banca, agradeço por toda a generosidade, pelas críticas construtivas e pelo tempo dedicado à avaliação deste projeto. Suas contribuições foram fundamentais para o aprimoramento desta pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente aos "mestrandos raiz", que estiveram sempre por perto, oferecendo apoio, companheirismo e momentos de descontração que tornaram esta jornada mais leve e prazerosa, meu sincero agradecimento.

Finalmente, agradeço ao Colégio Loyola, representado pelo Padre Mário e pelo diretor acadêmico Carlos Freitas, pela oportunidade e pelo apoio concedido ao longo desta caminhada acadêmica.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, meu muito obrigada.

RESUMO

Esta dissertação abordou os efeitos das decisões de gestão na atuação do corpo docente em uma instituição educacional da Rede Jesuíta de Educação (RJE) durante os anos de 2021 a 2023. O estudo visou a compreender como as mudanças na estrutura de gestão da escola nesse período afetaram o trabalho dos professores e os processos pedagógicos e de aprendizagem. O problema de pesquisa investigou como essas mudanças foram percebidas pelos professores e gestores e quais foram as implicações nas práticas docentes. Por meio de uma abordagem qualitativa, com a adoção de entrevistas, questionários e análise documental, a pesquisa buscou fornecer *insights* sobre a relação entre as decisões de gestão e o trabalho dos professores. Em conclusão, a mudança no modelo de gestão evidenciou aspectos positivos notáveis, como a organização, a comunicação, a autonomia e o foco nas funções dos profissionais. Observou-se uma percepção favorável em relação à eficiência e transparência da gestão, bem como à capacidade da nova administração em agilizar e resolver demandas de maneira mais eficaz e autônoma. Entretanto, destaca-se a necessidade imperativa de uma gestão escolar que seja sensível às necessidades do corpo docente, que demonstre maior presença no cotidiano dos professores e promova um ambiente educacional colaborativo e eficaz. Como intervenção, propõe-se a elaboração de um Manual de Orientações para a Gestão Escolar como uma iniciativa prática para oferecer diretrizes claras e orientações fundamentadas na pesquisa realizada.

Palavras-chave: gestão educacional; corpo docente; processos decisórios; práticas pedagógicas.

ABSTRACT

This dissertation addressed the effects of management decisions on the performance of the teaching staff at an educational institution within the Jesuit Education Network (RJE) during the years 2021 to 2023. The study aimed to understand how changes in the school's management structure during this period affected the teachers' work and the pedagogical and learning processes. The research problem investigated how these changes were perceived by teachers and managers and what the implications were for teaching practices. Through a qualitative approach, involving interviews, questionnaires, and document analysis, the research sought to provide insights into the relationship between management decisions and teachers' work. In conclusion, the change in the management model revealed notable positive aspects, such as organization, communication, autonomy, and focus on professional functions. There was a favorable perception regarding the efficiency and transparency of management, as well as the new administration's ability to streamline and resolve demands more effectively and autonomously. However, there is an imperative need for school management to be sensitive to the needs of the teaching staff, to show greater presence in the teachers' daily lives, and to promote a collaborative and effective educational environment. As an intervention, it is proposed to develop a School Management Guidelines Manual as a practical initiative to provide clear guidelines and recommendations based on the conducted research.

Keywords: educational management; faculty; decision-making processes; pedagogical practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da década de 60 até 2020.....	15
Figura 2 – Organograma de 2021 até os dias atuais	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Confluência entre o PEC e os conceitos abordados pelos autores	25
Quadro 2 – Confluência entre o PEC e os conceitos abordados pelos autores	33
Quadro 3 - Resultados encontrados a partir dos descritores “GESTÃO EDUCACIONAL AND ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL”	55
Quadro 4 - Resultados encontrados a partir dos descritores “GESTÃO EDUCACIONAL AND ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL”	57
Quadro 5 - Resultados encontrados a partir dos descritores “GESTÃO EDUCACIONAL AND ATUAÇÃO DOCENTE”	63
Quadro 6 – Processo de pesquisa e investigação: elementos fundantes	71
Quadro 7 - Confluência entre os conceitos relacionados à gestão, abordados na análise documental	87
Quadro 8 - Categorias de análise.....	94
Quadro 9 - Eficácia da gestão escolar	96
Quadro 10 - Suporte da gestão no trabalho do professor	99
Quadro 11 - Envolvimento do corpo docente nas tomadas de decisões.....	101
Quadro 12 - Natureza e qualidade da relação professor x equipe gestora	104
Quadro 13 - Dinâmica e colaboração entre os professores na escola	106
Quadro 14 – Comunicação entre a gestão pedagógica e os professores	108
Quadro 15 – Formação continuada para o corpo docente	112
Quadro 16 - Mudança no modelo de gestão: pontos positivos	115
Quadro 17 – Mudança no modelo de gestão: pontos negativos	117
Quadro 18 – Interação gestão pedagógica x professores: mudanças e impactos ..	119

LISTA DE SIGLAS

ATD	Análise Textual Discursiva
AC	Análise de Conteúdo
AD	Análise de Discurso
GPU	Gestor Pedagógico de Unidade
PEC	Projeto Educativo Comum
GT	Grupo de Trabalho
ICE	Instituto de Corresponsabilidade Educacional
PEC	Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação –
BRA	Província Brasil
PPP	Projeto Político-Pedagógico
RJE	Rede Jesuíta de Educação
ICAJE	Comissão Internacional do Apostolado Educativo da Companhia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação do tema	13
1.2 Problema	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Justificativa	14
2 GESTÃO EDUCACIONAL	18
2.1 As perspectivas e as possibilidades da gestão educacional	19
2.2 A escola como uma organização	28
2.3 Os processos pedagógicos e a gestão	35
2.4 Os diálogos da gestão com o cotidiano escolar	38
2.5 O professor, a docência e a gestão	40
3 GESTÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO JESUÍTA	44
3.1 As escolas jesuítas e seus gestores	46
3.2 O Projeto Educativo Comum (PEC)	47
3.3 Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI	48
3.4 O novo modelo de gestão da Rede Jesuíta de Educação	49
4 ESTADO DA ARTE	54
5 METODOLOGIA	66
5.1 Delineamento da pesquisa	66
5.2 Campo da pesquisa	66
5.3 O <i>corpus</i> da pesquisa	67
5.4 Levantamento de dados	68
5.5 Organização e análise dos dados: a perspectiva da ATD	73
5.5.1 Primeira etapa: a unitarização	74
5.5.2 Segunda etapa: a categorização	74
5.5.3 Terceira etapa: relações entre a unitarização e a categorização	76
6 ANÁLISE DE DADOS	77
6.1 Análise documental	77
6.1.1 Projeto Político-Pedagógico (PPP)	78
6.1.2 Características da Educação da Companhia de Jesus	81

6.1.3 Pedagogia Inaciana: uma proposta prática	82
6.1.4 Projeto Educativo Comum e Tradição Viva	84
6.2 RESULTADO DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS E DAS ENTREVISTAS..	91
6.2.1 Análise dos dados	92
6.2.2 Resultados	94
7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	123
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS.....	132
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E ANUÊNCIA.....	137
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	138
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO	140
APÊNDICE D – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	141
ANEXO A – COORDENAÇÃO DE SÉRIE.....	142
ANEXO B – AUXILIAR DE COORDENAÇÃO	145

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a gestão, a atuação docente e as condições para os processos pedagógicos. O interesse pela pesquisa sobre os efeitos da gestão escolar de uma unidade educacional na atuação de professores da Rede Jesuíta de Educação (RJE) surge da necessidade de compreender as relações que se estabelecem no interior dos colégios jesuítas e dos desafios e percursos que isso impõe aos gestores da instituição no que tange, principalmente, à maneira como os processos decisórios estabelecem as bases das relações com os docentes.

A complexidade das relações, o modo como elas se estabelecem no ambiente escolar e os processos desenvolvidos nas diferentes áreas da organização constituem o conteúdo dos processos de gestão. Trata-se, portanto, de um movimento contínuo no qual a escola é plasmada, aprendendo de si mesma, gerando oportunidades de reordenamento das relações e, conseqüentemente, de reorganização da unidade escolar com vistas ao cumprimento de sua missão (RJE, 2016). Essa missão torna-se mais desafiadora frente ao objetivo de oferecer uma educação de qualidade na tradição humanista jesuíta para preparação dos estudantes para que se tornem agentes de mudança a serviço do bem comum (Icaje, 2019). Nessa perspectiva, desenvolver um trabalho dentro de um eixo de investigação científica que prioriza processos de aprendizagem e práticas pedagógicas parece bastante significativo. Isso porque a RJE visa a uma educação transformadora da realidade escolar, ou seja, a uma conscientização sobre o modelo educacional, que busca conhecer a realidade dos educandos para assim agir sobre ela, transformando-a, ao ponto que educadores e educandos se caracterizem como sujeitos de um mesmo processo (Freire, 1996).

Para o desenvolvimento da pesquisa, buscou se compreender como, ao longo dos últimos anos, as mudanças na estrutura de gestão de uma instituição integrante da RJE foram absorvidas e encaminhadas pela equipe gestora da unidade e quais efeitos isso acarreta no trabalho desenvolvido pelos professores no que concerne aos processos pedagógicos. Para tanto, fez se a reflexão acerca do conceito de gestão e sua relação com a docência a partir de autores como Vitor Paro (2003; 2008; 2012), José Carlos Libâneo (2004; 2018), Isabel Alarcão (2011), entre outros. Serão abordados também os documentos da Companhia de Jesus, que dialogam com o tema.

Nessa pesquisa, apresentou-se os percursos metodológicos escolhidos: a metodologia de pesquisa e os caminhos que foram percorridos para a coleta e análise dos dados – obtidos por meio de revisão documental, da aplicação de questionário eletrônico com o corpo docente e de entrevista com os gestores pedagógicos.

1.1 Delimitação do tema

O tema da pesquisa baseia-se nas diretrizes de gestão da instituição confessional estudada, nos anos de 2021 a 2023, e os efeitos desses encaminhamentos na atuação docente, no que tange aos processos pedagógicos. O recorte proposto mostra-se necessário para que se possa estudar, analisar e pesquisar o início da nova gestão nesse colégio, assim como os efeitos dessa mudança nos seus dois primeiros anos de implantação.

1.2 Problema

Como as mudanças na estrutura de gestão de uma escola de Educação Básica da Rede Jesuíta de Educação foram compreendidas e que efeitos trouxeram ao trabalho desenvolvido pelos professores no que concerne aos processos pedagógicos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Investigar as implicações das reestruturações realizadas no âmbito da gestão da escola pesquisada, durante o período estudado, e as consequências observadas nas práticas docentes da escola e nos processos pedagógicos junto a um grupo de docentes do ensino fundamental e médio.

1.3.2 Objetivos específicos

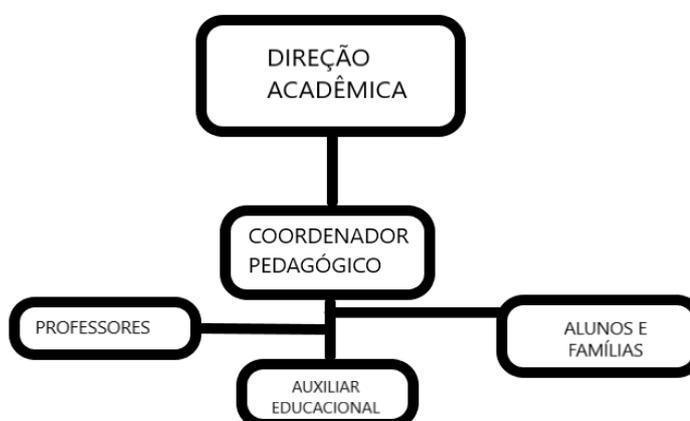
Os objetivos específicos do estudo são:

- a) compreender o conceito de gestão educacional/escolar dentro de uma escola jesuíta;
- b) traçar o perfil do gestor pedagógico de unidade, verificando aproximações e distanciamentos do perfil do coordenador pedagógico de série dentro da unidade;
- c) investigar e comparar como a complexidade das relações entre gestores e professores se estabelece no ambiente escolar e os seus devidos efeitos nos processos de gestão;
- d) refletir sobre como as mudanças no modelo de gestão influenciaram na prática dos professores dos ensinos fundamental e médio, e, conseqüentemente, nos processos pedagógicos;
- e) propor a elaboração de um documento sobre o redimensionamento do modelo de gestão a partir da reflexão feita com os professores.

1.4 Justificativa

Até o final do ano de 2020, a instituição investigada, da qual faço parte, trabalhou com uma estrutura de gestão dividida por séries. Em cada série da escola, do 1º ano do ensino fundamental à 3ª série do ensino médio, havia um coordenador pedagógico responsável pela condução do trabalho que envolvia professores, estudantes e outros colaboradores do âmbito acadêmico e administrativo da escola. Com o passar dos anos, o coordenador pedagógico assumiu inúmeras outras atividades na escola, não só no âmbito acadêmico/pedagógico, como também administrativo, o que gerou um acúmulo de funções administrativas e fez com que o trabalho junto ao corpo docente e discente não conseguisse ser o foco do trabalho realizado.

Figura 1 – Organograma da década de 60 até 2020



Fonte: elaborada pela autora.

No ano de 2021, a escola reorganizou seu modelo de gestão, passando a trabalhar com gestores pedagógicos de unidade, responsáveis por um segmento da educação básica ou por um conjunto de séries. Essa mudança na estrutura da gestão teve como principal objetivo qualificar o trabalho dos membros que compõem a equipe das unidades, com a intenção de melhor delinear as atuações de cada um. Houve, portanto, uma (re)divisão de tarefas e especificação de atribuições do cargo. Desse modo, o gestor pedagógico de unidade passou a assumir as responsabilidades do então coordenador pedagógico de série em um modelo multidisciplinar para a execução das tarefas. Isso porque o gestor passou a trabalhar com orientadores de aprendizagem (responsáveis pelo acompanhamento de estudantes e famílias), com os assistentes de gestão (responsáveis pela condução das atividades operacionais de cunho administrativo), bem como junto aos professores na formação discente e na condução da sala de aula a fim de garantir a qualidade na aprendizagem dos estudantes.

Com o novo desenho, havia a intenção de que o gestor escolar “saísse” do papel de administrador geral para gerir, principalmente, pessoas e projetos dentro da proposta humanista da pedagogia inaciona. Portanto, para perscrutar de que maneira o papel do gestor pedagógico dos colégios da RJE no Brasil tem efeitos sobre o trabalho do corpo docente, no que tange aos processos pedagógicos e de aprendizagem, é importante conhecer as características, especificidades e atribuições da gestão. Nesse sentido, é importante diferenciar os cargos de gestor

pedagógico e de coordenador pedagógico para que, assim, se possa compreender as mudanças administrativas e organizacionais implementadas pela unidade nos últimos anos.

Minha trajetória de mais de vinte anos dentro dessa instituição instiga-me a realizar este estudo. Iniciei as atividades na escola como professora; estive na assessoria pedagógica da direção acadêmica, na coordenação de série do ensino médio e recentemente assumi gestão pedagógica de unidade. Meu desafio é estudar com maior profundidade o cargo de Gestor Pedagógico de Unidade (que é uma especificidade das escolas da Companhia de Jesus) tendo em vista a construção de uma escola candente no que diz respeito à pedagogia e à gestão escolar. Explorar, avaliar, pensar criticamente sobre o meu trabalho enquanto gestora contribui para a aprendizagem dos estudantes, afinal, quando reflito e estudo sobre as ações de gestão, compreendo e aprimoro as relações na formação dos professores e orientadores de aprendizagem, que lidam, diariamente, com os estudantes.

Como uma parte desse estudo, faz-se imperativo, então, o estudo empírico minucioso e o aprofundamento teórico sobre as atribuições e práticas educacionais do gestor de unidade, baseados na pedagogia inaciana e nos documentos que norteiam as escolas da Companhia de Jesus. Desse modo, esse estudo permitirá entender melhor o papel multifacetado do gestor pedagógico dentro dessa instituição que é parte integrante da RJE, papel ainda em construção.

Como o modelo de gestão na unidade não está consolidado, o estudo contemplará o recorte dos anos de 2021 a 2023. A escolha desse período justifica-se, tendo em vista que o modelo proposto foi implementado em 2021, de forma remota e híbrida, em função da pandemia, e só em 2022 passou a ser presencial.

Assim, estudar o modelo até o final do ano de 2023 permitirá uma análise mais detalhada de todo o processo já no contexto presencial. Possibilitará também analisar o papel do professor, quem é esse sujeito e como um contexto marcado por mudanças pode impactar na aprendizagem dos estudantes.

Trazer à tona a reflexão sobre o conceito de gestão escolar e os efeitos desta gestão no trabalho do corpo docente foi fundamental para compreender-se que modelo sugerido é o mais adequado para que a escola procure sempre assegurar de maneira consistente uma aprendizagem de qualidade para os estudantes. Além das reflexões trazidas pelos documentos que norteiam o trabalho da Rede Jesuíta

no Brasil e por autores do campo da educação, a escuta do corpo docente e dos gestores da escola será de grande valia para a consolidação desta pesquisa.

2 GESTÃO EDUCACIONAL

Para que fossem obtidos insumos suficientes para a investigação proposta neste projeto, com necessário respaldo para uma abordagem analítica consistente, a pesquisa está pensada na seguinte estrutura teórico-metodológica: a) papel do gestor nas escolas jesuítas; b) diferença no papel do gestor pedagógico de unidade e coordenador pedagógico de série; c) papel e atribuição dos professores; e d) análise de vantagens e desvantagens do novo modelo de gestão da unidade estudada.

Para investigar sobre o papel do gestor nas escolas jesuítas, será necessário debruçar-se sobre dois dos documentos da Companhia de Jesus: primeiramente, o Projeto Educativo Comum (PEC), e, em seguida, o *Colégios Jesuítas: uma Tradição Viva no século XXI* (Icaje, 2019). Esses documentos fundamentam a pedagogia inaciana e são norteadores para uma prática pedagógica comum nas escolas jesuítas nos dias de hoje. Por sua vez, a pedagogia inaciana é um grande acervo de orientações e documentos da Ordem dos Jesuítas, de publicações e pesquisas de vários autores sobre o modo específico e característico de se fazer a educação da Companhia de Jesus. Tais documentos pretendem estabelecer um conceito amplo que oferece uma visão cristã do mundo e do ser humano, um sentido humanista para o processo educativo e um método personalizado, crítico e participativo (Klein, 2015).

Com vistas a estabelecer as diferenças entre os papéis de gestor pedagógico de unidade e coordenador pedagógico de série, será necessária uma investigação sobre como acontece o trabalho do gestor nas demais unidades da RJE, que já atuam nessa perspectiva há mais tempo. O trabalho do coordenador pedagógico de série nas unidades da RJE em muito se confunde com o dos gestores pedagógicos de unidade, pois ambos desempenham um papel de liderança, que se caracteriza por um *ethos* específico e por um modo de fazer que é característico de uma instituição jesuíta. As ações desses profissionais – que exercem liderança intermediária – possuem caráter organizacional, pedagógico e socioafetivo. Sob esse prisma, gestão escolar é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados (Lück, 2009).

A fim de apontar as vantagens e desvantagens do novo modelo de gestão da RJE, além dos documentos que fundam a pedagogia inaciona, serão utilizados os trabalhos de Libâneo (2004; 2018), Paro (1988; 2003; 2012), Lima (2008), Ferreira (2009), Alarcão (2011) e Pimenta (1999), os quais apontam aspectos positivos e aqueles que podem ser aprimorados no dia a dia da relação entre gestor e professores.

2.1 As perspectivas e as possibilidades da gestão educacional

Para entender quais são as perspectivas e as possibilidades da gestão educacional, é importante trazer o conceito de gestão sob o ponto de vista de diferentes autores. A intenção é construir um referencial teórico que possa conceituar gestão educacional e assim analisar suas perspectivas.

Originário do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos. Andrade (2001), no *Dicionário de sinônimos da língua portuguesa*, alerta que, embora a palavra portuguesa *gestão*, em seu sentido original, expresse a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma parcela da sociedade compreende gestão como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, e como uma ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens.

Paro (1988) toma os termos gestão e administração como sinônimos por não verificar qualquer utilidade em diferenciá-los. O autor explica que, a partir de 1980, tanto no meio acadêmico quanto no âmbito das políticas educacionais, o termo “gestão” passa a substituir o termo “administração” nas referências à escola e à educação. Para ele, administração (ou gestão), em seu sentido mais sintético e abstrato, é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.

Administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos. O animal também realiza atividade, mas sua ação é qualitativamente diversa da humana, já que ele não consegue transcender seu estado natural, agindo apenas no âmbito da necessidade (Paro, 1988, p. 25).

De posse deste conceito inicial, Paro (1988) avalia que a escola é, na visão da administração geral, uma instituição social que necessita ser coordenada por um

dirigente que utilizará racionalmente os recursos disponíveis para assegurar-se de que os objetivos estabelecidos pela política educacional sejam alcançados. Ou seja, o papel do dirigente escolar é garantir que os recursos da escola sejam gerenciados de forma eficiente e eficaz para alcançar as metas estabelecidas pelo sistema educacional. Isso inclui garantir a qualidade do ensino, a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento pessoal e social deles. Com alguma proximidade, portanto, do pensamento dos clássicos, especialmente Querino Ribeiro (1952)¹, Paro (1988, p. 20) observa que a relação entre “uso racional” e “realização de fins determinados” é uma relação econômica, isto é, a busca para fazer com que os fins sejam alcançados no menor tempo possível e com um gasto mínimo dos recursos. Para o autor, inicialmente trata-se dos recursos materiais e conceituais – que permitem a mediação do homem com a natureza no processo de racionalização do trabalho.

Paro (1988) também aponta que a administração olha para o trabalho humano como um recurso, mas não o trabalho individual, pois a administração trata mesmo é das ações coletivas humanas, cuja utilização racional pela administração é denominada pelo autor de “coordenação do esforço humano coletivo” (Paro, 1988, p. 23). À visão capitalista da administração que pensa no trabalho humano como recurso, o autor contrapõe-se, afirmando que o homem não pode ser recurso, pois é sempre, no limite, o próprio homem o fim de toda e qualquer atividade humana. Logo, a partir do entendimento dos recursos materiais e conceituais e das relações do trabalho coletivo humano, o autor afirma que a administração lida com dois campos que possuem interfaces entre si: a racionalização do trabalho; e as atividades de coordenação do trabalho coletivo (Paro, 1988, p. 24).

Afirmando logo de início que o seu trabalho objetiva fundamentalmente “[...] examinar as condições de possibilidade de uma Administração Escolar voltada para a transformação social” (Paro, 1988, p. 13), o autor procura demonstrar como as duas tendências então dominantes no pensamento da administração educacional brasileira estavam equivocadas. De uma parte, a concepção que advogava que a escola poderia ser administrada pelos mesmos procedimentos da empresa

¹ Querino Ribeiro foi autor e fundador da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) no Brasil. Ele ficou conhecido por suas contribuições para o campo da administração escolar e seu trabalho na eficiência dos serviços educacionais. Suas teorias foram baseadas na abordagem empírico-racional e focadas no paradigma do consenso. A obra de Ribeiro caracterizou-se pela preocupação com a eficiência dos serviços educativos.

capitalista, e de outra, a concepção que avaliava ser desnecessário qualquer tipo de organização administrativa na escola. Ambas incorriam no mesmo engano.

Paro (2012) traz a concepção de administração ou gestão como mediação para realização de fins e da especificidade do processo de produção pedagógica. Ele argumenta que a administração escolar é importante para garantir que os fins educacionais sejam alcançados de maneira mais eficiente e racional possível, e que o trabalho humano seja orientado a um fim e mediado pela administração. Nesse sentido, o gestor escolar não deve ser visto apenas como uma figura técnica responsável pela gestão de recursos, mas também como um líder que promove a coordenação do esforço humano coletivo de forma democrática, contemplando os interesses dos usuários da escola.

Inspirado na cooperação recíproca entre os homens, Paro (2008) defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que esta seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista. Em decorrência, haverá um trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

No caso das escolas jesuítas, ao comparar o pensamento de Paro (2008) com o modelo de gestão exercido na RJE, pode-se perceber que a gestão dos recursos é um compromisso estabelecido como importante pelo gestor das escolas, o qual precisa estar a serviço do bem maior, que é a educação.

A forma como os processos são geridos faz as Unidades Educativas manifestarem, de maneira explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição. Assim, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; pelo contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder; é um compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados (RJE, 2016, p. 18).

Libâneo (2004) também prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola, e trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “[...] considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” (Libâneo, 2004, p. 324). Compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos

membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Libâneo (2018) afirma que:

O primeiro sentido de organização e gestão da escola está ligado à ideia de que a escola, enquanto instituição, é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas (lugar de interação, lugar de relações) para alcançar determinados objetivos e, especificamente, o de promover o ensino-aprendizagem dos alunos. Essa atividade conjunta precisa ser estruturada, organizada e gerida. Ou seja, organização e a gestão da escola dizem respeito à estrutura de funcionamento, às formas de coordenação e gestão do trabalho, ao provimento e utilização dos recursos materiais e financeiros, aos procedimentos administrativos, às formas de relacionamento entre as pessoas (LIBÂNEO, 2018, p. 3).

Segundo Libâneo (2018), a gestão da participação é um elemento crucial para o sucesso de uma escola. Quando bem estruturada, essa prática pode levar a relações interativas, democráticas e solidárias entre todos os membros da comunidade escolar. Para alcançar esse objetivo, é fundamental que as práticas de gestão sejam repensadas e reestruturadas, de forma a criar um ambiente colaborativo e democrático.

Uma das principais maneiras de alcançar essa meta é por meio da interação comunicativa. O diálogo e a discussão pública devem ser incentivados, de forma a permitir que todas as vozes sejam ouvidas. A busca por consensos e a superação de conflitos é fundamental nesse processo, possibilitando que as decisões sejam tomadas de forma colaborativa e democrática. Além disso, Libâneo (2018) ressalta que a gestão da participação requer uma estrutura organizacional bem definida. As responsabilidades devem ser claramente estabelecidas, e as formas eficazes de tomada de decisões em grupo devem ser adotadas. Dessa forma, é possível garantir que todos os membros da equipe escolar tenham a oportunidade de contribuir para aprimorar as práticas de organização e gestão da escola. Tal entendimento pode ser alinhado ao que o PEC 65 (RJE, 2016) aponta, dentro da dimensão clima institucional, ao definir que:

O clima institucional de uma Unidade Educativa jesuíta constrói-se a partir do que chamamos “modo de proceder” da Companhia de Jesus [...] Implica

considerar a comunicação e a relação entre todos os atores educativos; a participação nos diversos espaços de ação e decisão; a motivação, o compromisso e a identificação com as finalidades da Unidade Educativa; os mecanismos de resolução de conflitos; os eventuais episódios de desrespeito entre ou para com os estudantes. [...]. Tem especial relevância o cuidado pessoal de cada um dos membros da comunidade (*cura personalis*), sempre orientado à melhor realização dos objetivos definidos para cada segmento da Unidade Educativa. Trata-se de cuidar da pessoa, porque ela é sempre o centro do processo, e, ao mesmo tempo, garantir o alcance dos resultados nos processos que são nosso compromisso institucional com estudantes e famílias (RJE, 2016).

Assim, a gestão da participação é uma ferramenta essencial para garantir a efetivação dos objetivos da escola. Ao permitir que todos os profissionais – diretores, gestores e professores – contribuam para aprimorar as práticas de organização e gestão, é possível melhorar significativamente a aprendizagem dos alunos.

Nas escolas da RJE, existem possibilidades que visam a contribuir para uma gestão participativa na perspectiva que Libâneo (2018) apresenta. O corpo docente, juntamente com o grupo de gestores da escola, trabalha nos grupos de trabalho na elaboração de projetos, na revisão curricular e no planejamento estratégico da escola. Essas práticas de participação nos diversos espaços de ação e decisão trabalham na produção de materiais acadêmicos cuja intenção é contribuir para o bem-estar de toda a comunidade escolar, ao que se denomina clima institucional. Partilhando desse mesmo pensamento, Alarcão (2011) relata que, na escola, todos os envolvidos – alunos, professores, funcionários, pais e membros da comunidade participantes das atividades escolares – têm um papel a desempenhar, especialmente o corpo docente que tem consciência de sua própria profissionalidade, bem como de seu poder e responsabilidade tanto individual quanto coletivo.

Importa assumir que a profissionalidade docente envolve dimensões que ultrapassam a mera dimensão pedagógica. Como ator social, o professor tem um papel a desempenhar na política educativa. No seio da escola, a sua atividade desenrola-se no cruzamento das interações político – administrativo- curricular – pedagógicas (Alarcão, 2011, p. 23).

Alarcão (2011) concebe a escola como um organismo vivo inserido em seu próprio ambiente; uma organização em constante desenvolvimento e aprendizado, ou seja, assim como os seres humanos, a escola aprende e desenvolve-se em interação. Ainda, a autora estabelece uma relação fundamental entre a gestão escolar e os professores, ressaltando a importância de uma abordagem colaborativa

e participativa na construção de uma escola reflexiva. Segundo ela, a gestão eficaz implica reconhecer os professores como agentes ativos na transformação e melhoria do processo educativo. Também defende que os professores devem ser envolvidos nas decisões pedagógicas e administrativas da escola, contribuindo com sua expertise e experiência no processo de tomada de decisão (Alarcão, 2011).

Libâneo (2004; 2018), em toda a sua obra, apresenta uma visão crítica da gestão escolar e defende a ideia de que a gestão deve estar a serviço do projeto pedagógico da escola e dos interesses da comunidade escolar. Para Libâneo (2018), a gestão escolar deve ser democrática e participativa, envolvendo professores, alunos, pais e funcionários na tomada de decisões e na definição dos rumos da escola. Nessa perspectiva, o autor se aproxima de Paro (2012), que também expõe uma visão crítica da gestão escolar e questiona a tendência de se pensar a escola como uma empresa, regida por princípios empresariais de eficiência, produtividade e rentabilidade. Para Paro (2012), a gestão escolar deve estar a serviço da qualidade da educação e do desenvolvimento humano, e não dos interesses econômicos.

Assim, tanto Libâneo (2018) quanto Paro (2012) e Alarcão (2011) defendem uma gestão escolar mais democrática e comprometida com a qualidade da educação, em contraposição a uma gestão pautada por princípios empresariais e de mercado. Tem-se aqui, bem entendidos, os limites de uma instituição confessional em relação à extensão dos princípios democráticos. Entende-se que esses limites, no entanto, podem não divergir essencialmente dos próprios limites da atuação democrática no âmbito do público, o qual, assim como o privado, trabalha com diretrizes legais e institucionais que estabelecem seus parâmetros de funcionamento e organização. Os dois tipos de instituição pautam-se pela busca da qualidade e do sucesso no que diz respeito à aprendizagem e das relações pedagógicas estabelecidas. Os autores destacam ainda a importância da participação da comunidade escolar na gestão e na definição dos rumos da escola (Libâneo, 2018; Paro, 2012; Alarcão, 2011).

Retomando os conceitos e as características da gestão escolar, trazidos pelos diversos autores nesta seção, foi possível perceber uma aproximação entre eles e o PEC. A seguir, o Quadro 1 apresenta essa relação.

Quadro 1 – Confluência entre o PEC e os conceitos abordados pelos autores

(continua)

Tema	O que nos diz o PEC	O que falam os autores
<p>Gestão Educacional: um modelo de liderança como serviço e a dimensão humana na administração de recursos para o cumprimento da missão institucional</p>	<p>PEC 54 (RJE, 2016)</p> <p>“A forma como os processos são geridos faz as Unidades Educativas manifestarem, de maneira explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição. Assim, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; pelo contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder; é um compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados.”</p>	<p>PARO (1988, p. 25)</p> <p>“Administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos. O animal também realiza atividade, mas sua ação é qualitativamente diversa da humana, já que ele não consegue transcender seu estado natural, agindo apenas no âmbito da necessidade.”</p>
<p>Clima institucional e organização escolar: práticas humanizadas na gestão jesuíta e desafios da coordenação efetiva na promoção do processo de ensino-aprendizagem</p>	<p>PEC 75 (RJE, 2016)</p> <p>“O clima institucional de uma Unidade Educativa jesuíta constrói-se a partir do que chamamos “modo de proceder” da Companhia de Jesus (...) Implica considerar a comunicação e a relação entre todos os atores educativos; a participação nos diversos espaços de ação e decisão; a motivação, o compromisso e a identificação com as finalidades da Unidade Educativa; os mecanismos de resolução de conflitos; os eventuais episódios de desrespeito entre ou para com os estudantes. (...) Tem especial relevância o cuidado pessoal de cada um dos membros da comunidade (cura</p>	<p>LIBÂNEO (2018, p. 3)</p> <p>“O primeiro sentido de organização e gestão da escola está ligado à ideia de que a escola, enquanto instituição, é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas (lugar de interação, lugar de relações) para alcançar determinados objetivos e, especificamente, o de promover o ensino-aprendizagem dos alunos. Essa atividade conjunta precisa ser estruturada, organizada e gerida. Ou seja, organização e a gestão da escola dizem respeito à estrutura de funcionamento, às formas</p>

(conclusão)

Tema	O que nos diz o PEC	O que falam os autores
	personalis), sempre orientado à melhor realização dos objetivos definidos para cada segmento da Unidade Educativa. Trata-se de cuidar da pessoa, porque ela é sempre o centro do processo, e, ao mesmo tempo, garantir o alcance dos resultados nos processos que são nosso compromisso institucional com estudantes e famílias.”	de coordenação e gestão do trabalho, ao provimento e utilização dos recursos materiais e financeiros, aos procedimentos administrativos, às formas de relacionamento entre as pessoas.”
Personalização do ensino e papel Social do professor: entrelaçando dimensões Pedagógicas e políticas na prática docente	PEC 38 (RJE, 2016) “A consideração da diversidade de estilos e ritmos de aprendizagem guia os professores na preparação dos planos das aulas e na seleção e organização dos materiais utilizados para propor e avaliar as aprendizagens. Baseado nas opções expressas no currículo, o professor propõe situações diferenciadas de mediação para atender aos sujeitos de aprendizagem que se encontrem em momentos distintos. Entendemos que a separação entre ensino, aprendizagem e estudo em momentos estanques está superada e que o trabalho docente precisa ser organizado a partir da aprendizagem e das metas definidas para as múltiplas dimensões envolvidas no processo.”	ALARCÃO (2011, p. 23) “Importa assumir que a profissionalidade docente envolve dimensões que ultrapassam a mera dimensão pedagógica. Como ator social, o professor tem um papel a desempenhar na política educativa. No seio da escola, a sua atividade desenrola-se no cruzamento das interações político – administrativo- curricular – pedagógicas.”

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 1, apresenta-se uma aproximação entre autores e diretrizes do PEC, os quais fornecem orientações sobre a maneira pretendida para a concretização dos procedimentos de gestão a serem seguidos nas escolas da RJE e como isso pode afetar o ambiente externo. Tanto os autores mencionados quanto o próprio PEC (RJE, 2021) apresentam características comuns, as quais são desenvolvidas como elementos coesos que influenciam a direção dos processos de gestão educacional em questão. Contudo, é importante entender que nem sempre a maneira pretendida para garantir os procedimentos de gestão é colocada em prática

e que alguns fatores, como contexto histórico, projetos políticos, disputa de poder e falta de estrutura organizacional podem contribuir para isso.

Lima (2001) explica que a estrutura organizacional da escola pode ser comprometida por falta de clareza e consenso em relação aos objetivos e processos organizacionais. De igual modo, o controle político-administrativo também pode levar à falta de autonomia da escola e contribuir para a desestruturação organizacional. Outro fator que pode comprometer a estrutura organizacional da escola é a falta de participação e envolvimento dos diferentes atores no processo de tomada de decisão, o que vai contra o que apresenta Libâneo (2018) acerca do papel fundamental da gestão participativa no sucesso da condução de uma escola.

Uma reflexão importante é entender que a gestão democrática, quando aplicada ao contexto de uma instituição de ensino privada, emerge como um desafio multifacetado e complexo, e assim demanda uma abordagem refinada e adaptada para equilibrar as prerrogativas da autonomia institucional com os princípios democráticos inerentes à tomada de decisões participativa. Segundo Paro,

[...] embora sejam múltiplos e variados os interesses e valores normalmente em jogo em toda organização (porque vários são os sujeitos que a organização usualmente abriga), a questão de maior importância quanto à abordagem de vontades diversas e à solução de conflitos é a atinente à relação entre os objetivos a serem atingidos e os interesses dos que despendem seu esforço na consecução de tais objetivos. [...] Quando os interesses dos que executam os trabalhos coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode se revestir de um caráter mais técnico, pois se atém muito mais ao estudo e à implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos. Não deixa de ser política, mas pode mais facilmente fazer-se democrática (Paro, 2010, p. 768).

Os desafios inerentes à implementação da gestão democrática em uma escola privada demandam uma abordagem estratégica e adaptativa que concilie as especificidades da gestão privada com os fundamentos democráticos. Assim, a busca por um equilíbrio entre a autonomia institucional e a inclusão efetiva dos diversos atores na tomada de decisões revela-se como um caminho promissor para a construção de um ambiente educacional mais participativo, transparente e comprometido com os princípios democráticos.

Nesta seção, procurou-se mostrar como a gestão bem conduzida promove a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo diretores, professores, funcionários, estudantes e pais. Para implementar uma gestão eficaz, é fundamental conhecer a escola em sua totalidade e compreender sua estrutura

organizacional. Isso implica ter uma visão abrangente dos processos, recursos, normas e relações que permeiam a instituição de ensino. Somente por meio desse conhecimento aprofundado é possível identificar pontos fortes, promover melhorias e propor ações que estejam alinhadas aos objetivos educacionais. Na próxima seção, procura-se refletir sobre a escola em sua totalidade e como se dá sua estrutura organizacional.

2.2 A escola como uma organização

A estrutura organizacional é o sistema formal de atividades e relacionamentos de autoridade que organiza o modo como as pessoas coordenam suas ações e usam os recursos para atingir os objetivos organizacionais. Cury (2000, p. 104) define a organização como um conjunto de “[...] unidades sociais (agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Afirma que a estrutura é o arranjo dos elementos constituídos de uma organização – é a forma como se apresentam e se integram esses elementos. Assim, as estruturas organizacionais possuem um importante papel no resultado final das organizações.

A estrutura organizacional constitui um elo entre as orientações estratégicas da organização e sua forma de atuação junto ao seu público e à comunidade em que está inserida. Pode ser definida pela forma como a autoridade é atribuída por meio das relações de dependência hierárquica e de cooperação, incluindo a especificação e distribuição das atividades e, ainda, o modo como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações.

Para qualquer organização, uma estrutura apropriada é aquela que facilita respostas eficazes² aos problemas de coordenação e motivação, evoluindo à medida que a organização cresce e se diferencia, podendo ser gerenciada e modificada através do desenho organizacional.

A escola reflexiva de Alarcão (2011) é uma organização aprendente que busca constantemente aprender e aprimorar-se. Essa escola não apenas beneficia

² Para Sander (1995), a eficiência “[...] é o critério econômico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo” (p. 43). É um critério de dimensões instrumental e extrínseca. A eficácia “[...] é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos” (p. 46). Esse critério é de dimensão instrumental e preocupa-se com a consecução dos objetivos intrínsecos, vinculados, especificamente, aos aspectos pedagógicos da educação.

os alunos matriculados nela, como também os professores e aqueles que os apoiam. Além disso, realiza uma investigação interna para adquirir um entendimento mais profundo de sua própria identidade como uma escola particular, e, dessa forma, enriquece o corpo de conhecimento relacionado à instituição educacional em geral, conhecida como escola.

Para Lima (2008), a escola revela-se um objeto de estudo complexo e polifacetado, construído sob variadas influências teóricas e tradições disciplinares. Ela é vista como uma organização em ação, resultado de um longo processo histórico de construção e institucionalização, com especificidades e diferenças culturais. Além disso, é vista como um lócus de produção, de orientações e regras, sendo habitada por atores sociais concretos que são responsáveis pela ação organizacional.

A escola resulta de um longo processo histórico de construção e institucionalização, incluindo as especificidades e as diferenças que evidencia de país para país e de cultura para cultura. A existência de muitos elementos comuns às escolas actuais resulta, em nosso entender, de um processo de formalização e de racionalização, típico da modernidade organizada, centrado em variados elementos, tais como: a produção da educação escolar e de ensino em larga escala, o ensino em classe, a especialização e fragmentação do currículo, a especialização acadêmica e profissional dos professores, o controle do tempo e do espaço escolares, a introdução de hierarquias do tipo organizacional e de actividades de suporte administrativo tendo em vista a consecução de um determinado projecto de educação (Lima, 2008, p. 87).

Ao longo dos anos, as unidades educacionais da Companhia de Jesus, no Brasil, realizaram ajustes estruturais sem as necessárias evidências de que essas mudanças seriam condizentes com a oferta educacional da Companhia, o que, em muitos casos, resultou em estruturas demasiadamente complexas e, às vezes, desnecessárias, que não trouxeram melhores resultados na aprendizagem integral dos alunos.

A proposta de formação integral não pode vigorar como uma soma de partes, sob a responsabilidade de um grupo ou núcleo, pois, por meio da integração, pode-se avançar em direção aos resultados esperados de nosso processo educacional. Assim, a organização interna e o organograma da instituição refletem essa intenção. O modelo matricial de estruturas organizacionais é o que mais se aproxima da integração desejada nas unidades da RJE, já que favorece o funcionamento harmônico das diversas instâncias da instituição, com vistas ao atendimento satisfatório do que emana da proposta pedagógica.

Segundo o PEC 64 (RJE, 2021, p. 46):

Caberá às Equipes Diretivas das Unidades Educativas, portanto, avaliar sistematicamente o modo de organização interna e o organograma institucional, a fim de adequá-los para garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos. Por sua vez, da revisão e adequação do organograma institucional, derivará o descritivo de funções, acrescido de uma matriz que apresente as competências necessárias para o bom desempenho de cada função. Todas as Unidades contarão com um desenho organizacional claro e com as consequentes definições necessárias ao seu funcionamento.

A seguir, a Figura 2 representa o organograma atual da escola pesquisada no que se refere ao trabalho do Gestor Pedagógico de Unidade (GPU), que responde diretamente ao diretor acadêmico e tem, em sua equipe, sob sua gestão, os orientadores de aprendizagem, os professores, os assistentes de gestão e os auxiliares educacionais. Os orientadores de aprendizagem fazem o acompanhamento direto dos estudantes e suas famílias. O modelo foi implementado de modo a qualificar os processos pedagógicos com vistas à aprendizagem do estudante.

Figura 2 – Organograma de 2021 até os dias atuais

Organograma



Fonte: Colégio Loyola (c2023).

Atualmente, o mundo está extremamente competitivo e exige das organizações maior agilidade nas decisões, racionalização de custos, flexibilidade e eficiência operacional. É preciso ter uma gestão estratégica para o alcance das metas e, conseqüentemente, atingir seus objetivos. Ainda, é imprescindível que se

produzam inovações e não simplesmente produto e serviços, ou seja, ir além, buscar pelo aprimoramento constante, por uma nova maneira de pensar.

Muitas organizações educacionais têm um desafio enorme quando se refere a se ajustar a esse mundo competitivo. As escolas jesuítas, por exemplo, têm como objetivo intervir na realidade em busca de justiça social, e não na geração de lucro, criando formas de se manter fiel a sua identidade sem perder de vista a sustentabilidade financeira. Assim, faz-se necessário assegurar a eficácia e a eficiência do processo escolar a partir da utilização racional dos recursos e da coordenação do esforço humano coletivo, realizando uma mediação entre os recursos (meios) e os resultados (fins) alcançados, isto é, ter a capacidade de realizar trabalho presente potencialmente nos recursos (materiais e humanos), de forma dinâmica, e produzir os resultados esperados (Russo, 2004).

Para que isso tudo se torne possível, é fundamental um plano de estratégia organizacional que, segundo Mintzberg (2006), seja de responsabilidade de todos os setores da instituição. É muito importante considerar a cultura organizacional e as capacidades da sua empresa para que não sejam desperdiçados os pontos fortes já existentes na empresa para implementar os passos necessários de cada tipo de projeto.

Ainda, para se pensar em uma gestão estratégica ou um plano de estratégia organizacional, é necessário entender o que é estratégia. De acordo com Porter (1991), a estratégia é conceituada como a criação de uma posição única e valiosa, que engloba um conjunto distinto de atividades. Ela se concentra nas metas de longo prazo, as quais exercem impacto sobre o sistema global de organização, e nos meios para alcançá-las. Essa característica fundamental da estratégia define como o elemento de ligação entre os objetivos de longo prazo as metas e ações, inserindo-as em um contexto sistêmico que abrange toda a estrutura organizacional. Nesse processo, estabelece-se uma conexão intrínseca com os recursos necessários para a sua efetivação, abrangendo aspectos financeiros, assim como recursos humanos e de capital.

Conforme o documento *Tradição Viva* (Icaje, 2019, p. 80), “[...] os colégios jesuítas devem trabalhar em rede”, e “[...] os educadores jesuítas precisam encontrar maneiras novas e inovadoras para garantir unidade, respeitando o princípio da subsidiariedade, que ensina que as decisões são mais bem tomadas quanto mais próximo se está da ação e à luz do contexto específico” (Icaje, 2019, p. 80).

Para as instituições jesuítas, os processos de tomada de decisão que sustentam o trabalho de liderança são baseados em um princípio caro à Companhia de Jesus: o discernimento espiritual e a busca do que se manifesta como a vontade de Deus para a instituição. Por meio de métodos e ferramentas de direcionamento estratégico, o trabalho gerencial e os processos decisórios tendem a ser mais assertivos. Essa estratégia evita que as instituições operem sem uma visão de médio e longo prazos e, conseqüentemente, tenham suas ações de curto prazo comprometidas pela falta de visão de futuro. Por outro lado, a direção estratégica como método de trabalho e ferramenta de gestão pode garantir maior eficácia no cumprimento da missão.

À luz dos Identificadores Globais dos Colégios Jesuítas, considera-se estrategicamente importante que os indivíduos possam definir um propósito, um curso de ação e metas para garantir o alcance dos objetivos propostos e posicionar cada unidade educacional do RJE sobre onde se quer chegar, dentro de um plano que leva em consideração um cronograma específico, fases de implementação e indicadores internos e externos. Os colégios da Companhia de Jesus querem estar onde possam prestar o melhor serviço à Igreja e à sociedade.

O Projeto Educativo Comum 60 relata que

[...] o direcionamento estratégico e seu respectivo plano de ação se alinham plenamente à missão e à visão institucionais e, em seu tempo e medida, às diretrizes que emanam deste Projeto Educativo Comum, além de indicar com clareza quem são os responsáveis por sua execução. Importa, também, que a escola utilize métodos e recursos adequados e que o direcionamento estratégico se desdobre em planos de trabalho claros, conhecidos pela maior parte dos profissionais e mensuráveis em curto, médio e longo prazo (RJE, 2021, p. 45).

Uma vez posta em marcha a dinâmica de direcionamento estratégico e suas derivações, todas as decisões tomadas pela equipe diretiva derivam do discernimento feito previamente, das ações definidas como prioritárias durante o ciclo de planejamento e da avaliação anual feita pelas equipes de trabalho – que podem indicar necessidades de reorientação e adequação. Isso tende a tornar mais seguros os processos de sucessão, especialmente nos cargos de direção geral, sem maiores impactos causados pela falta de um horizonte claro e de planos de ação bem definidos e apropriados pelos profissionais das diferentes áreas da unidade educativa.

Mais uma vez retomando os conceitos trazidos pelos diversos autores nessa seção, foi possível perceber uma aproximação entre eles e o PEC. Veja-se o Quadro 2, a seguir, que nos apresenta essa relação.

Quadro 2 – Confluência entre o PEC e os conceitos abordados pelos autores

Tema	O que nos diz o PEC	O que falam os autores
<p>Aprimoramento Organizacional nas Instituições Educacionais: Desafios e Benefícios da Gestão Integrada</p>	<p>PEC 64 (RJE, 2021)</p> <p>“Caberá às Equipes Diretivas das Unidades Educativas, portanto, avaliar sistematicamente o modo de organização interna e o organograma institucional, a fim de adequá-los para garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos. Por sua vez, da revisão e adequação do organograma institucional, derivará o descritivo de funções, acrescido de uma matriz que apresente as competências necessárias para o bom desempenho de cada função. Todas as Unidades contarão com um desenho organizacional claro e com as consequentes definições necessárias ao seu funcionamento.”</p>	<p>ALARCÃO (2011)</p> <p>A escola reflexiva de Alarcão (2011) é uma organização aprendente que busca constantemente aprender e se aprimorar. Essa escola não apenas beneficia os alunos matriculados nela, mas também os professores e aqueles que os apoiam. É uma escola que gera conhecimento sobre si própria como escola específica e, desse modo, contribui para o conhecimento sobre a instituição chamada escola.</p>
<p>Desafios e perspectivas na construção da formação integral: integração organizacional nas instituições e as influências da modernidade no processo histórico escolar</p>	<p>PEC 63 (RJE, 2021)</p> <p>“A proposta de formação integral não pode se consolidar como um somatório de partes, cada qual sob a responsabilidade de uma equipe ou setor, pois é da integração que conseguiremos avançar em direção aos frutos esperados do nosso processo educativo. Em virtude desse fato, a organização interna e o organograma institucional refletem essa intencionalidade. O modelo matricial de estruturas organizacionais é o que mais se aproxima da integração desejada nas Unidades da</p>	<p>LIMA (2008, p. 87)</p> <p>“A escola resulta de um longo processo histórico de construção e institucionalização, incluindo as especificidades e as diferenças que evidencia de país para país e de cultura para cultura. A existência de muitos elementos comuns às escolas actuais resulta, em nosso entender, de um processo de formalização e de racionalização, típico da modernidade organizada,</p>

(conclusão)

Tema	O que nos diz o PEC	O que falam os autores
	RJE, já que favorece o funcionamento harmônico das diversas instâncias da instituição, com vistas ao atendimento satisfatório do que emana da proposta pedagógica.”	centrado em variados elementos, tais como: a produção da educação escolar e de ensino em larga escala, o ensino em classe, a especialização e fragmentação do currículo, a especialização acadêmica e profissional dos professores, o controle do tempo e do espaço escolares, a introdução de hierarquias do tipo organizacional e de actividades de suporte administrativo tendo em vista a consecução de um determinado projecto de educação.”
Gestão estratégica nas instituições: alinhamento entre planejamento estratégico e planos de ação para alcance de metas e objetivos	PEC 60 (RJE, 2021) “O direcionamento estratégico e seu respectivo plano de ação se alinham plenamente à missão e à visão institucionais e, em seu tempo e medida, às diretrizes que emanam deste Projeto Educativo Comum, além de indicar com clareza quem são os responsáveis por sua execução. Importa, também, que a escola utilize métodos e recursos adequados e que o direcionamento estratégico se desdobre em planos de trabalho claros, conhecidos pela maior parte dos profissionais e mensuráveis em curto, médio e longo prazo. “	PORTER (1991) Para se pensar em uma gestão estratégica ou um plano de estratégia organizacional, é necessário entender o que é estratégia. Para Porter (1991), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de actividades. A estratégia está preocupada com objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los, que afetam o sistema como um todo. Esta característica define a estratégia como o elemento que conecta os objetivos em longo prazo, às metas e ações, dentro de um processo sistêmico, que envolve toda a organização, estabelecendo por sua vez, uma ligação com os recursos necessários para sua implementação, sejam monetários, humanos ou de capital.

Fonte: elaborado pela autora.

Com base nos conceitos abordados pelos autores e pelas diretrizes do PEC, é possível compreender que, por meio do planejamento estratégico, os gestores podem estabelecer metas e planos com a visão e os valores da instituição. Isso permite tomadas de decisões embasadas e orientadas para o futuro, com ações que sejam consistentes e coerentes com a missão da escola. Além disso, o planejamento estratégico facilita a identificação de oportunidades e desafios,

permitindo a alocação eficiente de recursos e a implementação de medidas adotadas para alcançar os resultados desejados.

Após refletir-se sobre o planejamento estratégico no contexto da gestão escolar, na próxima seção, procura-se entender como o planejamento estratégico também exerce um papel crucial nos processos pedagógicos, pois fornece um direcionamento claro para o desenvolvimento e aprimoramento do currículo, da metodologia de ensino e dos programas educacionais. O planejamento também acaba sendo essencial para uma gestão escolar eficaz, haja vista que permite uma visão global, promove ações coerentes com a missão institucional e direciona os esforços para o alcance dos objetivos educacionais.

2.3 Os processos pedagógicos e a gestão

As escolas precisam de direcionamentos no que diz respeito à qualidade pedagógica e de ensino para alcançar seus objetivos educacionais. Para isso, o gestor deve ser um articulador, atuante e participativo nas questões que as envolvem, incluindo o campo pedagógico, acompanhando e criando as condições para o trabalho docente. Isso posto, salienta-se que o gestor escolar é o líder responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino, com o pedagógico sendo o aspecto mais importante da escola.

Uma organização pedagógica bem conduzida fornece o direcionamento e a qualidade do ensino por meio de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho da proposta pedagógica. Desse modo, o gestor escolar deve monitorar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de toda a equipe escolar para garantir a qualidade do ensino.

Nesse contexto, entender o papel do professor na aprendizagem dos estudantes é uma tarefa essencial para compreender a dinâmica do processo educativo. Seguindo essa perspectiva, Libâneo (2018, p. 69) oferece uma visão intrigante sobre a profissionalidade do professor, destacando a formação inicial como o alicerce para conduzir efetivamente o ensino e a aprendizagem nas escolas:

O professor é um profissional cuja atividade principal é o ensino. Sua formação inicial visa propiciar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para levar adiante o processo de ensino e aprendizagem nas escolas. Esse conjunto de requisitos profissionais que tornam alguém um professor, uma professora, é denominado

profissionalidade. A conquista da profissionalidade supõe a profissionalização e o profissionalismo.

Libâneo (2018) avalia que a construção e o fortalecimento da identidade profissional docente precisam fazer parte do currículo e das práticas de formação continuada. Ao que o autor chama de nova concepção de formação, o docente posiciona-se como um intelectual crítico, um profissional reflexivo e pesquisador, bem como um elaborador de conhecimentos, além de assumir um papel qualificado de participação na organização e gestão da escola. Nesse sentido, esse profissional prepara-se teoricamente em relação aos assuntos pedagógicos e aos conteúdos, a fim de possibilitar uma reflexão aprofundada sobre sua prática. Ele atua como um intelectual crítico na contextualização sociocultural de suas aulas e ao buscar uma transformação social mais ampla. Ademais, torna-se um investigador ao analisar suas práticas de ensino, revisar rotinas e conceber novas soluções.

O professor também desenvolve habilidades de participação grupal e tomada de decisões, tanto na elaboração do projeto pedagógico e proposta curricular quanto nas diversas atividades escolares, como execução de ações, análise de problemas, discussão de diferentes perspectivas e avaliação de situações, entre outras. É nesse sentido mais abrangente que a formação continuada adquire seu significado, como sugere Libâneo (2018).

A atribuição de gestão escolar refere-se a uma prática eminentemente educativa que se dedica à melhoria da qualidade do ensino, tanto dentro quanto fora da sala de aula. Deliberar sobre a gestão escolar implica considerar a elaboração sistemática dos objetivos educacionais e a formação dos professores. É por meio das atividades de administração e cooperação que se aprimoram as interações entre o processo de ensino e aprendizagem.

Portanto, é relevante refletir sobre o papel da gestão escolar como um apoio à formação dos professores, haja vista que a atuação da gestão escolar como facilitadora da formação contínua dos docentes é de extrema relevância para a qualidade da escola, uma vez que promove o docente como um agente que revisita suas práticas. Isso significa que, quando o professor se torna um sujeito reflexivo e investigativo, ele está mais preparado para adaptar suas estratégias de ensino, incorporar novas metodologias e recursos pedagógicos, e, conseqüentemente, melhorar o aprendizado dos alunos.

A prática pedagógica do gestor deve ser desenvolvida sob uma perspectiva democrática, na qual os membros da comunidade escolar se engajam no processo educativo que se desenvolve na instituição de ensino. A participação deve ser direcionada a metas educacionais claras e bem definidas, relacionadas à transformação da própria prática pedagógica da escola e à sua estrutura social, melhorando a eficácia da aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, Lück (2009, p. 22) explica que:

[...] Gestão escolar o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do seu projeto político-pedagógico e compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito das suas competências) da participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informação).

A gestão escolar vai além dos aspectos meramente burocráticos e administrativos da instituição educacional, tendo como principal objetivo garantir a excelência do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. Abrange integralmente os elementos pedagógicos que delineiam o projeto educativo da escola, com ênfase na promoção dos resultados tanto quantitativos quanto qualitativos da aprendizagem. Portanto, a gestão escolar assume o desafio de promover um processo de aprendizagem eficaz, além de melhorar a qualidade do ensino, buscando fazer isso de maneira democrática.

O sucesso de uma escola é percebido pela aprendizagem e desenvolvimento de seus alunos. Ou seja, se eles são capazes de aprender continuamente dentro e fora da sala de aula, a instituição está cumprindo seu papel de promover uma educação de qualidade. Além disso, se os alunos têm confiança em si mesmos, são interessados em aprender e em resolver problemas e possuem habilidades de comunicação e de resolução de conflitos, a escola está ajudando a formar cidadãos autônomos e responsáveis. Com uma equipe gestora que é ativa na organização pedagógica e que se preocupa em contribuir para a qualidade da educação, independentemente dela, a escola pode proporcionar aprendizagens reflexivas e impactantes.

Na Rede Jesuíta de Educação, o monitoramento da aprendizagem dos alunos é feito por profissionais da educação, os quais seguem as orientações da Rede e consideram as referências dos objetivos alcançados na proposta pedagógica da

escola e o conhecimento de diversas teorias educacionais. Por sua vez, o PEC (RJE, 2021) define que:

Pressupondo o estudante como centro do processo de aprendizagem, o currículo oferece oportunidades para que o conhecimento seja constituído de diversas formas, individual e coletivamente, garantindo acompanhamento sistemático do estudante, do processo de ensino e de aprendizagem e dos modos de avaliação daquilo que se espera como resultado. A meta é garantir um caminho no qual ensino e aprendizagem sejam constantemente avaliados, evitando que a não aprendizagem seja entendida como responsabilidade exclusiva dos estudantes (RJE, 2021, p. 37).

O livro *Tradição viva no século XXI* (Icaje, 2019) traz como pressuposto que as escolas jesuítas devem oferecer educação de qualidade na tradição humanista, preparando os estudantes para se tornarem agentes de mudança a serviço do bem comum.

Desta forma, o verdadeiro êxito de nosso esforço educacional não pode ser medido por quem é o indivíduo formado no momento da formatura. Em vez disso, o sucesso da Educação Jesuíta é mais bem medido pela maneira como os formados comprometem suas vidas nas décadas seguintes. [...] Será que o encontro com Cristo através do Espírito fez diferença na maneira como o aluno formado discerne questões de carreira, estilo de vida, valores e medidas de sucesso ou fracasso? Ao preparar os estudantes para realizar esta tarefa, podemos considerar nossos colégios merecedores do adjetivo jesuíta (Icaje, 2019, p. 86-87).

Nesta seção, compreendeu-se como o sucesso de uma escola, vinculado às condições para que o professor exerça o seu trabalho nessa direção, depende da aprendizagem e do desenvolvimento de seus alunos e que cabe ao professor, com o devido suporte da gestão e com o respaldo de uma formação continuada significativa, contribuir para que as aprendizagens de todos na escola sejam convergentes com o que está previsto no projeto político pedagógico, sendo que o alinhamento dessas ações ficará a cargo do gestor, do qual o grande desafio de seu trabalho está nesse processo, assunto que será abordado na próxima seção.

2.4 Os diálogos da gestão com o cotidiano escolar

Para Ferreira (2009), muitas vezes, parece haver uma crença de que as soluções para os problemas educacionais estão somente no âmbito das questões burocráticas ou de infraestrutura. Para ela, há uma relação de interdependência do que é a centralidade em educação: os movimentos, os poderes e as práticas de

linguagem. Todos esses e outros aspectos estão implicados na produção da aula e na produção do conhecimento, formando um conjunto que ela denomina pedagógico.

A gestão constitui-se a soma de processos, e, se sabe, no cotidiano, esses processos são conectados e têm nos sujeitos os protagonistas dos rumos da escola. Vale dizer, o pedagógico é a dinâmica da escola, da educação, por isso mesmo, é resultante da colaboração de todos, nos diversos espaços e tempos do ambiente e da convivência escolar (Ferreira, 2009, p. 177).

Ferreira (2009) traz a reflexão de que, na área educacional contemporânea, evidencia-se uma necessidade urgente de reavaliar e reestruturar as perspectivas pedagógicas vigentes a fim de adaptar-se a um contexto caracterizado por mudanças conceituais recorrentes. Nesse sentido, almeja-se fomentar a capacidade de reflexão e direcionamento da prática educativa, considerando seu cerne fundamental: a linguagem como instrumento de interação entre objetos construídos socialmente. É inquestionável que o conceito de educação subjacente nessa abordagem possibilita uma interação recíproca entre os sujeitos envolvidos, na qual a linguagem como meio de interação não apenas promove uma compreensão mútua, como também oportuniza uma compreensão conjunta do mundo que nos cerca.

Em suma, a escola referida aqui está pensada a partir de parâmetros que superam a mera reprodução da divisão do trabalho, aquele lugar onde práxis e conhecimento são dissociados, onde o gerenciamento é similar ao da fábrica, reproduzindo também a necessidade que a fábrica tinha de disciplinar para garantir a continuidade do processo produtivo. Pensa-se em uma escola gerada por seus aspectos instituintes, gestada democraticamente, com participação de todos os envolvidos na prática educativa (Ferreira, 2009, p. 226).

Nessa perspectiva, é importante pensar em uma escola “gestada democraticamente” (Ferreira, 2009), com participação de toda a comunidade educativa. Nesse viés, faz-se necessário permitir que os sujeitos envolvidos opinem e sejam capazes de propor alternativas para o trabalho.

No contexto escolar, as relações entre gestores e corpo docente empregam um papel fundamental na promoção da aprendizagem dos estudantes. Segundo os argumentos de Alarcão (2011), uma relação colaborativa e respeitosa entre gestor e corpo docente cria um ambiente propício para o desenvolvimento acadêmico dos estudantes. Para tanto, segundo a autora, um gestor eficaz deve estabelecer uma

comunicação clara e transparente com os professores, fornecendo suporte e recursos necessários para a sua prática pedagógica. Além disso, a gestão deve incentivar a participação ativa dos professores no processo de tomada de decisão e na definição de metas educacionais, promovendo assim a sensação de pertencimento e autonomia profissional.

Quando a relação entre gestor e corpo docente é baseada em confiança mútua e colaboração, os professores sentem-se valorizados e motivados, o que se reflete diretamente na qualidade do ensino oferecido aos alunos. Dessa forma, a interação positiva entre gestores e professores contribui para um ambiente escolar saudável e estimulante, que potencializa o aprendizado dos alunos.

Entendendo como as relações se estabelecem dentro do contexto escolar, da importância da gestão democrática, na próxima seção, busca-se compreender também como esses sujeitos se comportam e qual é o papel de cada um deles.

2.5 O professor, a docência e a gestão

A escola é um ambiente de muita complexidade que tem muitos atores envolvidos. Nesse contexto, o gestor é peça importante desse engendramento. Vasconcelos (2009, p. 88) defende a função do gestor como

[...] um intelectual orgânico no grupo; sua práxis, portanto, comporta as dimensões reflexiva, organizativa, conectiva, interventiva e avaliativa. Nesta medida, nos afastamos daquela postura de controle burocrático, em direção à do educador do educador

Vasconcelos (2009) e Rangel (2008) colocam o gestor em uma posição de comprometimento com o trabalho docente. Nesse contexto, Rangel (2008, p. 57) afirma que esse profissional “[...] faz parte do corpo de professores e tem a especificidade do trabalho caracterizado pela coordenação das atividades didáticas curriculares e a promoção e o estímulo de oportunidades coletivas de estudo”.

Diante do exposto, é de suma importância que haja um acolhimento por parte do gestor aos professores, tendo em vista que essa relação é importante para que as mediações e intervenções se estabeleçam de forma dialógica e democrática, favorecendo uma condição saudável do trabalho e possibilitando o crescimento do grupo. Nessa perspectiva, Vasconcelos (2009) pontua que o trabalho do gestor não pode ser isolado – isto é, deve acontecer em grupo para que tenha sentido e a

transformação possa acontecer. Segundo o autor, para que ocorra “[...] mudança pedagógica, basicamente o papel da equipe de direção é criar um clima de confiança, pautado numa ética libertadora e no autêntico diálogo” (Vasconcelos, 2009, p. 57).

Ao refletir sobre mudança da prática pedagógica, não se pode desvinculá-la da necessidade de formação de professores a partir da interação entre os pares e das trocas de saberes, sendo a formação docente uma ação fundamental do gestor. Nesse contexto, é a escola o ambiente essencial de formação tanto para os alunos como para toda a comunidade. Nas palavras de Paulo Freire (1996, p. 25),

[...] quem forma se forma e re-forma ao formar quem é formado forma-se e se forma ao ser formado. É nesse sentido que ensinar não é transferir conhecimento, conteúdos, nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem decência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender.

Sendo a escola esse ambiente favorável para formação de toda a comunidade, cabe ao gestor possibilitar e planejar esse cenário formativo para os professores, no qual os docentes estarão reunidos a fim de discutir e refletir sobre os contextos do cotidiano com o intuito de favorecer situações de aprendizagem e formação.

Para Campos (2010, p. 90), a gestão da escola deve apropriar-se de elementos científicos e utilizá-los para qualificação dos processos pedagógicos e dos resultados para a qualidade da educação:

O gestor tem que dominar o planejamento e ser hábil negociador para formulação de estratégias de êxito na consecução dos objetivos que se almejam no percurso exigido para atingir as metas previstas. [...] A escola deve ser gerida por meios de instrumentos próprios da gestão: o planejamento estratégico e o projeto político pedagógico da escola. Essas ferramentas não podem ficar trancafiadas nas gavetas.

Campos (2010) ressalta que esses documentos devem ser a base para a tomada de decisões e guiar a gestão para o cumprimento da missão da escola. O planejamento deve permear toda a escola, principalmente a sala de aula, na qual o trabalho docente deve ser elaborado como pressuposto para a aprendizagem dos estudantes. O autor explica também que o planejamento estratégico contribui para definição do posicionamento da escola no seu contexto; ajuda a instituição a mostrar

à sociedade no que ela se difere das demais e o que será expresso no projeto pedagógico.

Alarcão (2011) também aborda a gestão escolar como um processo que deve ser compartilhado entre todos os membros da comunidade escolar, incluindo professores, alunos e pais. Ela defende que a gestão democrática é fundamental para a construção de uma escola reflexiva, na qual os professores são mediadores do conhecimento e os alunos são protagonistas de sua própria aprendizagem.

Para atender às necessidades de uma sociedade em constante transformação, as escolas precisam ser dinâmicas e questionadoras. Isso não se cumpre se a docência é exercida de forma rotineira. [...] O gestor tem de ser um observador atento de uma realidade mutante e um profissional alerta para as ideias dos outros. No dia a dia, precisa dar espaço ao crescimento dos colegas e à própria capacidade de decisão - sem perder o sentido do trabalho coletivo (Alarcão, 2011, p. 42).

Além disso, a autora destaca a importância do papel do professor como um profissional reflexivo, capaz de refletir sobre sua prática pedagógica e buscar constantemente o aprimoramento de suas competências e habilidades (Alarcão, 2011).

Por sua vez, Ferreira (2009) destaca que, para entender o trabalho docente, é necessário partir da premissa que os professores são sujeitos da ação pedagógica, constituídos por sua história, pela relação e pelo desejo que estabelecem com a educação. Nesse sentido, a construção do ser professor será uma ação que considera potencialidades e características e que permite com que o sujeito assuma um lugar enquanto ser, dentro do meio em que age. Ferreira (2009, p. 221) conclui:

Neste processo de refletir sobre si-mesmo e, assim, tornar-se autônomo, vai definido o seu «ser professora, ser professor», não como uma identidade apenas, mas como processo de diferenciação em relação a outros sujeitos, na medida em que delimita um lugar, uma diferença. Garantir este processo de diferenciação significa ter consciência dele e refletir continuamente de modo a entender as forças que o sustentam e, assim, agir. Ser sujeito, para os professores, é um vir-a-ser contínuo, pois, tanto em suas crenças, quanto em sua prática, estão em relação ao social, num constante devir, por ser subjetivo e participante de formações sociais.

Nas instituições de ensino da Companhia de Jesus, espera-se que as atividades promovidas sejam direcionadas de forma unificada para promover a formação integral, enfatizando a importância do reconhecimento das capacidades dos indivíduos e da promoção do progresso nas dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa. O PEC 42 explica que

[...] o professor organiza sua ação docente de tal forma que favorece aos estudantes o contato, a apropriação, a formulação e a reformulação em relação ao conhecimento, atuando sempre para tornar efetiva a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao exercício da autonomia (RJE, 2021, p. 39).

Assim, é importante ressaltar que o processo qualificado de gestão de pessoas dentro de uma Unidade Educativa tem um impacto direto na qualidade do serviço prestado e nos objetivos pretendidos.

A gestão de pessoas nas escolas jesuítas é considerada uma dimensão estratégica que implica na valorização do capital humano, visando ao desenvolvimento pessoal e profissional para o melhor cumprimento da missão. Além disso, ela garante uma maior eficácia na entrega de serviços de qualidade e possibilita a realização de processos sucessórios mais precisos.

Nesta seção, dialogou-se sobre o papel do gestor, suas características e sua relação com a docência. Refletiu-se também sobre o sujeito que se forma professor. Para dar seguimento a essas reflexões, no próximo capítulo, trata-se sobre o lugar desse gestor no contexto da Educação Jesuíta.

3 GESTÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO JESUÍTA

Antes de entender-se qual é o papel de um gestor nas escolas da Companhia de Jesus, precisa-se compreender o que é ser um colégio, um centro educativo da Companhia. Nesse ínterim, Klein (2015, p. 51) menciona uma explicação de Padre Arrupe³:

[...] o colégio é um grande instrumento de apostolado que a Companhia confia [...] a uma comunidade ou grupo definido de homens dentro de uma comunidade com um fim que não pode ser senão apostólico. Esta entrega, a tais homens e para tal fim, [...] é um autêntico ato de missão

Assim, a comunidade que trabalha em um colégio jesuíta necessita ter esta convicção: a Companhia marcou para ela essa missão, e, para levá-la a termo, confiou-lhe este instrumento. Qualquer afastamento desta missão que viesse a desvirtuar a sua finalidade educativa e apostólica, como seja reduzindo – a meros encargos culturais ou humanísticos, mesmo catequéticos, e qualquer apropriação do instrumento confiado, por exemplo vinculando-se desordenadamente a ele com quebra da mobilidade – lesa o caráter fundamental da missão e do instrumento. (Klein, 2015).

A comunidade educativa é composta pelos jesuítas, colaboradores leigos, alunos e suas famílias. Assim, a comunidade jesuíta deve ser uma comunidade que se examina regularmente e que avalia sua atividade apostólica, que submete a discernimento as opções apresentadas para melhor desempenho de sua missão. Ela deve servir de inspiração e estímulo aos demais da comunidade educativa pelo testemunho de vida e trabalho.

O colaborador leigo, a quem nos atemos mais nesse texto, especificamente o colaborador leigo gestor, deve ser agente multiplicador, tendo, naturalmente, uma condição: a de valorizar na prática a sua capacidade de incorporar-se à missão apostólica educativa da Companhia de Jesus.

³ Padre Pedro Arrupe foi um líder jesuíta espanhol cuja trajetória foi marcada pelo amor aos menos favorecidos e sua busca incansável por fé e justiça. Destacou-se por promover a inculturação, que é a integração cultural entre o Ocidente e o Oriente e por sua experiência na língua japonesa. Nasceu em 1907 e faleceu em 1991. Disponível em: <https://escolapadrearupe.org.br/sobrepedroarupe/>. Acesso em: 02 jun. 2023.

No documento intitulado *Instrução para gestores da Companhia de Jesus no Brasil*, de 2016 (RJE, 2016), Pe. João Renato Eidt, SJ⁴, explica que o gestor de uma obra jesuíta precisa ter um profundo sentimento de pertença à mesma missão da Companhia de Jesus, que desde 1549 marcou religiosa e culturalmente milhares de pessoas com suas atividades missionárias, catequéticas, pastorais e formativas. Esse sentimento de pertencimento é importante não apenas para a realização de sua missão laical, como também para sua realização pessoal e profissional. A missão laical implica duas posturas: a assimilação dos princípios inacianos que norteiam o trabalho apostólico da Companhia, como dito anteriormente, e a integração efetiva e afetiva no único corpo apostólico, em vista da única missão.

Para que o gestor tenha sucesso na condução da obra, do setor ou das áreas de sua responsabilidade, são indispensáveis o conhecimento e a aplicação de competências, tais como: estimular a gestão compartilhada e participativa junto a sua equipe e aos seus pares. Essas ações buscarão favorecer com que cada profissional, no exercício da sua função, dialogue e interaja com os demais na busca por um trabalho integrado e sistêmico, voltados para às exigências do mundo atual. Também é necessário que esse profissional procure incentivar a equipe à formação permanente voltada para a atividade-fim e tente construir uma visão local e global, observando o trabalho da obra, inserida no contexto da cidade, para garantir sua sustentabilidade e a de toda a Província dos Jesuítas do Brasil, entre outros.

Por fim, tem-se que o gestor é o principal responsável por garantir a qualidade do ambiente de trabalho na obra em que atua. Estando atento ao cuidado com o outro e mantendo a equipe informada de maneira transparente, clara e rápida, contribuirá para que haja um clima interno favorável à realização da missão.

Nesta seção, observou-se que a gestão de uma obra da Companhia de Jesus é um processo dinâmico e passível de mudanças e adequações. Para tanto, é imperativo que o gestor tenha capacidade de reflexão da sua prática e atenção ao cumprimento de leis, à segurança das informações, à sustentabilidade organizacional e ao ambiente de trabalho.

A próxima seção traz expectativas em relação ao trabalho do gestor da Companhia de Jesus e como se configura suas atribuições.

⁴ A sigla JS (ou SI) representa a expressão latina Societas Iesu (ou Jesuitae), ou seja, trata-se da Companhia de Jesus, os Jesuítas (cf. Enciclopédia Católica Popular, versão em linha). Disponível em: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/abreviaturas-de-organizacoes-da-igreja-catolica/35085>. Acesso em: 09 jun. 2023.

3.1 As escolas jesuítas e seus gestores

A Companhia de Jesus deseja que seus gestores tenham ou desenvolvam, para o melhor desempenho de suas funções, responsabilidades, trabalho em equipe e competências tais como: atenção ao ambiente de trabalho; atenção à sustentabilidade organizacional; atenção ao cumprimento de leis; atenção à segurança da informação; e capacidade de reflexão e capacidade de estimular a formação da equipe. Os desafios são grandes, uma vez que as obras estão inseridas em contextos culturais, políticos e econômicos bem diferentes e, mesmo dentro da unidade, há uma diversidade de relações. Cabe também ao gestor harmonizar esses ambientes diversos para que todos sigam no mesmo propósito, inspirados pela missão, pelo princípio e pelos valores da Companhia.

A combinação de competências que abrangem habilidades administrativas, sensibilidade pedagógica, capacidade de resolver problemas nas dinâmicas de relações humanas e capacidade de fomentar ideias que orientam ações e promover a coesão de grupos é frequentemente apontada como ideal na definição do perfil de um gestor escolar. No entanto, como evidências da realidade, conforme constatado por estudiosos da gestão escolar, indica-se que a formação profissional dos gestores tem sido exibida para atender às demandas contemporâneas associadas a essa carga. Isso inclui a necessidade de desenvolver novas formas de enfrentar os desafios e preocupações, como evidenciado na partilha de experiências e no apoio mútuo entre gestores e instâncias hierárquicas superiores à escola. Santos (2008, p. 11) assim sinaliza esta teia árdua dos gestores atualmente em exercício:

A maioria dos gestores escolares buscam orientações e soluções para seus problemas administrativos ou técnicos com colegas mais experientes ou aguarda “ordens” da diretoria de ensino, em vez de buscar soluções próprias que exigem, evidentemente, maiores conhecimentos dos fatores envolvidos, mais capacidade de análise da situação e discernimento, condições que não foram propiciadas durante sua formação nos cursos de Pedagogia, a chamada inicial, tampouco nos processos de capacitações posteriores, denominadas de formação continuada e ou em serviço.

O documento *Instrução para gestores da Companhia de Jesus no Brasil* (RJE, 2016) declara que ter a capacidade de reflexão da sua prática, atenção ao cumprimento de leis, à segurança das informações, à sustentabilidade organizacional e ao ambiente de trabalho são habilidades importantes no trabalho de gestão escolar. Importante também se entender quais as orientações que o Projeto

Educativo Comum traz para o trabalho educativo da Rede Jesuíta de Educação, tema da próxima seção.

3.2 O Projeto Educativo Comum (PEC)

O Projeto Educativo Comum (PEC), elaborado em 2016, sintetiza as ideias, os conceitos e os princípios educativos da Companhia de Jesus e visa transformar os colégios da RJE em centros de aprendizagem integral. Um centro de aprendizagem constrói, junto à comunidade escolar, aquilo que é importante e significativo para a formação integral do sujeito (RJE, 2021). Então, o compromisso que o PEC projeta para suas unidades educativas é ter não somente uma educação de excelência, como também excelência na formação do sujeito, da pessoa humana, de forma solidária, consciente, compassiva, competente e comprometida com a sociedade.

O PEC é o resultado de muitas e amplas consultas a profissionais de toda a RJE. Teve como ponto de partida uma profunda análise dos projetos educativos já existentes na Companhia de Jesus. Apresenta o que a RJE acredita e deseja ver encarnado na realidade de suas instituições educativas e representa os valores e princípios que as unidades educativas da RJE têm em comum – sua identidade corporativa no campo educativo (RJE, 2021).

É um instrumento de referência para as políticas e as orientações da ação e da avaliação das instituições educativas de inspiração inaciana. O PEC considera e dá continuidade aos documentos *Características da Educação da Companhia de Jesus e Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*, com um novo enfoque comum, para revitalizar a identidade e o compromisso no âmbito da educação, desencadeando processos que potenciem o diálogo e a colaboração com a educação. O PEC é, portanto, resultado de um percurso pedagógico que tem por base a discussão, a reflexão, a consulta e o discernimento coletivo. Exerce uma influência significativa sobre a prática diária das instituições jesuítas no Brasil, pois está diretamente alinhado com os princípios educacionais fundamentais da tradição inaciana.

Outro documento mais recente da Companhia e que norteia o trabalho dos colaboradores das escolas jesuítas é o *Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI*, que traz a seguinte reflexão:

Mais do que nunca, vivemos uma fase em que é necessário engajar-se em diálogos de reflexão e oração, discernir nosso caminho nas e para as nossas instituições e, em seguida, comunicar e colaborar com a nossa rede global é essencial. Ouvir o outro entre diferentes regiões, fortalecer nossos laços, trabalhar para alcançar o bem maior. Colocar em prática o que podemos fazer em resposta ao Evangelho diante dos novos sinais dos tempos (Icaje, 2019, p. 7).

Sendo assim, a próxima seção apresenta o documento *Colégio Jesuítas: uma tradição viva no século XXI* (Icaje, 2019) e nos convida a iniciar, continuar ou renovar um processo de discernimento como modo de proceder em resposta ao nosso contexto histórico, nossas raízes e nossa identidade.

3.3 Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI

Em 2019, o Superior Geral da Companhia de Jesus, Arturo Sosa, S.J., apresentou um novo documento: *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI* (Icaje, 2019), que é um exercício contínuo de discernimento e prossegue nessa tradição de ajudar nosso apostolado educativo a refletir e discernir dos desafios e oportunidades particulares do nosso tempo, dando continuidade ao processo necessário de renovação, inovação e uma nova imaginação que a nossa educação requer durante esta mudança de época com que nos deparamos hoje.

A melhor homenagem que se pode prestar à longa tradição jesuíta em educação é poder explorar novos modelos, novos modos criativos e imaginativos, para oferecer essa visão espiritual e experiência educativa aos estudantes e famílias. É por isso que o nome do documento reflete bem seu propósito: “[...] renovar nossa tradição viva na educação, como um exercício contínuo de discernimento” (Icaje, 2019, p. 6).

O objetivo do documento é convidar a todos os envolvidos nos colégios jesuítas a iniciar, continuar ou renovar um processo de discernimento como modo de proceder em resposta ao seu contexto histórico, suas raízes e sua identidade. Assim, as instituições jesuítas serão capazes de continuar oferecendo uma educação de qualidade na tradição humanista jesuíta de preparar os estudantes para se tornarem agentes de mudança a serviço do bem comum.

A partir dos documentos e dos norteadores da Companhia, as escolas organizam e reorganizam a estrutura de gestão, buscando um modelo que atenda às necessidades desse novo tempo, dos novos espaços e, principalmente, do estudante que se tem hoje. Desse modo, esse ponto será assunto da próxima seção.

3.4 O novo modelo de gestão da Rede Jesuíta de Educação

De acordo com o PEC, as unidades educativas que compõem a Rede Jesuíta de Educação precisam organizar um modelo de gestão da escola que explicita o poder como serviço, a liderança como espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão, segundo o PEC 56:

Esse movimento contínuo, se bem apropriado pela Equipe Diretiva, possibilita que se busquem as melhores práticas para a efetivação do processo educativo, sendo a primeira delas referente à própria definição das equipes de trabalho e do melhor modo de composição e integração entre elas, com a demarcação da função a ser exercida e a percepção de que todas, a partir do lugar que ocupam, colaboram para o fim proposto. O gerenciamento dos processos internos do centro educativo, das equipes administrativa e docente e dos recursos disponíveis está plenamente coerente com os objetivos e as metas estabelecidas pela instituição, que se enraízam na missão educativa da Companhia de Jesus e têm como fim último a aprendizagem integral dos estudantes. Desse modo, ao se inserirem nesse horizonte, a Equipe Diretiva e as equipes de trabalho da Unidade Educativa colocam-se na condição de corresponsáveis pelo processo educativo e pela missão institucional (RJE, 2021 p. 43-44).

Diante desse pressuposto, a instituição confessional redesenhou o modelo de gestão da escola e passou por mudanças significativas na sua estrutura em 2021. Para entender o impacto dessas mudanças e como elas vêm sendo desenhadas, e até mesmo vistas pela comunidade escolar, é preciso conhecer o modelo de gestão antigo, que perdurou na escola por décadas.

Por muitos anos, o colégio teve um corpo diretivo composto por um diretor geral e três diretores adjuntos: um diretor acadêmico, um diretor administrativo e outro diretor de Formação Cristã. Abaixo hierarquicamente da direção acadêmica, tinha-se a equipe de coordenadores por séries, sendo quatorze pessoas que coordenavam cada uma. Como a pesquisa tem como problemática o papel do gestor na unidade, e esse papel está diretamente ligado ao acadêmico da escola, não se entrará aqui em detalhes sobre a gestão administrativa da escola nem na sua estrutura e tampouco na sua atuação no ambiente escolar.

A estrutura de gestão acadêmica do colégio em questão, que se mantinha organizada assim, tinha como principal referência o diretor acadêmico, como ainda hoje o é. Cada uma das séries que compunham a estrutura acadêmica pedagógica tinha como referência um coordenador pedagógico e um auxiliar de série, que trabalhava dando suporte ao coordenador. Entre os anos de 2010 e 2020, a escola ofertou os nove anos do ensino fundamental e os três anos do ensino médio.

O coordenador pedagógico de série desempenhava um papel de liderança; buscava colocar em prática o PEC e trabalhava em uma perspectiva que pudesse contemplar diferentes dimensões: organizacional, acadêmica, pedagógica, socioafetiva e espiritual religiosa (Anexo A). Na perspectiva organizacional, era papel do coordenador fazer a gestão do tempo, das pessoas e de todos os processos que envolviam a série que ele coordenava, bem como de processos relacionados às questões acadêmicas, ao planejamento dos professores, ao calendário escolar, assim como o gerenciamento dos processos diretamente ligados ao setor administrativo, como orçamento, gastos com materiais, mão de obra, entre outros.

Em relação às questões acadêmicas pedagógicas, o coordenador era quem respondia por todas as ações relacionadas ao ensino e aprendizagem dos estudantes. Para isso, estabelecia um diálogo direto e traçava diretrizes pedagógicas com os professores, estudantes e famílias. Nas perspectivas socioemocional e espiritual religiosa, o coordenador era visto como um agente que ajudava a manter as diferentes relações sociais que se estabeleciam dentro do ambiente escolar.

Com o passar dos anos, a complexidade do trabalho do coordenador pedagógico de série foi aumentando, assim como suas múltiplas funções dentro da escola. Nesse contexto, a sobrecarga de atividades e a dificuldade no gerenciamento de todos os processos que envolviam a série fizeram a direção do colégio, em diálogo com outras unidades da RJE, tomar a decisão de mudar o modelo de gestão.

Como Paro (2012) aponta, falar em gestão escolar é, acima de tudo, falar em educação, o fim último da educação. Por isso, segundo o autor, por mais que se cuide das atividades-meio, elas de nada servem se não estão a serviço da atividade-fim, que é o ato educativo.

A coordenação de práticas pedagógicas não se limita apenas à presença ativa nas atividades cotidianas da escola. Abrange também a necessidade de se manter atualizado em relação às políticas e diretrizes educacionais, com o propósito de implementá-las na instituição de ensino de acordo com as especificidades da comunidade local. Isso requer uma colaboração eficaz com o corpo docente, que deve ser devidamente orientado para a execução dessas políticas, em consonância com as características da própria comunidade escolar. A excelência no desempenho do coordenador pedagógico é responsável pela autonomia pedagógica da escola, por existir nesta a necessidade de um profissional que possa intervir e orientar na organização dos projetos como prioridade.

O trabalho multifacetado do coordenador pedagógico de série, para nossa instituição, passou a comprometer a atividade fim da escola, que é a aprendizagem dos estudantes. Já não era possível realizar uma orientação de aprendizagem eficaz, trabalhar na perspectiva de formação continuada com os professores, atender famílias e realizar as entregas relacionadas ao setor administrativo com a mesma qualidade. As demandas das famílias e dos estudantes passou a ser cada vez maior, o que fez com que gerir todos os processos sozinho já não garantia um serviço de qualidade.

No contexto da Coordenação de Série, não havia o trabalho de uma equipe interdisciplinar dentro da série, como mostrou anteriormente a Figura 1, que apresenta o organograma da década de 60 até 2020. O coordenador pedagógico contava apenas com o “Auxiliar de Coordenação”, que realizava funções burocráticas e operacionais, tais como supervisionar a entrada e saída dos alunos, realizar controle do registro de ocorrências pedagógicas e disciplinares, emitir autorização para utilização da enfermaria aos alunos necessitados, organizar o fluxo do material impresso, anotar e encaminhar para o Coordenador Pedagógico de Série as solicitações e observações feitas por telefone e pelo aluno e agendar as entrevistas com as famílias a pedido destas ou da Coordenação de Série, como fica evidenciado no documento constante no Anexo B desta dissertação.

Ao considerar a relevância das ações do coordenador pedagógico, destaca-se a necessidade de compreender a conexão intrínseca com a prática do pedagogo. O desafio inerente à função do coordenador pedagógico reside em definir as atribuições que distinguem esse profissional no contexto político-pedagógico, capacitando-o plenamente para desempenhar seu papel na dinâmica escolar. Essa

capacidade implica atribuir propósito e direção às atividades diárias, conferindo-lhes significado no contexto escolar. Quando essa função é comprometida por um excesso de demandas, todo o trabalho pedagógico da escola fica em risco.

Segundo Rosa (2004), o coordenador pedagógico deve zelar pela formação continuada dos professores na escola, promovendo a atualização, reflexão do currículo e das práticas pedagógicas dos professores frente às mudanças do sistema educacional. Desse modo, as atribuições do Coordenador Pedagógico podem ser entendidas por meio das palavras de Libâneo (2004, p. 229):

O coordenador deve desenvolver para a efetivação da formação docente em serviço, tais como: deve prestar assistência pedagógica didática aos professores, coordenar grupos de estudo, supervisionar e dinamizar o projeto pedagógico, trazer propostas inovadoras para utilização de novos recursos tecnológicos e midiáticos.

Diante da análise dos estudos e reflexões de Libâneo (2018), Paro (2008) e Alarcão (2011), pode-se concluir que o gestor deve praticar uma gestão democrática, a fim de desempenhar um papel fundamental na promoção de uma educação de qualidade e no desenvolvimento pleno dos indivíduos. Esses autores destacam ainda a importância da participação ativa de toda a comunidade escolar, incluindo gestores e professores na tomada de decisões e na construção coletiva de projetos pedagógicos. Além disso, enfatizam a necessidade de promover a formação contínua dos profissionais da educação, visando ao aprimoramento das práticas pedagógicas e à melhoria dos processos de gestão.

Os documentos da Companhia também ressaltam que o sucesso do gestor na condução da obra depende de conhecimento, cuidado, estímulo de uma gestão compartilhada e participativa junto à sua equipe e valorização do trabalho em equipe. Também é preciso que o gestor procure incentivar a equipe à formação permanente voltada para atividade-fim e tente construir uma visão local e global, observando o trabalho da obra, inserida no contexto da cidade, para garantir sua sustentabilidade.

Até este ponto, torna-se evidente que a gestão escolar é um elemento essencial para o bom funcionamento das instituições de ensino e que suas decisões impactam diretamente o trabalho dos docentes. Por sua vez, as reflexões trazidas pelos autores buscam compreender as relações entre a gestão e o trabalho docente, destacando os efeitos dos processos decisórios na prática pedagógica. Paro (2012)

ênfatiza a importância da participação dos professores nas decisões escolares, entendendo que a autonomia docente é fundamental para o desenvolvimento de um ensino de qualidade.

Já Libâneo (2018), por sua vez, discute a necessidade de uma gestão democrática que envolva todos os atores da comunidade escolar na tomada de decisões, incluindo os professores. Uma gestão participativa permite que os docentes se sintam valorizados e engajados no processo educativo, refletindo positivamente em sua motivação e na qualidade do ensino oferecido aos alunos.

Alarcão (2011) corrobora os apontamentos de Paro (2003) e Libâneo (2018) e destaca a importância da formação contínua dos professores como parte essencial da gestão escolar eficaz. Investir no aprimoramento profissional contribui para a melhoria do desempenho dos docentes, tornando-os mais preparados para enfrentar os desafios da sala de aula e adaptarem-se às mudanças constantes na área educacional.

O PEC ênfatiza que a gestão deve contribuir para o fortalecimento do ambiente educacional como um todo, promovendo uma prática pedagógica mais eficiente e em uma educação de qualidade para os estudantes (RJE, 2021). Contudo, é fundamental que gestores, professores e demais membros da comunidade escolar estejam abertos ao diálogo e à colaboração, a fim de alcançar um ambiente incentivado à aprendizagem e ao crescimento de todos os envolvidos no processo educativo.

A partir dessas reflexões, espera-se que esta pesquisa traga dados que permitam investigar as implicações das reestruturações realizadas no âmbito da gestão da escola pesquisada durante o período estudado, bem como as consequências observadas nas práticas docentes da escola e nos processos pedagógicos e de aprendizagem.

4 ESTADO DA ARTE

A pesquisa realizada tem como temática central a compreensão dos efeitos dos processos decisórios de gestão da instituição estudada, principalmente no trabalho do corpo docente. No estado da arte, estão expostos os resultados das buscas realizadas acerca de produções acadêmicas que estabelecem conexões com o tema aqui proposto.

O estado da arte da investigação, portanto, tem como objetivo contextualizar o tema no âmbito acadêmico e elucidar como a presente pesquisa se distinguirá dos estudos previamente realizados sobre a problemática em questão, além de destacar a forma pela qual contribuirá para o avanço do conhecimento acerca da realidade investigada. Para tanto, realizou-se uma revisão das produções acadêmicas sobre gestão educacional, administração educacional e organização escolar.

A investigação deu-se de acordo com os seguintes passos: definição dos descritores utilizados na busca, bem como da plataforma a ser utilizada; seleção dos periódicos que se aproximavam do tema de pesquisa; leitura dos resumos; e análise aprofundada dos textos que dialogavam mais diretamente com o objeto desta pesquisa.

Outro ponto definido foi de que as buscas seriam feitas em periódicos no período compreendido entre 2020 e 2024 e a partir dos seguintes descritores: “GESTÃO EDUCACIONAL AND ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL”; “GESTÃO EDUCACIONAL AND ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL” e “GESTÃO EDUCACIONAL AND ATUAÇÃO DOCENTE”.

O primeiro acesso à plataforma OASISBR, do Portal Brasileiro de Publicações e Dados Científicos do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, realizou-se no dia 22 de julho de 2024, com o descritor “GESTÃO EDUCACIONAL AND ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL”. Foram encontrados 115 resultados. Em razão da contemporaneidade do tema desta pesquisa, filtraram-se, de acordo com instruções da orientadora, as produções dos últimos cinco anos, ou seja, de 2020 a 2024, e então foram encontrados 17 resultados.

A partir daí, aplicou-se mais dois filtros: idioma (português) e tipo de documento (artigo). Em seguida, passou-se a analisar os quatro artigos encontrados para averiguar quais tratavam, especificamente, da gestão educacional e administração educacional, tendo como foco a relação entre a gestão e

administração. A seguir, o Quadro 3 apresenta os resultados apresentados a partir dos descritores “GESTÃO EDUCACIONAL AND ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL”.

Quadro 3 - Resultados encontrados a partir dos descritores “GESTÃO EDUCACIONAL AND ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL”

Título	Autor principal	Tipo	Ano de publicação	Título da fonte
Saberes de um educador e pesquisador política e gestão educacional	Allan Solano Souza	Artigo	2023	Retratos da Escola
A Pesquisa-Intervenção no Mestrado Profissional e suas possibilidades metodológicas	Ana Cristina Ghisleni e Daianny Madalena Costa	Artigo	2021	Educar em Revista
Política, administração e Direito Educacional: noções de holismo, pluralidade e democracia na Política Nacional de Educação Ambiental	Rhuan Filipe Montenegro dos Reis e Patricia Peregrino Montenegro	Artigo	2023	Revista Brasileira de Políticas Públicas
A formação do professor – gestor: reflexões à luz do estágio curricular nos cursos de pedagogia	Inalda Maria dos Santos e Edna Cristina do Prado	Artigo	2021	Linguagens, Educação e Sociedade

Fonte: elaborado pela autora.

As quatro publicações foram analisadas para identificar quais tratavam, especificamente, da relação entre a gestão educacional e a administração educacional. A leitura do título e dos resumos dos trabalhos indicados na busca permitiu constatar que o primeiro artigo revela um resumo bem sucinto do livro intitulado *Trajétoria e escritos de um educador: reflexões sobre política e gestão educacional*, que narra a trajetória de um educador e pesquisador que se dedicou à prática e aos estudos do campo da educação brasileira por mais de trinta anos. Como é um resumo, o artigo não traz informações relevantes para a pesquisa.

O segundo artigo, *A pesquisa-intervenção no mestrado profissional e suas possibilidades metodológicas*, tem como objetivo discutir a relevância e a estrutura das propostas de intervenção em suas dimensões éticas, sociais e epistemológicas, tema que não dialoga com o objetivo da pesquisa.

Por sua vez, o terceiro artigo do quadro, intitulado *Política, administração e Direito Educacional: noções de holismo, pluralidade e democracia na Política Nacional de Educação Ambiental*, tem como objetivo fornecer contribuições teóricas sobre as políticas de educação ambiental, baseando-se no planejamento nacional estabelecido pela Lei 9.795/1999. Em particular, o estudo concentra-se nas noções de holismo, pluralidade e democracia, conforme delineadas no artigo 4º dessa lei, além de explorar algumas posturas públicas que podem emergir dessas noções.

Já o quarto artigo, *A formação do professor – gestor: reflexões à luz do estágio curricular nos cursos de pedagogia* é um estudo qualitativo que visa refletir teoricamente sobre a formação do professor-gestor, especialmente no contexto do estágio curricular nos cursos de Pedagogia. O texto está estruturado em três seções: a primeira seção realiza uma análise crítica dos fundamentos da formação do professor-gestor e dos dispositivos legais, com base nas contribuições de estudiosos. A segunda seção contextualiza a transição do diretor tradicional para o gestor educacional e explora, para tanto, a evolução conceitual e prática da administração educacional no Brasil. A terceira seção discute o estágio curricular em gestão educacional como um início da formação do gestor nos cursos de Pedagogia. Diante do exposto, o artigo de Santos e Prado (2021) aproxima-se mais da pesquisa, uma vez que traz reflexões acerca do papel do gestor (professor gestor) em uma instituição.

O referido artigo analisa como os cursos de Pedagogia podem capacitar os professores para desempenharem funções de gestão. As autoras explicam que os trabalhos de conclusão de curso, que integram teoria e prática, assim como os estágios curriculares supervisionados em gestão e as atividades de prática de ensino, superam a mera exigência institucional ou a abordagem teórica, e assim proporcionam ao graduando um contato direto com seu papel como mediador entre o conhecimento sistematizado da área e o contexto concreto das instituições de ensino. Santos e Prado (2021, p. 157) concluem que

[...] possíveis caminhos para construção de uma gestão educacional das escolas públicas pautada na participação verdadeiramente democrática, a qual passa, sem sombra de dúvidas, pela formação do professor-gestor. O desafio que se coloca à formação do gestor escolar é o redirecionamento de algumas das ações a fim de que ela possa verdadeiramente contribuir para a efetivação de uma educação cidadã, ajudando a formar os futuros gestores das escolas de educação básica, produtores de sua identidade profissional e atores críticos de uma sociedade menos competitiva, excludente e, acima de tudo, mais democrática.

Essas ideias dialogam com a pesquisa em questão uma vez que evidenciam uma série de desafios que professores gestores enfrentam em seu cotidiano, incluindo a superação de obstáculos burocráticos e o estabelecimento de uma gestão democrática que promova um diálogo eficaz, com o objetivo de possibilitar avanços reais no contexto educacional.

Em seguida, ainda na plataforma OASISBR, utilizou-se o descritor “GESTÃO EDUCACIONAL AND ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL”, com uso do mesmo filtro temporal. Referente ao período de 2020 a 2024, encontraram-se 656 resultados. Ao aplicar-se o filtro: tipo de documento: artigo, encontraram-se 117 resultados, sendo 109 deles escritos em português. Dada a impossibilidade de analisar tão vasta produção, aplicou-se um quarto filtro, área de conhecimento: educação. Dos 31 resultados obtidos, sete foram analisados a partir da leitura dos títulos e resumos.

Quadro 4 - Resultados encontrados a partir dos descritores “GESTÃO EDUCACIONAL AND ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL”

(continua)

Título	Autor	Tipo	Ano de publicação	Título da fonte
Alterando a organização pedagógica da escola: um caso em estudo	Paulo Gil e Joaquim Machado	Artigo	2020	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal
Gestão educacional e trabalho pedagógico: instituintes para a realização do projeto de escola	Daianny Madalena Costa e Sandra Simone Höpner Pierozan	Artigo	2021	Cadernos de Pesquisa (Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Maranhão. Online)
Gestão educacional e trabalho pedagógico no contexto de pandemia da covid-19 (apresentação)	Maria Abádia da Silva e Edileusa Fernandes Silva	Artigo	2021	Linhas Críticas
Programa Escola Viva no Estado do Espírito Santo: reflexões acerca da gestão educacional	Alzira Batalha Alcântara, Luciane Matos e Roseli Costa	Artigo	2020	Roteiro
Ética e gestão escolar democrática no Estado neoliberal	Astrid Pantoja das Neves Matos e Fabiana Parron Bergamo	Artigo	2021	Pesquisa, sociedade e desenvolvimento

(conclusão)

Título	Autor	Tipo	Ano de publicação	Título da fonte
Liderança na gestão escolar, breve análise	Pacífico Ferraz Souto <i>et al.</i>	Artigo	2022	Pesquisa, sociedade e desenvolvimento
Projeto Político Pedagógico no Contexto da Gestão Escolar das Escolas Municipais de Banabuiú - Ceará	Maria Rejane da Silva	Artigo	2023	Revista de Psicologia

Fonte: elaborado pela autora.

As publicações foram analisadas para identificar quais tratavam, especificamente, sobre a relação entre a gestão educacional e a organização educacional. A leitura dos títulos e dos resumos dos trabalhos indicados na busca permitiu constatar que o artigo intitulado *Alterando a organização pedagógica da escola. Um caso em estudo* apresenta relação com o tema desta pesquisa, uma vez que traz a reflexão sobre estudos relacionados à preparação de educadores e direciona a abordagem investigativa para a temática da organização escolar como meio de garantir a qualidade do trabalho docente e, conseqüentemente, o sucesso escolar dos estudantes.

Gil e Machado (2020) observam que o modelo pedagógico tradicional das escolas se revela insuficiente para atender à diversidade de estudantes que ela recebe e às novas funções que lhe são atribuídas. A busca por uma solução exige um foco nas questões de organização e gestão dentro de contextos específicos. Seu artigo apresenta uma pesquisa realizada em uma escola pública e teve o objetivo de entender e refletir sobre como essa instituição se estrutura para promover o sucesso acadêmico de seus alunos. Sobre isso, Gil e Machado (2020, p. 39) concluem que:

Na verdade, importa promover uma maior articulação entre a organização pedagógica da escola e a gestão do currículo, desenvolver uma maior adequação da organização escolar à evolução da população escolar e, assim, prestar um serviço público de qualidade. É neste sentido que vai o modelo de organização do processo de ensino por equipas educativas, apresentando-se como modelo organizacional capaz de responder aos problemas da escola de massas, caracterizada pela sua heterogeneidade acadêmica e social, porquanto possibilita a criação de uma estrutura organizacional intermédia e dá sustentabilidade à procura de novos modos de organizar o trabalho docente na escola.

Já o artigo *Gestão educacional e trabalho pedagógico: instituintes para a realização do projeto de escola* teve como objetivo examinar o Projeto político-pedagógico (PPP), a gestão escolar e as práticas pedagógicas em escolas municipais de São Leopoldo, Rio Grande do Sul. Foram realizadas entrevistas qualitativas com quatro equipes gestoras, baseadas nos projetos de cada escola. A análise dos dados foi integrada com pesquisas nacionais e internacionais sobre gestão e organização escolar, com ênfase no planejamento e na gestão democrática. Constatou-se que a principal dificuldade enfrentada no ambiente escolar é a desconexão entre o planejamento e a execução, particularmente entre o PPP e o trabalho pedagógico. O estudo ainda destaca a importância do PPP ao evidenciar que a falta de articulação entre o planejamento e a execução do PPP e do trabalho pedagógico constitui um dos principais desafios nas escolas municipais de São Leopoldo. Isso ressalta a função crítica do PPP, que, conforme descrito nesta dissertação, estabelece diretrizes e práticas educacionais que orientam o processo de ensino e aprendizagem, definindo a identidade, missão e valores da instituição.

Assim como o artigo intitulado *Gestão educacional e trabalho pedagógico: instituintes para a realização do projeto de escola*, o artigo de Maria Rejane da Silva teve como objetivo principal identificar quais escolas públicas da rede municipal de ensino de Banabuiú, no Ceará, estão empenhadas na execução do PPP como instrumento de gestão participativa que provoque mudanças e inovações na organização escolar na sua globalidade. Para Maria Rejane da Silva (2023), faz-se necessário estabelecer um trabalho contínuo e sistemático que permita aos diversos participantes do ambiente educacional refletirem sobre os princípios da gestão democrática, de modo a construir coletivamente o projeto político-pedagógico. Silva (2023, p. 254) relata que:

O Projeto Político Pedagógico deve ser entendido como o instrumento fundamental para o funcionamento de uma escola, pois define sistematicamente todos os caminhos a serem percorridos por todos que fazem a educação e se fundamenta na busca por uma gestão democrática na educação. O projeto político pedagógico, de construção coletiva, é realizado a partir do envolvimento de todos os segmentos, ele possibilita que cada pessoa se sinta sujeito responsável pela organização do trabalho pedagógico da escola. Assim, evitam-se relações competitivas, corporativas, autoritárias e coletivamente, todos discutem, mesmo que em alguns momentos conflitos apareçam, mas “olho no olho” todos participam coletivamente dessa organização.

No contexto específico da instituição estudada, o PPP é fundamentado na visão e espiritualidade de Santo Inácio de Loyola, enfatizando a necessidade de discernimento e continuidade na tradição humanista jesuíta, com o objetivo de formar estudantes como agentes de mudança para o bem comum. Além disso, ao analisar a gestão escolar e o trabalho pedagógico, a pesquisa sublinha a relevância de uma implementação eficaz do PPP para superar os obstáculos e promover uma educação de qualidade alinhada aos princípios e objetivos estabelecidos (Silva, 2023).

Ao ler o artigo de Maria Abádia da Silva (2021), concluiu-se que ele não possui uma relação direta com esta pesquisa, pois aborda especificamente os impactos da pandemia na preservação da vida, na economia e no emprego, considerando um contexto de recuperação das taxas de crescimento dos países, aumento dos preços do petróleo, migrações e debates sobre clima, meio ambiente e energias limpas.

Outro artigo que não estabelece relação com a pesquisa é o intitulado *Programa Escola Viva no Estado do Espírito Santo: reflexões acerca da gestão educacional*. Esse artigo examina a gestão educacional no Espírito Santo desde 2015, com a implementação do Programa Escola Viva, desenvolvido pelo Instituto de Corresponsabilidade Educacional (ICE) e apoiado pela parceria público-privada Espírito Santo em Ação. A pesquisa, baseada em revisão de literatura e análise de fontes primárias e secundárias, conclui que o modelo de gestão do Programa alinha-se aos princípios do neoliberalismo e da Terceira Via. A autora trabalha a ideia de que a gestão democrática, embora legalmente prevista, está sendo reconfigurada para incorporar valores empresariais como utilitarismo, competição e meritocracia, ameaçando os direitos sociais e políticos conquistados.

Ética e gestão escolar democrática no Estado neoliberal é um artigo resultante de um estudo bibliográfico que analisa a educação sob uma perspectiva democrática no contexto do Estado neoliberal, focando na ética e na organização da gestão escolar. Através de um breve histórico, discute as lutas pela redemocratização do Brasil que influenciaram a Constituição de 1988 e as demandas por melhorias no ambiente educacional (Matos; Bergamo, 2021). O estudo destaca o princípio da gestão democrática da educação pública, conforme o artigo 206, inciso VI, da Constituição, e a controvérsia gerada pela expressão "na forma da lei", que delegou a regulamentação aos sistemas de ensino. Mesmo com a

regulamentação, persistem demandas por maior participação da sociedade nas decisões escolares, buscando uma gestão escolar ética, democrática e participativa.

O artigo dialoga com a pesquisa quando reflete sobre a gestão democrática. Apesar do contexto ser diferente, por se tratar de uma instituição privada, importante entender que a gestão democrática, quando aplicada ao contexto de uma instituição, emerge como um desafio multifacetado e complexo, demandando uma abordagem refinada e adaptada para equilibrar as prerrogativas da autonomia institucional com os princípios democráticos inerentes à tomada de decisões participativa. Sobre isso, Paro (2010, p. 768) sugere que:

Embora sejam múltiplos e variados os interesses e valores normalmente em jogo em toda organização (porque vários são os sujeitos que a organização usualmente abriga), a questão de maior importância quanto à abordagem de vontades diversas e à solução de conflitos é a atinente à relação entre os objetivos a serem atingidos e os interesses dos que dependem seu esforço na consecução de tais objetivos. [...] Quando os interesses dos que executam os trabalhos coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode se revestir de um caráter mais técnico, pois se atém muito mais ao estudo e à implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos. Não deixa de ser política, mas pode mais facilmente fazer-se democrática.

A busca por um equilíbrio entre a autonomia institucional e a inclusão efetiva dos diversos atores na tomada de decisões revela-se como um caminho promissor para a construção de um ambiente educacional mais participativo, transparente e comprometido com os princípios democráticos. Nesse sentido, Souto (2022, p. 1) traz em seu artigo a seguinte reflexão:

Diante do avanço das tecnologias, do processo de globalização e das transformações sociais decorrentes destas, a Educação e a gestão educacional precisaram evoluir para a prática da democracia, trazendo novos conceitos como gestão democrática e liderança, bem como significados contextualizados.

Souto (2022) conclui que, ao aprofundar-se nos conceitos de gestão escolar, torna-se evidente a relevância da liderança como uma característica essencial dos líderes escolares que alcançam resultados positivos. A liderança tem sido amplamente estudada e correlacionada a diversas variáveis educacionais. Neste contexto, é possível afirmar que a liderança é crucial para o êxito do processo educativo, uma vez que, por meio dessa competência, o gestor consegue integrar e mobilizar todos os atores envolvidos na educação, promovendo um trabalho colaborativo e eficaz. Essas ideias vão ao encontro da reflexão realizada

anteriormente nesta dissertação, de que o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Libâneo (2018, p. 3) afirma que:

O primeiro sentido de organização e gestão da escola está ligado à ideia de que a escola, enquanto instituição, é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas (lugar de interação, lugar de relações) para alcançar determinados objetivos e, especificamente, o de promover o ensino-aprendizagem dos alunos. Essa atividade conjunta precisa ser estruturada, organizada e gerida. Ou seja, organização e a gestão da escola dizem respeito à estrutura de funcionamento, às formas de coordenação e gestão do trabalho, ao provimento e utilização dos recursos materiais e financeiros, aos procedimentos administrativos, às formas de relacionamento entre as pessoas.

De acordo com Libâneo (2018), a gestão participativa é essencial para o êxito de uma instituição escolar. Quando bem implementada, essa abordagem pode promover relações interativas, democráticas e solidárias entre todos os integrantes da comunidade escolar. Para atingir tal meta, é imprescindível que as práticas de gestão sejam revisadas e reorganizadas, a fim de estabelecer um ambiente colaborativo e democrático.

Em seguida, ainda na plataforma OASISBR, utilizou-se o descritor "GESTÃO ESCOLAR AND ATUAÇÃO DOCENTE", usando filtro temporal pré-estabelecido com a orientadora deste estudo. Referente ao período de 2020 a 2024, encontraram-se 182 resultados, sendo 32 artigos. Ao aplicar-se o filtro: assunto: educação, foram encontrados quatro artigos que não dialogavam com o objetivo da pesquisa. Então, um novo filtro foi usado como assunto: formação docente. Mais uma vez, a pesquisa não apresentou resultados significativos. Ao aplicar o filtro gestão escolar, foram encontrados oito resultados.

Os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 5. Entre os artigos resumidos, quatro fornecem informações relevantes para a pesquisa, enquanto os demais não focam na gestão, abordando desafios relacionados à formação docente, como inclusão, tecnologia e estágios.

Quadro 5 - Resultados encontrados a partir dos descritores “GESTÃO EDUCACIONAL” E “ATUAÇÃO DOCENTE”

Título	Autor	Tipo	Ano de publicação	Título da Fonte
A escola confessional: entre o desafio de preservar a missão e a necessidade de inovar o desenvolvimento de valores na educação: um estudo em Portugal e no Brasil, na Rede Marista de Educação	Ceciliany Alves Feitosa e Antônio Moreira Teixeira	Artigo	2021	Repositório Aberto
A relevância do Coordenador Pedagógico no Ambiente Escolar: desafios e comunicação nas práticas docentes	Lilian Pomina dos Santos de Moura <i>et al.</i>	Artigo	2022	Pesquisa, sociedade e desenvolvimento
Coordenação pedagógica em tempos de pandemia: representações sociais e práticas na escola pública	Laeda Bezerra Machado e Maria Isabel Francisco da Silva Ramos	Artigo	2024	Regae
Gestão educacional e escolar: inquietações sobre a gestão e a formação de professores(as)	Pamela Vicentini Faeti	Artigo	2020	Revista Ambiente Educação

Fonte: elaborado pela autora.

Feitosa e Teixeira (2021) visaram apresentar uma parte dos resultados da pesquisa realizada durante o doutorado em educação na Universidade Aberta de Portugal, entre 2016 e 2019. O tema da pesquisa foi: *A escola confessional – o desafio de preservar a missão e o desenvolvimento de valores na educação – um estudo na rede marista*. Pelo resumo, foi possível perceber que os resultados obtidos mostram que os diferentes níveis de liderança permanecem fortemente alinhados com a missão e os valores da instituição pesquisada. No entanto, existem desafios e a necessidade de maior harmonização entre as instâncias de gestão e o corpo docente. Ao ler o artigo, não foi possível estabelecer relação com a presente pesquisa, uma vez que ele faz comparações superficiais entre instituições maristas de dois países, sem aprofundar-se nos temas abordados.

O objetivo principal da pesquisa apresentada por Moura et al. (2022) foi compreender os aspectos relevantes que evidenciam a importância da prática do

coordenador pedagógico, relacionados à formação e atuação de professores nos anos iniciais do ensino fundamental. Os autores conseguiram mapear o ambiente em que o coordenador atua a fim de compreenderem como acontecem os processos de formação no ambiente escolar. Além disso, procuraram verificar as estratégias adotadas pelo coordenador pedagógico na promoção da formação continuada de professores.

Machado e Ramos (2024), em seu artigo, também apresentam resultados da pesquisa que teve como objetivo identificar as representações sociais dos coordenadores pedagógicos acerca do seu trabalho no contexto da pandemia e como tais representações estão relacionadas às suas práticas na escola pública. As pesquisas dialogam na medida em que concluem que a coordenação exerce múltiplas funções – que comprometem sua atuação na formação continuada de docentes na escola.

Ao ler os artigos, é possível relacioná-los à pesquisa, pois é certo que, ao refletir sobre a prática pedagógica da coordenação, compreende-se que não se pode desvinculá-la da necessidade de formação de professores, sendo esta uma ação fundamental do gestor. Nesse contexto, é a escola o ambiente essencial de formação tanto para os alunos como para toda a comunidade. Sobre isso, Freire (1996, p. 25) nos traz:

[...] quem forma se forma e re-forma ao formar quem é formado forma-se e se forma ao ser formado. É nesse sentido que ensinar não é transferir conhecimento, conteúdos, nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem decência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender.

Considerando que a escola é um ambiente propício para a formação de toda a comunidade, é responsabilidade do gestor criar e planejar condições favoráveis para o desenvolvimento profissional dos professores. Isso inclui promover encontros nos quais os docentes possam reunir-se para discutir e refletir sobre os contextos cotidianos, com o objetivo de fomentar situações que promovam a aprendizagem e o aprimoramento contínuo.

Apesar de o artigo intitulado *Gestão educacional e escolar: inquietações sobre a gestão e a formação de professores(as)* ter como objetivo geral refletir sobre a gestão educacional e escolar como bases para a construção de leituras de mundo

na formação de professores(as), ele não estabelece relação direta com esta pesquisa, pois enfatiza a formação inicial, etapa crucial para a compreensão do papel das licenciaturas, em especial da Pedagogia, sem aprofundar-se no tema da gestão e na relação que ela estabelece com o corpo docente.

Após essa última análise e todas as buscas realizadas, pode-se afirmar que a verificação realizada não foi em vão. Inicialmente porque trouxe maior clareza para este projeto: analisar publicações que se aproximavam, mesmo que indiretamente, do que se pretende pesquisar forçou a pesquisadora a retomar o texto e a explicitar melhor o tema e os objetivos; depois, por apontar para a importância da gestão democrática na relação gestão e docência; por mostrar que uma gestão democrática abre caminhos para uma escola mais eficaz; que investir na formação do corpo docente é de extrema importância para qualidade escolar; e, enfim, por também mostrar como o tema desta pesquisa goza de certa originalidade, tocando em um assunto importante para a gestão educacional a partir das percepções dos envolvidos e da análise de uma situação concreta, qual seja: como processos decisórios de gestão podem impactar no trabalho do corpo docente.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, expõem-se os percursos metodológicos escolhidos para esta pesquisa. Para tanto, apresenta-se a metodologia de pesquisa e os caminhos que foram percorridos para a coleta e análise dos dados – que foram obtidos por meio da análise documental, aplicação de questionário com o corpo docente e entrevista semiestruturada com os gestores pedagógicos.

Realizou-se a análise documental dos seguintes documentos: Projeto Político-Pedagógico da instituição estudada. Características da Educação da Companhia de Jesus, Pedagogia Inaciana: uma proposta prática e Projeto Educativo comum e Colégios Jesuítas: uma Tradição Viva no século XXI. Esta análise permitiu compreender o conceito de gestão educacional dentro da RJE.

Os participantes foram entrevistados ou responderam ao questionário no qual foram observadas questões profissionais referentes à formação e sua relação com a gestão; atribuições dos coordenadores pedagógicos e gestores pedagógicos; limites e possibilidades encontrados no exercício da função, entre outras. As manifestações foram analisadas à luz da perspectiva da análise do discurso, percebendo as compreensões da mudança de gestão no trabalho docente.

5.1 Delineamento da pesquisa

O presente estudo aborda a temática dos encaminhamentos das diretrizes de gestão no contexto da instituição pertencente à RJE, com abordagem nas direções executivas para o trabalho do gestor pedagógico no período de 2021 a 2023, bem como os efeitos dessa complexidade na vida dos docentes. A pesquisa tem como objetivo refletir e entender como as mudanças na estrutura de gestão de uma das escolas da Rede Jesuíta ao longo dos últimos anos foram absorvidas e quais efeitos isso acarreta no trabalho desenvolvido pelos professores.

5.2 Campo da pesquisa

A instituição pesquisada foi inaugurada oficialmente no dia 19 de março de 1943, em Belo Horizonte/MG. À época, estava sediada na Rua Gonçalves Dias,

1218, com uma casa cedida pelo Senhor Francisco de Freitas Lobato. O lugar fazia parte da história cultural da cidade desde os anos 20, pois abrigava artistas e intelectuais do movimento modernista. Em 1949, a escola mudou-se para a Avenida do Contorno, 7919, no bairro Cidade Jardim, que continua sendo o atual endereço do colégio. Nos anos 70, o trabalho com os estudantes avançou em relação à formação integral. Muitas mudanças pedagógicas aconteceram e, até hoje, a instituição vem investindo em tecnologia, infraestrutura, e, principalmente, na formação humana e acadêmica.

A instituição possui aproximadamente 2300 estudantes (dados de 2024), da educação infantil ao ensino médio, com um quadro funcional de cerca de 300 colaboradores. Alinhado aos desafios da educação para o novo milênio, o colégio assume como missão a excelência acadêmica para a vivência dos valores cristãos e humanos, desde a alfabetização e o letramento até o preparo para as exigências da vida profissional. Com uma infraestrutura de uma área de 21 mil m², compreende salas de aula, complexo esportivo, galerias de arte, laboratórios, salas de arte, de música, de dança e de judô, biblioteca, espaços multiuso e de convivência, capela, teatro, além de outros espaços lúdicos e de recreação para as crianças da educação infantil e do ensino fundamental.

Ressalta-se que o colégio ainda oferece aulas especializadas e desenvolve projetos extracurriculares em várias organizações da sociedade civil. Investe em tecnologia de ponta como suporte para a aprendizagem e possui uma unidade externa: Vila Fátima, no bairro Pampulha, espaço que é utilizado para inúmeras práticas pedagógicas, para sensibilização e formação para o cuidado com o meio ambiente, além de encontros de formação, retiros e eventos.⁵

5.3 O *corpus* da pesquisa

O questionário foi enviado para 43 docentes e respondido por dezoito professores do Ensino Fundamental e Ensino Médio. A entrevista semiestruturada foi realizada com os dois gestores pedagógicos de unidade do Colégio: o gestor dos 4º a 8º anos do ensino fundamental (mencionado aqui como E2) e com o gestor do 9º ano do ensino fundamental e ensino médio (mencionado aqui como E1). A

⁵ Informações retiradas do portal eletrônico do Colégio Loyola, disponível em: www.loyola.g12.br (acesso em abril de 2023) e em consulta à secretaria do colégio.

escolha dos docentes foi feita levando em consideração os seguintes aspectos: professores que vivenciaram os diferentes modelos de gestão da escola e que não estiveram diretamente ligados à gestão desta pesquisadora.

5.4 Levantamento de dados

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram questionário eletrônico e entrevista semiestruturada, respondidos por professores e gestores, respectivamente, além da análise documental. O questionário foi elaborado a partir dos objetivos específicos delineados na pesquisa, pois, conforme destaca Gil (2002), esse instrumento possibilita que haja uma tradução dos objetivos específicos da pesquisa, em itens bem elaborados.

Ainda, de acordo com Cervo e Bervian (1983), o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra “questionário” refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

Todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Possui a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais. Deve, ainda, ser limitado em sua extensão e finalidade. Pode conter perguntas abertas ou fechadas, ou ambas. Por meio das perguntas abertas, obtêm-se respostas livre, e com perguntas fechadas, as respostas são mais precisas e mais fáceis de serem codificadas e analisadas.

De acordo com Gaskell (2005), as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. As entrevistas estruturadas são mais utilizadas em pesquisas quantitativas devido à sua característica da limitação do número de respostas possíveis e ao tratamento estatístico dos dados ao serem analisados. As entrevistas, em geral, são vistas como forma de interação entre entrevistador e entrevistado – e pode-se ir além: são formas de interação social que se baseiam no uso da palavra e do significado.

Em relação a essa técnica, ressalta-se a vantagem de favorecer fortemente a relação intersubjetiva entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa. Esse contexto de interação estabelecido é marcado por trocas verbais e não verbais, sendo todo esse discurso de grande importância no momento da análise. A técnica da entrevista é adequada para a pesquisa qualitativa quando se tem por meta conhecer como as pessoas percebem o mundo, pois o meio de captação das informações são os discursos, o que permite a compreensão dos atores sociais por meio de suas falas. Com isso, quer-se dizer que das trocas, verbais ou não, que se estabelecem durante a entrevista emergem opiniões, significados, valores e crenças da realidade, os quais existem na mente do entrevistado.

Segundo Moraes (2003), a Análise Textual Discursiva (ATD) é uma ferramenta de análise de dados qualitativos que busca identificar e compreender os significados presentes nos discursos produzidos pelos indivíduos. É realizada a partir da leitura atenta e sistemática dos textos, buscando identificar as principais categorias e temas que emergem a partir do discurso dos sujeitos. A partir daí, é possível interpretar os dados e obter *insights* sobre as percepções, crenças e valores dos indivíduos em relação aos temas em estudo.

Dessa forma, uma análise desses discursos pode revelar o que pensam os entrevistados sobre nosso objeto de estudo. É importante deixar claro que, por meio da entrevista semiestruturada, busca-se uma visão da realidade em um contexto definido. Por isso, afirma-se que não se trata de existirem muitas verdades, mas que existem diferentes visões sobre um mesmo objeto e que estas dependem do contexto social e histórico. Dessa forma, diferentes pesquisadores podem chegar a diferentes conclusões sobre um mesmo tema. No caso da pesquisa qualitativa, o mais importante não é o número de entrevistados, haja vista que o que se procura são pronunciamentos significativamente importantes para o estudo em questão (Gaskell, 2005).

Gaskell (2005) relata que existe um limite no número de entrevistas que um pesquisador consegue analisar, e corre-se o risco de comprometer a qualidade de seus resultados quando esse número for muito grande. A pesquisa pode também ser "[...] dividida em fases, um primeiro conjunto de entrevistas, seguido de análise, e depois um segundo conjunto" (Gaskell, 2005, p. 71).

Tanto a aplicação do questionário quanto a realização da entrevista ocorreram no segundo semestre de 2023 e no início do ano de 2024. Importante

ressaltar que uma das condições de participação na pesquisa foi manter os professores em anonimato, portanto, nenhum nome que remeta aos sujeitos da pesquisa será mencionado neste relatório. Tal exigência está presente no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), entregue a todos os participantes. No referido termo, estão registrados a importância da sua participação na pesquisa, os riscos e os benefícios vinculados a ela.

De acordo com o *Manual de Orientação: Pendências Frequentes em Protocolos de Pesquisa Clínica* (Brasil, 2015), destacam-se os seguintes direitos referentes à proteção dos participantes de pesquisa: receber as informações do estudo de forma clara; ter oportunidade de esclarecer suas dúvidas; ter o tempo que for necessário para a tomada de uma decisão autônoma; ter liberdade de recusa em participar do estudo; ter liberdade de retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa; ter assegurada sua privacidade; e ter acesso gratuito pós-estudo ao produto da investigação (quando for o caso).

Após a produção dos dados, os questionários foram tabulados, e as entrevistas, transcritas na íntegra, buscando retratar as linguagens e as emoções presentes no discurso dos sujeitos. Com as respostas fornecidas pelos professores e gestores, foi possível avançar em uma análise consistente, bem estruturada e profunda das práticas educativas dos docentes e de gestão, atendendo aos objetivos do presente estudo. O Quadro 6, a seguir, apresenta o desenho da pesquisa realizada:

Quadro 6 – Processo de pesquisa e investigação: elementos fundantes

(continua)

OBJETIVO GERAL: investigar as implicações das reestruturações realizadas no âmbito da gestão do colégio investigado, durante o período estudado, e as consequências observadas nas práticas docentes da escola.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES SECUNDÁRIAS DO PROBLEMA CENTRAL	FONTES DE PESQUISA	GRUPO EMPÍRICO (GRUPOS)	METODOLOGIA
Compreender o conceito de gestão educacional/escolar dentro da RJE.	Como o gestor pedagógico se vê nesse papel?	- PEC; - proposta pedagógica; - manifestações e entrevista com dos gestores.	Gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental • Entrevista
Traçar o perfil do gestor pedagógico de unidade e em que medida ele se diferencia do perfil do coordenador pedagógico de série dentro da unidade estudada.		- Características da pedagogia inaciana; - pedagogia inaciana: uma proposta prática; - descritivo de funções dos colaboradores	Gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental • Entrevista
Relacionar a Pedagogia Inaciana ao novo modelo de gestão escolar, investigando os impactos na alteração do modelo de gestão sem perder de vista a memória organizacional da instituição.		- PEC; - características da pedagogia inaciana; - escuta dos gestores e dos professores	Gestores Professores do Ensino Fundamental Professores do Ensino Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental • Entrevista • Questionário semiestruturado

(conclusão)

OBJETIVO GERAL: investigar as implicações das reestruturações realizadas no âmbito da gestão do colégio investigado, durante o período estudado, e as consequências observadas nas práticas docentes da escola.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES SECUNDÁRIAS DO PROBLEMA CENTRAL	FONTES DE PESQUISA	GRUPO EMPÍRICO (GRUPOS)	METODOLOGIA
Investigar e comparar como a complexidade das relações gestor x professor, nos dois modelos, antigo e atual, se estabelecem no ambiente escolar e os devidos impactos nos processos de gestão.	Questionário semiestruturado a ser aplicado para o corpo docente (Apêndice C)	- Manifestações dos gestores e dos professores.	Gestores Professores do Ensino Fundamental Professores do Ensino Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Questionário semiestruturado

Fonte: elaborado pela autora.

5.5 Organização e análise dos dados: a perspectiva da ATD

A análise textual discursiva é uma abordagem de análise de dados que transita entre a análise de conteúdo e a análise de discurso (Moraes; Galiazzi, 2006). Apesar de ser uma análise de textos — produções escritas —, Moraes (2003, p. 194) destaca que “[...] o termo deve ser entendido num sentido mais amplo, incluindo imagens e outras expressões linguísticas”, podendo ser empregada tanto para análise de documentos pré-existentes como em documentos produzidos para a pesquisa. O conjunto de documentos que servirão de base para a pesquisa é denominado *corpus* (Moraes, 2003), que, uma vez delimitado, permite que o autor inicie a análise textual discursiva, que:

[...] pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma sequência recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do *corpus*, a unitarização; estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada (Moraes, 2003, p. 192).

Essa pesquisa de caráter qualitativo valeu-se da análise textual discursiva (Moraes; Galiazzi, 2006), a fim de analisar os dados coletados por meio dos questionários e das entrevistas.

Moraes e Galiazzi (2006, p. 160) explicam que a ATD, a Análise de Conteúdo (AC) e a Análise de Discurso (AD) constituem metodologias que se encontram num único domínio: a Análise Textual. Os autores estabelecem semelhanças e diferenças entre estas metodologias. Revelam que a ATD assume pressupostos que a localizam entre os extremos da AC e da AD e afirmam que as diversificadas metodologias têm suas finalidades e objetivos dentro da pesquisa qualitativa; têm seus espaços e não se excluem.

Como afirmam Moraes e Galiazzi (2006, p. 11):

a pesquisa qualitativa, visa aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga, a partir de uma análise rigorosa e criteriosa. Ainda, segundo os autores, esse tipo de pesquisa não tem a pretensão de testar hipóteses, já que tem como objetivo a compreensão.

A ATD propõe-se a “[...] descrever e interpretar alguns dos sentidos que a leitura de um conjunto de textos pode suscitar” (Moraes; Galiazzi, 2006, p. 14), visto que “[...] toda leitura já é uma interpretação; não existe uma leitura única e objetiva.

Diferentes sentidos podem ser lidos em um mesmo texto” (Moraes, 2003, p. 192-193), e todo olhar já acontece impregnado de teoria. Dessa forma, tem-se a possibilidade de uma outra análise, com diferentes visões e categorias, a partir de referenciais e posturas teóricas distintas.

A ATD estrutura-se a partir de três etapas que compõem um processo cíclico. Cada uma dessas etapas será apresentada a seguir.

5.5.1 Primeira etapa: a unitarização

A unitarização é a primeira etapa, que consiste na leitura dos textos e decomposição em unidades de significado, também denominadas de sentido ou de análise. Essas unidades são definidas em função dos objetivos das pesquisas, podendo ser pragmáticas ou semânticas. É importante compreender que toda leitura é realizada de acordo com os pressupostos teóricos, cabendo ao pesquisador a busca pela perspectiva do participante (Moraes, 2003).

Segundo Moraes e Galiuzzi (2006, p. 11), esta primeira etapa “[...] implica examinar os textos em seus detalhes, fragmentando-os no sentido de atingir unidades constituintes, enunciados referentes aos fenômenos estudados”, tendo o cuidado de se manter o contexto de onde o fragmento foi retirado. Nessa etapa, deve-se dar atenção aos detalhes e às partes dos componentes dos textos, uma fase de decomposição necessária a toda análise.

É o próprio pesquisador quem decide em que medida fragmentará seus textos. “Dessa desconstrução dos textos, surgem as unidades de análise, também chamadas de unidades de significado ou sentido” (Moraes; Galiuzzi, 2006, p. 18). Dessa desconstrução, podem participar tanto elementos teóricos como empíricos. Cada unidade de análise deve receber título que represente a ideia principal da unidade, e código, a fim de identificar seu texto de origem, bem como sua localização dentro desse texto.

5.5.2 Segunda etapa: a categorização

A categorização é o agrupamento das unidades de análise por meio de comparações e/ou em função dos referenciais teóricos. Nessa etapa, as categorias

devem então ser nomeadas e delimitadas ao passo em que as unidades de análise são organizadas.

Segundo Moraes e Galiazzi (2006), o processo de categorização na ATD é longo e exige do pesquisador uma impregnação aprofundada nas informações e, ao mesmo tempo, a eliminação do excesso de informações, apresentando o fenômeno de modo sintético e ordenado. Pode-se afirmar que a categorização é um processo de criação, ordenamento, organização e síntese. “Constitui, ao mesmo tempo, processo de construção de compreensão de fenômenos investigados, aliada à comunicação dessa compreensão por meio de uma estrutura de categorias” (Moraes; Galiazzi, 2006, p. 78).

Faz-se importante ressaltar que, diante das múltiplas leituras de um texto, uma mesma unidade pode ser lida de diferentes perspectivas, resultando em diferentes sentidos, sendo permitido, dessa forma, que uma mesma unidade possa ser aceita em mais de uma categoria. Para Moraes e Galiazzi (2006, p. 27), “[...] isso representa um movimento positivo no sentido da superação da fragmentação”. Em relação às categorias, elas podem:

- ser definidas, *a priori*, deduzidas das teorias (método dedutivo);
- emergir das informações contidas no *corpus*, construídas por comparações (método indutivo);
- ser construídas por uma combinação de ambos os métodos dedutivos e indutivos. Nesse caso, o pesquisador parte de categorias *a priori* e realiza transformações gradativas, aperfeiçoando o conjunto inicial de categorias;
- originar-se, ainda, da intuição, *insights*, mediante integração e auto-organização, objetivando uma visão holística. Moraes (2003) explica que esse método busca quebrar a racionalidade linear presente nos outros métodos (método intuitivo).

Independentemente do método utilizado, as categorias podem estar definidas em diferentes níveis, de acordo com sua abrangência, devendo, em todos os casos, ser pertinentes aos objetivos de pesquisa e homogêneas, isto é, propostas a partir de um mesmo princípio. Todavia, uma mesma unidade pode pertencer a mais de uma categoria, mesmo que com sentidos diferentes (Moraes, 2003), não existindo o

critério de exclusão mútua, num esforço de evitar a fragmentação e o reducionismo presentes em algumas análises de conteúdo (Moraes, 2003).

5.5.3 Terceira etapa: relações entre a unitarização e a categorização

Uma vez estabelecidas as categorias, passa-se a argumentar e explicar as relações entre elas a fim de gerar uma nova compreensão do texto. Nessa etapa, percebe-se uma nova compreensão do todo, possibilitada pelo intenso envolvimento nas etapas anteriores. O objetivo é elaborar um texto descritivo e interpretativo a partir das categorias. A esse texto descritivo dá-se o nome de metatexto.

Segundo Moraes e Galliazzi (2006), saber empregar as categorias construídas na análise para organizar a produção escrita é uma forma de atingir descrições e interpretações válidas dos fenômenos investigados. Os autores afirmam ainda que "[...] a qualidade dos textos resultantes das análises não depende apenas de sua validade e confiabilidade, mas é, também, consequência do fato de o pesquisador assumir-se autor de seus argumentos" (Moraes; Galliazzi, 2006, p. 32).

A validade da análise textual numa pesquisa qualitativa é obtida por meio do rigor na realização de cada etapa e da "[...] ancoragem dos argumentos na realidade empírica, o que é conseguido por meio de 'citações' de elementos extraídos dos textos do *corpus*" (Moraes, 2003, p. 206).

6 ANÁLISE DE DADOS

6.1 Análise documental

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) afirmam que o uso de documentos em pesquisa deve ser estimulado e respeitado. Os autores explicam que são inúmeras as informações que podem ser extraídas e recuperadas desses documentos, o que justifica sua utilização em diversas áreas de conhecimento. Isso se deve à capacidade de esses documentos ampliarem a compreensão de objetos que exigem contextualização histórica e sociocultural para sua compreensão. Por exemplo, na reconstrução de eventos históricos vivenciados,

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (Cellard, 2008, p. 295).

Outra justificativa para o emprego de documentos em pesquisa é que eles possibilitam a incorporação da dimensão temporal na compreensão do fenômeno social. A análise documental facilita a observação do processo de desenvolvimento ou evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros aspectos (Cellard, 2008).

A análise documental, no entendimento de Godoy (1995), emprega documentos como fonte de dados e tem três aspectos essenciais que demandam uma atenção especial do pesquisador: a escolha dos documentos, o acesso a eles e a análise subsequente. Ao selecionar os documentos, é essencial que o pesquisador leve em consideração os procedimentos de codificação e análise dos dados. Isso requer que o pesquisador mantenha um foco claro em um aspecto específico do estudo e busque compreender minuciosamente a mensagem transmitida pelos dados contidos nos documentos.

Assim, o objetivo da análise documental neste trabalho é alcançar uma compreensão profunda do conteúdo dos documentos, a fim de extrair informações relevantes relacionadas ao problema da pesquisa. Neste trabalho dissertativo, a análise documental tem como propósito a compreensão do conceito de gestão educacional dentro da RJE. Ainda, procura-se diferenciar o papel do gestor

pedagógico do coordenador de série. A partir disso, buscou se refletir como as mudanças no modelo de gestão da instituição estudada implicaram na prática dos professores do ensino fundamental e médio e, conseqüentemente, nos processos pedagógicos. Desse modo, o foco desta análise recaiu sobre os seguintes documentos:

- a) Projeto Político-Pedagógico da instituição estudada.
- b) Características da Educação da Companhia de Jesus.
- c) Pedagogia Inaciana: uma proposta prática.
- d) Outros documentos da Companhia de Jesus já explicitados nessa dissertação.

A seguir, apresentam-se as informações contidas nos documentos estudados. Esta análise permitiu compreender o conceito de gestão educacional dentro da RJE, identificar o papel do gestor pedagógico na instituição estudada e entender em que medida ele se difere do papel do antigo coordenador pedagógico de série.

6.1.1 Projeto Político-Pedagógico (PPP)

O Projeto Político Pedagógico de uma instituição desempenha o papel fundamental de estabelecer diretrizes, princípios, objetivos e práticas educacionais que orientarão o processo de ensino e aprendizagem. Este documento é essencial para a organização e a gestão da escola, pois define sua identidade, missão e valores. Além disso, o PPP orienta o planejamento pedagógico, a elaboração dos currículos e a execução das atividades escolares.

O Projeto Político-Pedagógico da instituição estudada ancora-se nos pressupostos da visão e da espiritualidade de Santo Inácio de Loyola e os reitera nesse chamado inaciano, que convida ao permanente exercício do discernimento, marca identitária de Loyola, para avançar em direção a uma resposta ao nosso contexto histórico e para continuar oferecendo educação de qualidade na tradição humanista jesuíta, viva, na qual se destaca a finalidade de preparar os estudantes como agentes de mudança a serviço do bem comum.

O documento inspira-se, ainda, em Pe. Arrupe, SJ (1980) no que diz respeito à valorização da refundação dos colégios, ou seja, de voltar às origens fundacionais

e atualizar aquilo que motivou a presença dos jesuítas no campo da educação como tarefa importante e urgente. O projeto propõe-se, então, a olhar o contexto atual e a oferecer a crianças, jovens e suas famílias uma formação social, cultural e eclesial que prime pelo testemunho e pelo anúncio de um outro mundo possível.

O trabalho educativo realizado nessa instituição está sustentado pelas diretrizes traçadas pela Companhia de Jesus, nos documentos universais que a Ordem tem para esse campo apostólico: *Características da Educação da Companhia de Jesus* (1986) e *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática* (1993). Além disso, está pautado nas orientações do Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação – província Brasil (PEC BRA) – e no documento *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI* (Icaje, 2019).

Em consonância com o documento *Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI* (Icaje, 2019), o currículo do colégio impulsiona os educadores a explorar novos modelos de aprendizagem – modelos criativos e imaginativos – a fim de oferecer a visão espiritual e a experiência educativa jesuíta aos alunos e às suas famílias. Isso se evidencia no currículo por meio da integração de metodologias ativas e práticas pedagógicas dinâmicas que estimulam a participação dinâmica dos alunos em seu processo de aprendizagem. Os educadores são incentivados a adotar abordagens interdisciplinares que promovam a reflexão crítica, a resolução de problemas e a colaboração entre os estudantes. Além disso, o currículo valoriza a diversidade de perspectivas e experiências, buscando conectar os conteúdos curriculares com questões relevantes do mundo real e com os valores jesuítas de justiça social, solidariedade e cuidado com a Casa Comum e com o próximo. Com esse propósito, o colégio realiza reflexões e formações do corpo docente pela abordagem metodológica interacionista, pelas metodologias ativas e pela busca por inovações metodológicas para a promoção da formação integral, de acordo com o que dispõe a legislação educacional. Nesse contexto, o PPP da instituição explicita que (Escola, 2024):

O processo pedagógico deve se pautar, cada vez mais, no trabalho com valores no currículo existente, a partir do paradigma, anteriormente explicitado, das cinco dimensões da pedagogia de inspiração inaciana (contextualização, experiência, reflexão, ação e avaliação)”.
Ainda relata que o currículo vai além da sala de aula, abrangendo experiências formativas em diversos contextos educativos. Caracteriza-se pela interdependência, integração e comunicação entre seus componentes, relacionando-se de maneira harmoniosa e significativa com a vida do aluno. A opção curricular humanista inclui a qualidade acadêmica e a formação

ética, moral e espiritual dos estudantes, e mantém-se dinâmica, ajustando-se continuamente às mudanças do mundo e às demandas dos alunos, promovendo criatividade e renovação constantes.

A educação é um processo contínuo em que o aluno cresce humanamente, guiado por seus pais e professores, por meio da interação com pessoas, natureza e conhecimento acumulado. Todos na comunidade educativa compartilham a responsabilidade pelo sucesso dessa missão, fortalecendo-se mutuamente conforme suas funções. O professor, apoiado por gestores pedagógicos, orientadores de aprendizagem e coordenadores de área, é o principal guia do aluno, sendo um "formador de pessoas" e líder a serviço da sociedade e da Igreja.

O documento explica que o gestor pedagógico assume a responsabilidade de supervisionar o desempenho da equipe sob sua direção, organizando a dinâmica da unidade e oferecendo suporte aos professores em suas atividades cotidianas de ensino. Os gestores pedagógicos de unidade estão vinculados diretamente à Diretoria-Geral da escola e funcionalmente ligados à Diretoria Acadêmica, em primeira instância. Seu trabalho envolve uma interação significativa com os coordenadores de área e os orientadores de aprendizagem. As equipes docentes de cada série realizam reuniões regulares com seus respectivos gestores pedagógicos de unidade.

A Gestão Pedagógica das Unidades tem como principal objetivo assegurar a integridade do trabalho realizado com os estudantes na tentativa de evitar fragmentação ou falta de coerência e a fim de garantir a implementação efetiva do Programa de Ensino e dos princípios fundamentais de todos os componentes curriculares. Sob a orientação direta da Diretoria Acadêmica, a Gestão Pedagógica de Unidade e as Coordenações de Áreas enfrentam o desafio de superar as dificuldades metodológicas que influenciam o ensino e a aprendizagem dos conteúdos de cada disciplina de forma didática.

Ademais, tais instâncias visam promover o trabalho em equipe e a construção coletiva do conhecimento pedagógico, derivado da prática docente e em consonância com as teorias de diversos campos do conhecimento. Como suporte a essa abordagem, o colégio organiza regularmente reuniões pedagógicas que envolvem todo o corpo docente. Esses encontros têm como objetivo promover uma reflexão crítica e criativa sobre a prática pedagógica, possibilitando a troca de experiências entre os colegas e enriquecendo a discussão com referenciais teóricos e pedagógicos, contribuindo assim para o aprimoramento dos processos educacionais na comunidade escolar.

6.1.2 Características da Educação da Companhia de Jesus

Segundo Duminuco (Companhia de Jesus, 1993, p. 15):

A publicação, em 1986, das Características da Educação da Companhia de Jesus despertou renovado interesse entre professores, dirigentes, alunos, pais e outras pessoas. Proporcionou-lhes um sentido de identidade e direção. O documento, traduzido em 13 línguas, tem sido o tema principal de seminários, reuniões e estudos.

O documento contém 28 características da Educação Jesuíta, organizadas em nove seções que destacam a experiência espiritual de Inácio como a fonte definitiva da Educação Jesuíta. O documento foi promulgado pelo Superior Geral Peter Hans Kolvenbach em 8 de dezembro de 1986. Em sua carta, o Pe. Kolvenbach relatou:

“As Características podem ajudar a todos os que trabalham na educação da Companhia a praticar este exercício essencial do discernimento apostólico. Podem ser o fundamento de uma reflexão renovada sobre a experiência do apostolado educativo e, à luz dessa reflexão, de uma avaliação das orientações e da vida da escola: não somente de um ponto de vista negativo (O que estamos fazendo mal?), mas especialmente em uma perspectiva positiva (Como podemos fazê-lo melhor?). Esta reflexão deve levar em consideração as circunstâncias locais “continuamente em mudança”: cada país ou região deve refletir sobre o significado e as implicações das Características para suas respectivas situações locais e, depois, deve desenvolver documentos suplementares, que apliquem este documento geral às suas próprias necessidades, concretas e específicas.”

Uma das características traz que:

A Educação da Companhia:

- enfatiza a colaboração entre jesuítas e leigos;
 - baseia-se em um espírito de comunidade entre o pessoal docente e administrativo;
- a comunidade jesuíta;
os conselhos diretores;
os pais;
os alunos;
os antigos alunos;
os benfeitores.

Realiza-se dentro de uma estrutura que promove a comunidade. (Companhia de Jesus, 1987, p. 62).

Segundo o documento, as pessoas que fazem parte da comunidade educativa deverão ser “[...] homens e mulheres capazes de entender a sua natureza

especial e de contribuir para realização das características resultantes de visão inaciana” (Companhia de Jesus, 1987, p. 64).

Sete anos após, em 31 de julho de 1993, o Pe. Kolvenbach oficializou a Pedagogia Inaciana: uma proposta prática, com o intuito de complementar e expandir o conteúdo delineado no documento Características. Reconhecendo as múltiplas formas de organização e atuação dos colégios jesuítas, a Pedagogia Inaciana introduziu uma abordagem adaptável, fundamentada nos princípios fundamentais dos Exercícios Espirituais.

6.1.3 Pedagogia Inaciana: uma proposta prática

O documento Características da Educação da Companhia de Jesus trouxe, de forma original, os fundamentos inspiradores do trabalho educacional. Com isso, vários jesuítas e colaboradores buscaram assistência nos últimos anos para entender como colocar tais princípios do documento em suas práticas.

A Comissão Internacional do Apostolado Educativo da Companhia (Icaje) dedicou algum tempo à elaboração de uma resposta prática às dúvidas que surgiam. A ICAJE precisava de um modelo, um paradigma que impulsionasse os ideais educativos jesuítas e não destoasse das realidades práticas do processo de ensino e aprendizagem escolar.

O Decreto I da 33ª Congregação Geral sugeria um padrão ao exortar-nos à revisão dos ministérios da Companhia que incluísse, entre outros, “[...] a mudança dos modos de pensar, que se obtém exercitando-se num esforço constante de integrar experiência, reflexão e ação” (n. 40). Na formulação desse paradigma, a ICAJE observou que, para sua plenitude, o novo modelo deve considerar o contexto das experiências dos estudantes e reconhecer a avaliação como uma fase essencial em todo o processo de aprendizagem. Assim, resultaram cinco etapas, ou seja, dimensões, incluídas no Paradigma Pedagógico Inaciano: contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação. Essas dimensões são uma espécie de “mapa” que facilita a organização dos seguintes aspectos do processo de ensino e aprendizagem:

- Contexto: o contexto é a dimensão do Paradigma da Pedagogia Inaciana que insiste na necessidade de que o professor considere onde, para que e para quem ensina aquilo que ensina. Toda aprendizagem ocorre em um

contexto determinado (pessoal, institucional e social). Estudantes e professores trazem para a sala de aula elementos de sua história (pessoal, familiar, acadêmica), que devem ser considerados para que as aprendizagens propostas possam ser significativas.

- **Experiência:** experiência é a condição imprescindível de todo conhecimento. Para construir um conhecimento que adquira significado e, portanto, seja integrado, o objeto de conhecimento não pode ser apenas “transmitido” ao estudante. É necessário que o estudante tenha uma experiência (direta ou indireta) com o objeto de estudo. As experiências devem estar desenhadas de tal maneira que o estudante, ao assumir o contexto, possa dar os seguintes passos: refletir, atuar e avaliar.
- **Reflexão:** a reflexão é uma reconsideração séria e ponderada de um tema, realizada por meio de três operações da mente: entender, julgar e decidir, as quais são descritas a seguir:
 - **Entender:** é descobrir o significado da experiência, captar a relação entre os dados percebidos.
 - **Julgar:** consiste em verificar a adequação entre o experimentado e o entendido, entre as hipóteses e os dados processados pelos sentidos.
 - **Decidir:** é chegar a uma convicção pessoal sobre o que é e o que não é verdade referente a um assunto, matéria ou fato estudado, de tal maneira que se sinta impelido a passar do conhecimento à atuação. Essa dimensão é a que traduz um dos elementos centrais da reflexão feita nos Exercícios Espirituais: “sentir e saborear as coisas internamente” (E.E. nº. 2); “refletir para tirar proveito”.
- **Ação:** a ação consiste em propiciar oportunidades para que os estudantes possam aplicar o conteúdo aprendido em cada componente curricular (ou em cada tema estudado) e refletir sobre ele. Nessa dimensão, a finalidade é aproveitar e canalizar os sentimentos (ânimo, entusiasmo, curiosidade, interesse etc.) que surgem frente ao conhecimento conquistado (conteúdos, valores, autoconhecimento) e levar o aluno a mover sua

vontade para aderir livremente àquela alternativa de ação mais consistente, coerente e conseqüente com seus valores e convicções.

- Avaliação: a avaliação, na pedagogia de inspiração inaciana, tem como finalidade permitir que a pessoa acompanhe o próprio crescimento e estabeleça metas de progresso a partir de dois referenciais: (a) objetivo: conteúdos, tarefas, posturas e atitudes a serem aprendidos; e (b) subjetivo: limites e possibilidades individuais, características e ritmo pessoais. Essa dimensão perpassa todo o processo de aprendizagem, uma vez que não se limita a uma verificação das etapas vividas e do conhecimento conquistado. Consiste no acompanhamento e na apreciação destas pelo estudante. Os meios e instrumentos utilizados devem permitir que professor e estudante apreciem o progresso, o domínio dos conhecimentos e as capacidades adquiridas pelo discente.

O documento *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*, como o nome mesmo diz, traz orientações para o trabalho dos professores na formação dos estudantes. Segundo Duminuco, S. J. (Companhia de Jesus, 1993, p. 105):

Num centro educativo jesuíta, a responsabilidade principal da formação, tanto moral como intelectual, recai em última análise, não nos métodos ou em qualquer atividade regulamentada ou extra-escolar, mas no professor, como responsável perante Deus. Um centro da Companhia deve ser uma Comunidade aberta, na qual floresça um relacionamento pessoal autêntico entre professores e alunos. Sem esta relação de amizade, nossa educação perderá de fato a maior parte de sua influência sobre os alunos. Porque uma relação autêntica de confiança e amizade entre professor e aluno é uma condição de grande valor para fomentar um crescimento autêntico na dedicação aos valores.

6.1.4 Projeto Educativo Comum e Tradição Viva

Como já explicitado nesta dissertação, o Projeto Educativo Comum (PEC) busca resumir os princípios educativos da Companhia de Jesus, visando transformar as instituições de ensino em centros de aprendizagem integral. Com base em amplas consultas e análises dos projetos educativos já existentes na Companhia, o PEC representa os valores e princípios compartilhados pelas unidades educativas da RJE e funciona como um instrumento de referência para políticas e orientações educacionais. Ele se baseia nos documentos *Características da Educação da*

Companhia de Jesus e Pedagogia Inaciana: uma proposta prática e busca revitalizar a identidade e o compromisso educacional jesuíta.

O PEC 52 traz o os objetivos dos líderes nas obras da Companhia:

Uma obra educativa da Companhia de Jesus tem como um dos seus objetivos a formação de líderes que tenham, na justiça e no serviço, seus principais compromissos. Nas Unidades da RJE, líderes entendem a própria autoridade como serviço que transforma a si mesmo, as pessoas e, por meio das pessoas, a sociedade; uma liderança que ajuda a comunidade a crescer em Cristo, segundo o Pe. Adolfo Nicolás, S.J., na Conferência sobre a Liderança Inaciana, em Valladolid, 2013 (RJE, 2021, p. 42).

Em outra passagem, o documento considera as características dos líderes inacianos, conforme aponta o PEC 86:

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 Unidade Educativa; (3) a ousadia necessária para enfrentar, de forma resiliente, as contradições próprias dos grupos humanos e das instituições (RJE, 2021, p. 56).

O PEC traz que a responsabilidade pela capacitação dos profissionais, tanto docentes quanto não docentes, no que tange aos aspectos específicos da cultura institucional, recai sobre a instituição em questão. Os programas de formação, juntamente com os subsídios que deles derivam, destinam-se a promover processos de desenvolvimento profissional fundamentados nos princípios e na tradição da identidade inaciana e jesuíta. Esses programas visam explicitar os elementos essenciais da identidade institucional e incluem suas origens fundacionais e as expectativas relacionadas à missão apostólica da Companhia de Jesus, com especial ênfase à missão educacional (RJE, 2021).

O objetivo dos referidos processos formativos é promover o crescimento e a maturidade pessoal, bem como fortalecer as competências que contribuem positivamente para o desempenho profissional. Além disso, tais programas estimulam o desenvolvimento da capacidade de análise crítica da realidade à luz da cosmovisão cristã e inaciana, haja vista que incorporam valores de sustentabilidade e justiça social. Conforme expresso no documento *Tradição Viva* (Icaje, 2019), a promoção da justiça social não é uma questão periférica à missão institucional, mas sim, um aspecto central de sua essência (n. 201).

O documento *Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI* (Icaje, 2019) convida os colaboradores das escolas jesuítas a se engajarem em diálogos de reflexão e oração, com o intuito de discernir caminhos para as instituições diante dos desafios e oportunidades do século XXI. O objetivo é explorar novos modelos educacionais e manter a tradição humanista jesuíta de preparar os estudantes para serem agentes de mudança a serviço do bem comum.

Os documentos e diretrizes da Companhia de Jesus orientam as instituições jesuítas a adaptarem suas estruturas de gestão para atender às necessidades dos estudantes contemporâneos e responder aos desafios do mundo atual. Essa adaptação é crucial para garantir uma educação de qualidade que prepare os estudantes para os desafios do século XXI.

Ao retomar os conceitos e as características da gestão escolar trazidos pelos documentos, foi possível perceber uma aproximação entre eles, o PEC (RJE, 2021) e o livro *Colégios jesuítas: uma tradição viva no século XXI* (Icaje, 2019). A seguir, o Quadro 7 apresenta essa relação.

Quadro 7 - Confluência entre os conceitos relacionados à gestão, abordados na análise documental

(continua)

Tema	Projeto Político Pedagógico da instituição estudada	Características da Educação da Companhia de Jesus	Pedagogia Inaciana: uma proposta prática	Projeto Educativo Comum	Tradição Viva: colégios jesuítas no século XXI
Gestor escolar	O gestor pedagógico assume a responsabilidade de supervisionar o desempenho da equipe sob sua direção, organizando a dinâmica da unidade e oferecendo suporte aos professores em suas atividades cotidianas de ensino.	Num colégio jesuíta há uma predisposição da parte dos jesuítas e leigos para assumir as responsabilidades apropriadas: para trabalhar juntos na liderança e no serviço. Todos esforçam para alcançar uma verdadeira união de mentes e corações e por trabalhar juntos como um corpo apostólico unido na formação dos alunos.”	Na condução da formação dos professores visando a implementação do Paradigma Pedagógico Inaciano, os gestores assumem um papel crucial. Os programas de preparação do corpo docente em cada Província e instituição educacional desempenham uma função essencial nesse processo. Os professores não apenas necessitam de uma introdução teórica ao Paradigma, mas também de uma capacitação prática que os habilite a refletir sobre a experiência de aplicação confiante e eficaz desses novos métodos.	Uma obra educativa da Companhia de Jesus tem como um dos seus objetivos a formação de líderes que tenham, na justiça e no serviço, seus principais compromissos.	O documento não traz orientações específicas sobre o trabalho dos gestores, mas após fazer uma revisão dos principais documentos da Companhia, orienta as equipes de liderança da escola a trabalharem com a comunidade, os dez identificadores globais dos colégios jesuítas.

(continuação)

Tema	Projeto Político Pedagógico da instituição estudada	Características da Educação da Companhia de Jesus	Pedagogia Inaciana: uma proposta prática	Projeto Educativo Comum	Tradição Viva: colégios jesuítas no século XXI
Formação de professores	O colégio organiza regularmente reuniões pedagógicas envolvendo todo o corpo docente. Esses encontros têm como objetivo promover uma reflexão crítica e criativa sobre a prática pedagógica, possibilitando a troca de experiências entre os colegas e enriquecendo a discussão com referenciais teóricos e pedagógicos, contribuindo assim para o aprimoramento dos processos educacionais na comunidade escolar.	A educação da Companhia reconhece que o crescimento intelectual, afetivo e espiritual continua pela vida a fora; assim, os educadores são incentivados a continuar a amadurecer em todos esses aspectos, para o que lhes proporcionam programas adequados de formação.	Neste sentido, estamos convencidos de que nos centros educativos, Províncias ou regiões onde se utilizará este Paradigma Pedagógico Inaciano, serão essenciais os programas de formação do professorado que incluam uma preparação no local. Já que só se consegue dominar as técnicas de ensino mediante a prática, os professores precisarão, não só de explicações sobre métodos, mas também de oportunidade para neles se exercitarem.	O objetivo dos processos formativos oferecidos pela instituição ao corpo docente é de promover o crescimento e a maturidade pessoal, bem como fortalecer as competências que contribuem positivamente para o desempenho profissional.	O documento "Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI", convida os colaboradores das escolas jesuítas a se engajarem em diálogos de reflexão e oração, discernindo caminhos para as instituições diante dos desafios e oportunidades do século XXI.

(conclusão)

Tema	Projeto Político Pedagógico da instituição estudada	Características da Educação da Companhia de Jesus	Pedagogia Inaciana: uma proposta prática	Projeto Educativo Comum	Tradição Viva: colégios jesuítas no século XXI
Processo ensino e aprendizagem	O PPP da instituição explicita que: “O processo pedagógico deve se pautar, cada vez mais, no trabalho com valores no currículo existente, a partir do paradigma, anteriormente explicitado, das cinco dimensões da pedagogia de inspiração inaciana (contextualização, experiência, reflexão, ação e avaliação).”	O objetivo tradicional da educação da Companhia tem sido formar “líderes”: homens e mulheres que assumem posições de responsabilidade na sociedade, através das quais exercem uma influência positiva sobre os outros.	Na educação jesuíta, os valores do Evangelho são fundamentais. Tanto o método quanto os conteúdos são importantes para alcançar esse objetivo. Os programas de ensino devem promover a reflexão sobre os valores inerentes ao conhecimento estudado, pois apenas absorver conhecimento não é suficiente para humanizar os alunos. É essencial capacitar os alunos a desenvolver o hábito da reflexão para compreender os valores e suas implicações na vida humana.	A contínua interação de EXPERIÊNCIA, REFLEXÃO e AÇÃO nos propicia um modelo pedagógico muito significativo no contexto cultural do nosso tempo. É um modelo básico e sugestivo que se refere diretamente ao processo de ensino-aprendizagem. É um modo de proceder cuidadoso e razoável, concebido em coerência lógica com os princípios da espiritualidade inaciana e com a educação da Companhia.	Conforme dissemos anteriormente, o documento apresenta dez identificadores globais, formulados a partir do exame realizado dos documentos fundamentais e da realidade do mundo atual. Esses identificadores significam os compromissos que cada colégio deve assumir e que deverão ser trabalhados com os estudantes durante sua vida escolar.

Fonte: elaborado pela autora.

Com base na análise realizada no Quadro 7, observa-se uma ênfase na relevância do gestor como figura central no âmbito pedagógico e organizacional da instituição escolar. Nas instituições, os gestores devem ser incentivados a desempenhar papéis de supervisão, oferecer suporte aos professores e colaborar ativamente com a comunidade educativa. Destaca-se, ainda, o papel dos gestores como facilitadores na implementação de abordagens pedagógicas específicas, como o Paradigma Pedagógico Inaciano, por meio do respaldo contínuo à formação profissional dos docentes.

A cooperação e a sinergia entre gestores, professores e demais membros da comunidade educacional emergem como elementos fundamentais para o alcance dos objetivos educacionais e formativos da instituição. Nesse contexto, ressalta-se o compromisso com a formação de líderes engajados com valores como justiça e serviço, características essenciais às obras educativas da Companhia de Jesus.

No que tange à formação continuada do corpo docente, destaca-se sua importância primordial para a melhoria dos processos educacionais e o alcance dos objetivos institucionais. Os programas formativos são concebidos não apenas com o intuito de promover o desenvolvimento profissional dos professores, como também com vistas ao crescimento pessoal e espiritual destes. A ênfase na reflexão crítica, na partilha de experiências e na integração de referências teóricas e pedagógicas evidencia um compromisso institucional com a constante busca pela excelência na prática educativa. Além disso, destaca-se a necessidade premente de uma preparação prática efetiva, a qual se apresenta como condição *sine qua non* para a maestria nas técnicas de ensino e para a implementação eficaz de abordagens pedagógicas específicas, como aquelas propostas pelo Paradigma Pedagógico Inaciano.

A análise dos documentos revela uma orientação para a integração de valores no contexto curricular, fundamentada nas cinco dimensões da pedagogia inaciana: contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação. Destaca-se, como meta central da educação jesuíta, a formação de líderes comprometidos com valores éticos e morais. Nesse contexto, tanto a metodologia quanto os conteúdos educacionais são considerados instrumentos essenciais para instigar a reflexão sobre os princípios do Evangelho e suas implicações na formação dos estudantes. A interação contínua entre experiência, reflexão e ação é concebida como um modelo pedagógico relevante no contexto contemporâneo, alinhado aos conceitos da

espiritualidade inaciana. Esse modelo visa promover um processo de ensino-aprendizagem metucioso e fundamentado, que capacita os estudantes a compreenderem e assimilarem os valores essenciais ao longo de sua trajetória educacional. Adicionalmente, os identificadores globais apresentados nos documentos representam os compromissos que cada instituição escolar deve assumir e compartilhar com os estudantes, o que ressalta a importância da formação integral e da promoção dos valores jesuítas ao longo de todo o percurso educativo.

Diante da análise dos três tópicos abordados – o papel do gestor escolar, a formação de professores e o processo ensino-aprendizagem –, torna-se evidente a importância da abordagem integral e colaborativa na condução das instituições educacionais inspiradas nos valores jesuítas. Os gestores escolares emergem como líderes pedagógicos, responsáveis por supervisionar, apoiar e liderar a equipe docente na implementação de abordagens pedagógicas específicas. Por sua vez, a formação contínua dos professores é destacada como fundamental para o aprimoramento profissional e pessoal, pois promove a reflexão crítica, a troca de experiências e a integração de valores no currículo. Por fim, o processo ensino-aprendizagem é concebido como um ciclo contínuo de experiência, reflexão e ação, guiado pelos valores do Evangelho e pelos princípios da espiritualidade inaciana. Em suma, a convergência desses três aspectos reflete um compromisso conjunto com a formação integral dos alunos, haja vista que os preparas não apenas para o sucesso acadêmico, como também para assumirem papéis de liderança e contribuir positivamente para a sociedade.

6.2 RESULTADO DA ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS E DAS ENTREVISTAS

Esta seção apresenta o percurso trilhado e as descobertas feitas a partir das informações coletadas e dos resultados encontrados em meio às respostas das entrevistas com os gestores pedagógicos da instituição e aos questionários aplicados aos professores.

Também foram utilizados alguns elementos históricos e levantamento bibliográfico para ancorar esta pesquisa. Foi um exercício no estabelecimento de relações entre o conjunto de falas dos sujeitos entrevistados; as respostas aos questionários; o referencial teórico conceitual; a análise documental e a experiência

da autora como gestora pedagógica, bem como suas percepções no contato com seus pares e professores.

Importante lembrar que a análise dos dados foi feita conforme a Análise Textual de Discurso, que, segundo Moraes (2003), representa uma abordagem metodológica para analisar dados qualitativos, com vistas a discernir e compreender os significados subjacentes nos discursos produzidos por sujeitos. Essa técnica implica em uma leitura minuciosa e sistemática dos resultados, com o propósito de identificar as principais categorias e os temas que emergem do discurso dos participantes. A partir dessa análise, torna-se viável interpretar os dados e adquirir perspicácia acerca das percepções, crenças e valores dos indivíduos em relação aos assuntos abordados.

Segundo Pedruzzi *et al.* (2015, p. 591),

[...] organizada em quatro focos, a Análise Textual Discursiva visa, inicialmente, à desmontagem dos textos, seu exame nos mínimos detalhes. Na sequência, desenvolve-se o estabelecimento de relações entre cada unidade, procurando-se a identidade entre elas, para, logo após, captar o que emerge da totalidade do texto, em direção a uma nova compreensão desse todo.

Por fim, a abordagem de pesquisa adotada requer que o pesquisador se auto-organize, imergindo completamente nas informações do texto em análise. Essa imersão rigorosa é essencial para que as novas descobertas possam surgir como evidências.

6.2.1 Análise dos dados

As entrevistas com os gestores demonstram a percepção de cada um deles em relação ao trabalho que realizam e como enxergam o modelo de gestão atual da instituição. As perguntas feitas estão descritas no Apêndice D.

Os resultados confirmam percepções variadas dos professores em relação à gestão escolar e seus desdobramentos. Os participantes puderam expressar suas opiniões em meio a perguntas abertas (Apêndice C). Não foi feita nenhuma pergunta que pudesse identificar o professor, como: nome, idade, tempo de escola, formação, disciplina que leciona etc.

A seguir, a Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra de gestores. Nas subseções, são explicados os resultados encontrados.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

Participantes	Quantidade de participantes que foram entrevistados	Quantidade de respostas	Percentual participante
Gestores Pedagógicos	02	02	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Por conseguinte, a Tabela 2 demonstra a caracterização de professores. Nas subseções, são explicados os resultados encontrados.

Tabela 2 - Caracterização da amostra

Participantes	Quantidade de participantes que receberam o questionário	Quantidade de respostas	Percentual participante
Professores	43	18	41,86%

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme mostra a Tabela 1, 100% dos gestores que foram convidados a participar da entrevista aceitaram o convite. Apresenta-se, neste capítulo, os dados produzidos pelos gestores participantes, que carregam suas singularidades, suas trajetórias e partilham suas experiências profissionais na área da gestão, por meio de reflexões sobre suas práxis e do partilhamento de seus saberes, assim contribuindo nas reflexões sobre o problema da pesquisa.

A Tabela 2, que indica a quantidade total de professores que receberam o questionário, mostra que somente 41,86% responderam ao questionário. Importante lembrar que os professores que receberam o convite trabalham na instituição há mais de seis anos e não estão sob a gestão da pesquisadora atualmente. Esse percentual mais baixo, de menos de 50%, pode sugerir que o excesso de trabalho por parte dos professores os levou a não responder à pesquisa. Pode indicar também que há alguma descrença com o modelo de gestão implementado ou não há interesse por parte do professorado em opinar sobre decisões estratégicas de gestão. Não se pode afirmar que esses fatores são reais ou afirmar definitivamente que há algum, senão em relação ao trabalho que está sendo realizado – mas é um percentual que não pode ser desconsiderado. O recorte aplicado permitiu uma avaliação mais apurada dos dados, pois os professores escolhidos vivenciaram os dois modelos de gestão: o antigo e o atual.

6.2.2 Resultados

A partir das análises das entrevistas e dos questionários realizados, emergiram as seguintes categorias: Gestão Escolar; Relacionamento; Formação Continuada; e Modelo de Gestão.

A categoria Gestão Escolar relaciona todas as marcas referentes à gestão, ao papel da equipe gestora, à rotina dos entrevistados e à eficácia da gestão, segundo o próprio gestor e de acordo com o corpo docente. Na categoria Relacionamento, focou-se na dinâmica de relações da equipe gestora entre si, da equipe gestora com os professores e dos professores entre si. Na categoria Formação Continuada, realizou-se uma análise de avaliação pelo olhar do gestor e do professor. Por último, na categoria Modelo de Gestão, o enfoque centrou-se na mudança de modelo de gestão e no impacto dos processos decisórios no trabalho do corpo docente. O Quadro 8, a seguir, mostra uma síntese de cada uma das categorias.

Quadro 8 - Categorias de análise

Categoria	O que apresenta
Gestão Escolar	Trajectoria dos gestores, eficácia da gestão na perspectiva do gestor e do professor, atuação na instituição enquanto gestor e professor.
Relacionamento	Como se dá o relacionamento da equipe gestora entre si, com os professores e dos professores entre eles.
Formação continuada	Processos e incentivos para a formação continuada da equipe docente.
Modelo de Gestão	Estrutura de gestão antiga e atual, impactos no trabalho do corpo docente e pontos positivos e negativos da mudança de modelo.

Fonte: elaborado pela autora.

Na categoria Gestão Escolar, os entrevistados, identificados neste estudo como E1 e E2, foram instigados a falar sobre suas trajetórias na escola e como percebiam o papel da gestão na promoção de um ambiente educacional que fosse eficaz.

E1 contou:

“Cheguei ao colégio Loyola em 2019, em um contexto de mudança na equipe diretiva. Cheguei para assumir a coordenação da segunda série

do Ensino Médio e no início de 2020 a gente foi impactado pela pandemia. Por mais que a gente tivesse uma estrutura de gestão já consolidada de muito tempo a gente precisou lidar com outros processos a partir do momento que a escola foi é alçada a esse lugar de escola remota então, desde então, a alta gestão do colégio passou por novas mudanças, houve uma alteração na direção geral e também a estrutura da gestão intermediária. No colégio as coordenações de série deixaram de existir e passou a vigorar o modelo por unidades. Eu então assumi a gestão da então unidade 4 que correspondia ao Ensino Médio. Depois, esse modelo avançou e o colégio foi reestruturado novamente, passando para 3 unidades e eu assumi também o nono ano nesse processo de gestão.” (Entrevistado E1).

Também E2 narrou:

“Eu iniciei na gestão em 2009 a convite da diretora e, até então, eu era professor de Educação Física e coordenador da área de Educação Física. Iniciei no quinto ano do fundamental e de lá para cá passei por outras séries. A grande maioria do fundamental um e na mudança de gestão da escola eu assumi o cargo de gestor pedagógico. Aí agrupou séries do fundamental 2 inicialmente o sexto ano e depois de uma outra configuração agregando sétimo e oitavo anos. Nesse tempo, meu papel sempre foi de dar suporte para o trabalho que os professores realizam dentro de sala com os estudantes.” (Entrevistado E2).

Em relação ao papel da gestão na promoção de um ambiente educacional que fosse eficaz, E1 respondeu:

“Eu acho que o meu principal papel nessa gestão é articulação dos diversos recursos que a gente tem: sejam humanos, sejam didáticos para a gente poder garantir não só a efetividade ou efetivação do projeto educativo da Rede (RJE) mas garantir também os resultados da aprendizagem dos estudantes, a partir dos meios que a gente tem. Então, no meu entendimento, a compreensão do que você tem como propósito educativo é o estabelecimento de indicadores que dão para gente a possibilidade de avançar nos aspectos que a gente identifica que estão mais defasados.” (Entrevistado E1).

Os professores iniciaram o questionário respondendo exatamente sobre a eficácia da gestão pedagógica na promoção do ambiente educacional na escola em que atuavam. As respostas são apresentadas no Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 - Eficácia da gestão escolar

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Percepção da eficácia da gestão pedagógica na promoção do ambiente educacional na escola em que atua.	No atendimento às famílias e aos estudantes.	02	11,2
	Na promoção de um ambiente educacional eficaz.	08	44,4
	Na estrutura e organização da escola.	05	27,7
	Nas tomadas de decisões.	02	11,2
	Na escuta dos professores.	01	5,5
Total		18	100%

Fonte: elaborado pela autora.

A primeira pergunta do questionário, direcionada aos professores, teve como propósito investigar suas percepções sobre a eficácia da gestão pedagógica na promoção do ambiente educacional na instituição analisada. As respostas obtidas forneceram uma visão valiosa das opiniões e experiências dos professores neste contexto específico.

Há, por parte de 44,4% dos professores, o reconhecimento de que a gestão pedagógica desempenha um papel significativo na promoção de um ambiente educacional eficaz. Algumas sugestões foram dadas para melhorar esse aspecto, como a realização de mais reuniões para aproximar a gestão dos educadores e a implementação de estratégias para lidar com as mudanças impostas por reformas governamentais e situações inusitadas, como a pandemia.

O PPP da instituição explicita que o gestor pedagógico assume a responsabilidade de supervisionar o desempenho da equipe sob sua direção, organizando a dinâmica da unidade e oferecendo suporte aos professores em suas atividades cotidianas de ensino.

Um percentual de 11,2% dos professores destacou o atendimento aos alunos e suas famílias. Eles enfatizaram a importância de uma gestão acessível para o contato direto com a equipe, que promova momentos regulares de escuta e apoio, bem como ações para fortalecer os laços entre a escola, os alunos e suas famílias. Essa abordagem visa criar um ambiente educacional acolhedor e propício ao aprendizado.

Como um dos objetivos da pesquisa é investigar e comparar como a complexidade das relações entre gestores e professores se estabelece no ambiente

escolar e verificar seus devidos efeitos nos processos de gestão, percebe-se que os professores têm uma visão positiva das ações da equipe gestora na relação com as famílias.

A partir da interconexão entre as entrevistas realizadas e a análise dos documentos, torna-se claro que a equipe de gestão está ciente de sua função e responsabilidade dentro da instituição. Os gestores compreendem que devem buscar estratégias de forma a contribuir para o cumprimento do Projeto Educativo e, conseqüentemente, um ambiente educacional propício para as práticas pedagógicas dos professores.

O PEC 75 relata que:

O clima institucional de uma Unidade Educativa jesuíta constrói-se a partir do que chamamos “modo de proceder” da Companhia de Jesus e observa-se cotidianamente na convivência e na interação entre os diversos membros da comunidade, assim como na realização das tarefas e no uso do poder. Implica considerar a comunicação e a relação entre todos os atores educativos; a participação nos diversos espaços de ação e decisão; a motivação, o compromisso e a identificação com as finalidades da Unidade Educativa; os mecanismos de resolução de conflitos; os eventuais episódios de desrespeito entre ou para com os estudantes [...] (RJE, 2021, p. 50).

As respostas fornecidas por 27,7% dos participantes revelaram uma visão multifacetada da gestão escolar, assim destacando aspectos cruciais da estrutura e organização da escola. A análise dessas respostas sob a ótica da gestão escolar oferece elementos importantes para compreender a dinâmica e os desafios enfrentados pela instituição. Tais percepções ressaltam a importância da gestão escolar na criação de um ambiente educacional propício ao desenvolvimento dos alunos e no apoio ao trabalho dos professores, além de apontarem áreas de melhoria, como a necessidade de maior comunicação, redução da sobrecarga de trabalho dos gestores e estímulo à participação e colaboração entre todos os envolvidos no processo educativo.

Uma das percepções positivas expressas diz respeito à capacidade da gestão de organizar uma estrutura escolar de maneira mais eficiente. Além disso, as respostas destacaram o papel fundamental da gestão como mediadora entre diferentes partes interessadas na comunidade escolar. A gestão é percebida como um elo de comunicação entre a equipe pedagógica, outros setores da escola e as famílias dos alunos. Essa função de alinhamento e facilitação da comunicação

reflete uma compreensão da gestão como promotora da colaboração e cooperação dentro do ambiente escolar.

A análise também revela desafios enfrentados pela gestão escolar, especialmente no que diz respeito à distribuição de responsabilidades e à sobrecarga de trabalho dos gestores. A percepção dessa sobrecarga, especialmente devido à responsabilidade por múltiplas séries, aponta para uma preocupação com a capacidade de a gestão acompanhar de perto os processos pedagógicos e de prestar apoio adequado aos professores. Portanto, as respostas refletem uma compreensão complexa da gestão escolar e destacam tanto suas potencialidades quanto seus desafios.

Outros 11,2% dos participantes compreendiam que a gestão pedagógica é percebida como eficaz na promoção de um ambiente escolar propício ao aprendizado. Destaca-se o compromisso da gestão em embasar suas decisões em evidências concretas, evitando abordagens baseadas em suposições. Além disso, destaca-se a prática de escuta ativa dos colaboradores em processos decisórios, que é um fator importante para o sucesso das estratégias empregadas. Essa abordagem participativa e baseada em dados revela-se fundamental para a efetividade das ações inovadoras pela gestão pedagógica, contribuindo para a melhoria contínua do ambiente educacional da instituição.

Ainda na perspectiva da avaliação da eficácia da gestão pedagógica, 5,5% dos participantes destacaram haver uma escuta ativa dos professores por parte da gestão e que esta proporciona oportunidades reais para a organização de seus planejamentos, tanto dentro quanto fora da sala de aula, englobando atividades que demandam suporte para além das responsabilidades convencionais. Observa-se, também, um engajamento contínuo por parte da gestão em priorizar a “facilitação do trabalho dos docentes”. Tal abordagem indica um comprometimento notável em promover um ambiente propício ao desenvolvimento profissional dos educadores.

Outro aspecto abordado com os professores diz respeito à sua percepção em relação ao suporte que é oferecido pela gestão e qual iniciativa eles consideram eficaz para esse suporte. Desse modo, a seguir, o Quadro 10 apresenta os resultados dessa questão.

Quadro 10 - Suporte da gestão no trabalho do professor

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Suporte da gestão no trabalho do professor: iniciativas eficazes.	Abertura e disponibilidade da gestão no dia a dia.	08	44,4
	Necessidade de maior clareza e especificidade no suporte oferecido.	01	5,5
	Avaliação positiva do suporte oferecido.	04	22,2
	Suporte relacionado à comunicação e interação.	02	11,2
	Suporte relacionado à logística e ao orçamento.	02	11,2
	Ausência de resposta.	01	5,5
Total		18	100%

Fonte: elaborado pela autora

A maioria dos respondentes (44,4%) destacou a abertura e disponibilidade da gestão pedagógica como aspectos positivos, o que ressalta a importância do diálogo e da comunicação direta como iniciativas eficazes. Adicionalmente, 22,2% avaliaram positivamente o suporte oferecido, mencionando iniciativas específicas que consideram benéficas, como incentivo, apoio em projetos e orientação de avaliações. Por outro lado, 5,5% dos participantes expressaram a necessidade de maior clareza e especificidade no suporte, e 11,2% destacaram a importância da comunicação e interação na percepção do suporte oferecido. Uma parcela menor (5,5%) mencionou o suporte relacionado à logística e ao orçamento.

É importante notar que houve uma ausência de resposta em 5,5% das participações, o que pode sugerir descaso com o modelo, pouca interação do professor como gestor direto, entre outros – algo que não é possível afirmar, mas é um dado a ser considerado.

Os resultados apontados pelo Quadro 10 revelam uma visão geralmente positiva em relação ao suporte oferecido pela gestão pedagógica, mas também apontam áreas de melhoria, especialmente no que diz respeito à clareza e especificidade do suporte.

O PEC 70 (RJE, 2021) deixa claro que a gestão de pessoas dentro de uma unidade educativa é uma dimensão estratégica que deve procurar valorizar o profissional para que ele cresça humana e profissionalmente para melhor cumprimento da missão:

O processo qualificado de gestão de pessoas dentro de uma Unidade Educativa impacta diretamente a qualidade do serviço prestado e o fim pretendido. A gestão de pessoas é, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que ela cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão. Concomitantemente, garante maior eficácia na entrega de um serviço de qualidade e viabiliza processos sucessórios mais assertivos (RJE, 20021, p. 48).

A análise realizada demonstra que a dinâmica entre gestores e professores, assim como a comunicação e colaboração entre eles, emerge como aspectos cruciais para a promoção de um ambiente educacional propício ao desenvolvimento dos estudantes. Outro aspecto abordado nas entrevistas e no questionário diz respeito ao envolvimento da equipe docente nos processos decisórios da escola. Na visão dos gestores pedagógicos, a participação dos professores acontece de forma pontual, por meio de grupos de trabalho. No entanto, muitas decisões estratégicas da escola são tomadas a partir de diálogos entre os membros da direção ou entre a direção e a gestão, sem a participação efetiva dos professores. E1 explica em que medida há envolvimento dos professores:

“Em relação à questão das decisões pedagógicas e administrativas a gestão trabalha sempre para esse envolvimento. Eu entendo que existe um processo de partilha de caminhos para as tomadas de decisão. Não necessariamente que os professores tomem decisões colegiadas ou democráticas não é disso que se trata, mas existe um movimento de envolvimento seja do grupo como um todo, seja de parte do grupo. [...] Agora, em relação às questões impactantes, mais estruturais geralmente as pessoas não são envolvidas. Há uma tomada de decisão que ela é mais hierárquica. Um exemplo foi a retirada da avaliação integrada e a implementação da questão suplementar no colégio não passou pelo crivo dos professores. Eles não foram consultados até porque se entendeu que foi uma decisão de gestão, que tinham outros processos que escapavam do entendimento dos professores. Ali impactou no trabalho deles, mas afetava a vida da escola então essas decisões foram tomadas, mas top down.” (Entrevistado E1).

Por sua vez, E2 relata que a mudança de estrutura em uma época de pandemia afastou o professor da escola, das tomadas de decisões:

“Em relação às decisões administrativas agora de cabeça eu não lembro de os professores serem ouvidos. Essas decisões são tomadas em um outro âmbito e elas são simplesmente comunicadas à equipe. Em relação às questões pedagógicas, esse ano a gente volta com a sistemática de reuniões com a equipe (principalmente porque a gente verificou a falta que isso fazia). Então, ter momentos de alinhamento de propostas, de

sugestões de trabalho formais com a equipe tem ajudado muito. Nesses anos que ficamos sem essa sistematização de encontros, que só aconteciam por demanda, isso acarretou um sentimento do grupo de professores de falta de pertencimento. A gente voltou a ter eu acho que ela está dando mais tranquilidade e qualificando mais o trabalho pois as propostas de intervenção estão ficando mais alinhadas com aquilo que a gente já tinha como história de trabalho aqui no colégio.” (Entrevistado E2).

Essas percepções trazidas pelos gestores nos aproximam da escola reflexiva de Alarcão (2011, p. 42):

Para atender às necessidades de uma sociedade em constante transformação, as escolas precisam ser dinâmicas e questionadoras. Isso não se cumpre se a docência é exercida de forma rotineira. [...] O gestor tem de ser um observador atento de uma realidade mutante e um profissional alerta para as ideias dos outros. No dia a dia, precisa dar espaço ao crescimento dos colegas e à própria capacidade de decisão - sem perder o sentido do trabalho coletivo.

A seguir, o Quadro 11 mostra que, em relação aos professores, há uma percepção diversificada quanto ao envolvimento deles nas decisões estratégicas da escola.

Quadro 11 - Envolvimento do corpo docente nas tomadas de decisões

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Envolvimento do corpo docente nas tomadas de decisões.	Frequência de consulta e envolvimento dos professores.	09	50,0
	Percepção de consulta limitada e centralização das decisões.	06	33,3
	Consulta relacionada a aspectos específicos.	03	16,7
Total		18	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Metade dos professores expressou que são frequentemente consultados e envolvidos nas decisões estratégicas da escola, destacando a presença de representantes do corpo docente em reuniões de planejamento estratégico e a formação de Grupos de Trabalho (GTs) como mecanismos de diálogo direto com gestores e direção da escola. Por outro lado, 33,3% dos participantes sentem que há uma consulta limitada e uma centralização das decisões por parte da diretoria e gestão, muitas vezes apenas sendo comunicados sobre as decisões já tomadas. Além disso, 16,7% mencionaram que são consultados sobre aspectos específicos, como datas de provas e eventos da série.

Tais resultados evidenciam uma percepção diversificada entre os professores quanto ao seu envolvimento nas decisões estratégicas da escola, sugerindo a necessidade de maior inclusão e diálogo entre a gestão pedagógica e o corpo docente para promover uma participação mais efetiva e colaborativa. Nessa perspectiva, é importante lembrar que é essencial conceber uma escola gestada democraticamente (Ferreira, 2009), com a participação de toda a comunidade educativa. Sob esse enfoque, é crucial que todos os envolvidos tenham a oportunidade de expressar suas opiniões e de propor alternativas para o trabalho.

No contexto escolar, as interações entre gestores e o corpo docente desempenham um papel vital na promoção da aprendizagem dos estudantes. De acordo com Alarcão (2011), uma relação colaborativa e respeitosa entre gestores e professores estabelece um ambiente favorável ao desenvolvimento acadêmico dos alunos. Para isso, a autora argumenta que um gestor eficaz deve manter uma comunicação clara e transparente com os professores, oferecendo o suporte e os recursos necessários para a prática pedagógica. Além disso, a gestão deve fomentar a participação ativa dos professores no processo de tomada de decisão e na definição de metas educacionais, promovendo assim um sentimento de pertencimento e autonomia profissional.

Na categoria relacionamento, observa-se que, apesar de muitas vezes não haver envolvimento do corpo docente nas tomadas de decisões estratégicas da escola, os professores percebem uma comunicação efetiva com a gestão, que garante uma compreensão clara das mudanças e decisões que impactam diretamente o trabalho do corpo docente.

Em relação à categoria "Relacionamento", descreve-se a natureza e a qualidade dos vínculos estabelecidos pela equipe gestora entre si, com os professores, e até que ponto a comunicação é aberta e eficiente, tanto na perspectiva do gestor quanto do professor. Enquanto, em alguns momentos, as declarações dos entrevistados alinham-se, em outros, revelam discordâncias. De maneira geral, as falas sugerem que os relacionamentos são positivos, todavia, em certos trechos, apresentam perspectivas distintas, especialmente quando se trata da visão do professor.

Do ponto de vista dos gestores, há um relacionamento aberto, transparente, mas que não é mais eficiente em função da estrutura da gestão e de fatores que ultrapassam o que é específico do gestor. E1 explica:

“Eu descrevo o relacionamento como um bom relacionamento. Eu acho que tem um clima satisfatório, que tem espaços para poder avançar, que tem a ver com a necessidade de articulação entre os elementos mais estratégicos da alta gestão do que com o que a gente precisa fazer no dia a dia. Percebo que o clima transita muito na condição e na capacidade que eu tenho, em um maior ou menor grau, de fazer essa mediação e fazer essa articulação, mas via de regra a gente tem bom relacionamento e a gente tem um relacionamento que é transparente.” (Entrevistado E1).

E2 também comenta:

“É um relacionamento aberto, há diálogo e não vejo nenhuma dificuldade nessa questão. A dificuldade pode estar na aproximação. A mudança de paradigma da escola não é só de estrutura, de organização. Eu acho que o que dificultou muito foi passar a ter uma equipe enorme para um gestor só, com várias características diferentes. No meu caso desde o fundamental até a oitava série. E não é só isso que eu vejo como dificultador no processo. É porque não é somente uma gestão pedagógica, é uma gestão pedagógica e administrativa e essa gestão administrativa ela nos toma muito tempo e, às vezes, a gestão pedagógica em alguns momentos fica em segundo plano.” (Entrevistado E2).

As percepções apresentadas pelos gestores aproximam-se do que sugere Libâneo (2015) no que se refere à importância de uma estrutura de gestão organizada e bem gerida:

O primeiro sentido de organização e gestão da escola está ligado à ideia de que a escola, enquanto instituição, é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas (lugar de interação, lugar de relações) para alcançar determinados objetivos e, especificamente, o de promover o ensino-aprendizagem dos alunos. Essa atividade conjunta precisa ser estruturada, organizada e gerida. Ou seja, organização e a gestão da escola dizem respeito à estrutura de funcionamento, às formas de coordenação e gestão do trabalho, ao provimento e utilização dos recursos materiais e financeiros, aos procedimentos administrativos, às formas de relacionamento entre as pessoas (Libâneo, 2018, p. 3).

A seguir, o Quadro 12 apresenta os resultados da pergunta feita aos professores: descreva a natureza e qualidade do seu relacionamento com a equipe gestora da escola e explique em que medida a comunicação é aberta e eficiente. Nesse contexto, o quadro mostra a percepção do professorado em relação à natureza e qualidade da relação com a equipe gestora.

Quadro 12 - Natureza e qualidade da relação professor x equipe gestora

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Natureza e qualidade da comunicação e do relacionamento com a equipe gestora.	Comunicação aberta e eficiente.	15	83,4
	Falta de gestão mais democrática.	02	11,1
	Sem resposta.	01	5,5
Total		18	100%

Fonte: elaborado pela autora

A maioria dos participantes, 83,4%, considera que a comunicação com a equipe gestora é aberta e eficiente. Essa é a mesma percepção dos gestores entrevistados.

As respostas expressam uma percepção positiva da natureza e qualidade do relacionamento com a equipe gestora da escola, destacando a excelência, a liberdade de diálogo, o respeito mútuo, a amizade e a colaboração. Quanto à comunicação, a maioria das respostas aponta para uma abertura ao diálogo e para a eficácia na comunicação, contudo, na percepção de 11,1% dos professores entrevistados, há destaque para uma distância entre professores e gestores em termos de uma gestão mais democrática ou participativa e a necessidade de uma estrutura mais clara e de uma comunicação mais antecipada em relação às orientações.

O Quadro 12 ainda aponta que 5,5% dos participantes preferiram não responder a essa questão. Esse percentual pode indicar falta de interesse no assunto ou resistência em opinar sobre a relação com a gestão ou ainda um sentimento de não pertencimento com relação a assuntos vinculados à gestão. Não há como afirmar o porquê dessa falta de resposta, mas é um dado que não pode ser desconsiderado.

No geral, os dados apontam para uma avaliação positiva da equipe gestora da instituição educacional. A comunicação é reconhecida como um fator determinante para a manutenção de um relacionamento eficaz e produtivo entre os docentes e a gestão. Foram observadas áreas para aprimoramento, especialmente no que se refere à necessidade de uma comunicação mais articulada em alguns momentos.

Como já dito anteriormente, no documento intitulado *Instrução para gestores da Companhia de Jesus no Brasil* (RJE, 2016), Pe. João Renato Eidt, SJ⁶ explica que, para o gestor ter sucesso na condução da obra, do setor ou das áreas de sua responsabilidade, são indispensáveis o conhecimento e a aplicação de competências gerenciais a fim de estimular a gestão compartilhada e participativa junto a sua equipe e aos seus pares. Além disso, o gestor é o principal responsável por garantir a qualidade do ambiente de trabalho na obra em que atua. Para tanto, precisa estar atento ao cuidado com o outro e manter a equipe informada, de maneira transparente, clara e rápida. Essas ações possibilitarão para que cada profissional, no exercício da sua função, dialogue e interaja com os demais na busca por um trabalho integrado e sistêmico, voltados para às exigências do mundo atual.

Ainda na categoria Relacionamento, os gestores puderam descrever como se relacionam entre si e explicar se existem práticas específicas que colaboram para a tomada de decisões de forma conjunta.

E1 relata que há um bom relacionamento entre a equipe gestora:

“Na relação entre os gestores existem práticas específicas que promovem colaboração e a tomada de decisões de forma conjunta. Eu acho que o fato da gente trabalhar na mesma sala é um facilitador dessa articulação, dessa integração, isso é inegável.” (Entrevistado E1).

Apesar do bom relacionamento, E1 explica que há pontos que precisam de atenção, tais como: manter o foco no que é estratégico da função e maior alinhamento em relação a processos de aprendizagem dos estudantes de uma série para outra:

“[...] São unidades muito diferentes entre si, mas há uma expectativa do trabalho da gestão dentro da escola: que seja um trabalho mais estratégico e menos operacional. Claro que a gente está na operação muitas vezes mais que isso não é para ser. Existem processos rotineiros que acabam caindo ali dentro do nosso espaço de trabalho e que acabam causando um certo desconforto, um certo tumulto num ambiente e que, às vezes, não promove um ambiente de concentração. Isso tira a gente do foco da estratégia. [...]” (Entrevistado E1).

E1 continua:

⁶ A sigla JS (ou SI) representa a expressão latina Societas Iesu (ou Jesuitae), ou seja, trata-se da Companhia de Jesus, os Jesuítas (cf. Enciclopédia Católica Popular, versão em linha). Disponível em: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/abreviaturas-de-organizacoes-da-igreja-catolica/35085>. Acesso em: 09 jun. 2023.

“Às vezes eu sinto falta de também ser mais propositivo em algumas ações que podem qualificar o processo, mas também de ser um pouco mais demandado a partir das percepções que vem da sequência do trabalho. Acho que a gente pode avançar nesse sentido... de estarmos mais alinhados enquanto gestores.” (Entrevistado E1).

E2 também percebe que estar no mesmo ambiente de trabalho contribui para o trabalho da equipe e que as decisões são tomadas em conjunto ou pelo menos participadas para conhecimento dos gestores:

“Sempre que um tema é a fim entre as 3 unidades a gente conversa. Acho que facilita estarmos no mesmo local de trabalho...As decisões que são comuns, elas são conversadas, compartilhadas porque vão afetar a escola como um todo. Outras decisões que são específicas de série ou de unidade, na maioria das vezes elas são comunicadas para conhecimento, para que todos participem e tenham conhecimento do que acontece na escola, mas no âmbito geral isso acontece quando é para a escola como um todo ou entre unidades.” (Entrevistado E2).

A fim de reforçar pontos das falas dos gestores entrevistados, vai-se ao encontro do que aponta Alarcão (2011), que enfatiza a importância de o gestor ser um observador perspicaz diante de uma realidade em constante transformação e um profissional receptivo às ideias alheias. No cotidiano, o autor ressalta a necessidade de fomentar o desenvolvimento dos colegas e sua própria capacidade de tomar decisões, mantendo sempre presente o valor do trabalho em equipe. Destaca, ainda, a importância de compartilhar com todos os membros do grupo os rumos que estão sendo delineados.

Os professores também foram convidados a descrever a dinâmica e a colaboração entre seus pares na escola, além de abordar a existência de um ambiente propício para apoio mútuo e troca de experiências. Nesse contexto, o Quadro 13, a seguir, aponta os resultados encontrados.

Quadro 13 - Dinâmica e colaboração entre os professores na escola

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Dinâmica de colaboração e troca de experiência entre os professores.	Ambiente harmonioso e de troca de experiências.	09	50
	Desafios na colaboração e troca de experiências.	07	39
	Apoio a propostas interdisciplinares e saídas de campo.	02	11
Total		18	100

Fonte: elaborado pela autora

Metade dos professores participantes destacou a existência de um ambiente harmonioso e favorável à troca de experiências entre os pares na escola. Essas respostas indicam uma percepção positiva da dinâmica e colaboração entre os professores, evidenciando um ambiente de apoio mútuo e interação profissional. Alguns professores enfatizaram a eficácia da equipe em compartilhar experiências e ajudar no desenvolvimento de um trabalho de qualidade, além da abertura para a realização de reuniões presenciais e *on-line* para promover a troca de experiências. Contudo, algumas respostas sugerem que o clima institucional, influenciado por mudanças e pela pandemia, afetou a frequência desses encontros e reuniões, indicando áreas potenciais para melhoria na comunicação e colaboração entre os profissionais. Isso indica que o ambiente harmonioso se revela na proatividade dos professores em criarem momentos de partilha, uma vez que o contexto atual da escola não cria essas condições.

Ainda que 50% dos professores tenham mencionado um ambiente harmonioso e de troca de experiências, algumas respostas apontaram desafios significativos: 39,0% dos professores expressaram preocupação com a falta de tempo para momentos formais de troca, destacando a redução de encontros institucionais periódicos como um obstáculo à colaboração efetiva. Adicionalmente, a pandemia pode ter interferido na frequência e a qualidade das oportunidades de interação entre os profissionais. Esses aspectos apontam para a necessidade de estratégias institucionais que promovam uma colaboração mais estruturada e efetiva entre os professores, visando enriquecer o ambiente educacional e melhorar os resultados de aprendizagem.

Uma parcela menor dos professores, cerca de 11,1%, destacou o apoio existente para propostas interdisciplinares e saídas de campo como pontos positivos na dinâmica escolar. Quando há iniciativas dos professores na promoção de atividades extracurriculares, a gestão da escola trabalha para que seja possível a realização das atividades. Essa percepção sugere um ambiente institucional que valoriza a integração de diferentes áreas do conhecimento e a aplicação prática do aprendizado fora da sala de aula. Esse suporte às iniciativas interdisciplinares pode ser um elemento crucial para enriquecer o currículo e proporcionar aos alunos uma educação mais integrada e contextualizada, potencializando o processo de aprendizagem e o engajamento dos estudantes. São importantes as percepções que

os professores trazem em relação ao clima escolar e como ele se constrói nas relações, pois o PEC 75 diz:

O clima institucional de uma Unidade Educativa jesuíta constrói-se a partir do que chamamos “modo de proceder” da Companhia de Jesus e observa-se cotidianamente na convivência e na interação entre os diversos membros da comunidade, assim como na realização das tarefas e no uso do poder. Implica considerar a comunicação e a relação entre todos os atores educativos; a participação nos diversos espaços de ação e decisão; a motivação, o compromisso e a identificação com as finalidades da Unidade Educativa; os mecanismos de resolução de conflitos; os eventuais episódios de desrespeito entre ou para com os estudantes [...] (RJE, 2021, p. 50).

O documento "Tradição Viva" (Icaje, 2019) enfatiza que as Unidades Educativas devem fomentar e assegurar ambientes isentos de quaisquer modalidades de abuso (n. 172). Destaca-se a importância da atenção individualizada aos membros da comunidade, em consonância com o princípio da *cura personalis*⁷, visando à otimização dos objetivos estabelecidos para cada segmento da instituição educacional.

O referido cuidado prioritário com o indivíduo, enquanto figura central no processo educativo, deve ser conciliado com a consecução dos resultados esperados nos processos educacionais em conformidade com nosso compromisso institucional perante os estudantes e suas famílias. Outra abordagem feita com os professores trouxe a percepção deles de como a comunicação com a gestão é facilitada para garantir uma compreensão clara das mudanças e decisões que impactam diretamente o trabalho do corpo docente. A seguir, o Quadro 14 apresenta os resultados referentes à percepção dos professores em relação a comunicação entre eles e a gestão pedagógica.

Quadro 14 – Comunicação entre a gestão pedagógica e os professores

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Comunicação entre a gestão pedagógica e os professores: clareza das mudanças e tomadas de decisões.	Comunicação clara e transparente.	13	72,2
	Presença e disponibilidade do gestor.	02	11,1
	Necessidade de mais momentos de discussão e compartilhamento.	02	11,1
	Falta de informação ou conhecimento.	01	5,6
Total		18	100%

Fonte: elaborado pela autora

⁷ Trata-se do cuidado personalizado que tem raiz nos Exercícios Espirituais e no modo como se dá, nessa experiência, o acompanhamento das pessoas, segundo suas características, seu contexto e suas experiências prévias. [...] Utiliza-se também essa expressão para os relacionamentos entre todos os membros das comunidades educativas, chamados a cuidarem uns dos outros.

A maioria dos professores destacou que a comunicação entre a gestão pedagógica e os professores é facilitada por meio de várias ferramentas, como *e-mail*, *WhatsApp*, reuniões presenciais e plataformas digitais específicas. Essa comunicação é descrita como clara, direta e transparente, o que contribui para uma compreensão elucidativa das mudanças e decisões que impactam o trabalho docente. Há transparência na comunicação, mas nem sempre ela é possível devido à grande demanda dos gestores.

Apesar de nem sempre estarem presentes, alguns professores enfatizaram a importância dessa presença e da disponibilidade dos gestores para facilitar a comunicação. No entanto, uma minoria não soube informar sobre o processo de comunicação ou preferiu não se manifestar sobre essa questão. Esses resultados apresentados destacam que há eficácia nas estratégias de comunicação adotadas pela gestão pedagógica para garantir uma compreensão clara e aberta das mudanças e decisões na escola.

Outra categoria de análise, a “Formação Continuada”, buscou entender como ocorrem os processos e incentivos para a formação continuada da equipe docente – essencial para garantir a qualidade e a eficácia do processo educacional nas escolas. Investir na capacitação contínua dos professores não apenas aprimora suas competências pedagógicas, como também fortalece a identidade e os valores institucionais. Conforme destacado na passagem 78 do Projeto Educativo Comum (RJE, 2021, p. 51):

O processo de formação dos profissionais (docentes e não docentes) naquilo que é específico do modo de ser institucional é de responsabilidade da instituição. Os programas de formação e os que deles decorram como aprofundamento constituem-se em processos formativos baseados na identidade inaciana e jesuíta e explicitam os principais aspectos da identidade institucional, suas raízes fundacionais, aquilo que se espera da missão apostólica da Companhia e, em especial, da missão educativa, com vistas ao crescimento e amadurecimento pessoal e ao fortalecimento daquelas qualidades que impactam positivamente o desempenho profissional. Favorecem, ainda, o desenvolvimento da capacidade de ler a realidade de maneira crítica, à luz da visão cristã e inaciana de mundo, contemplando a valorização e a formação para a sustentabilidade e a justiça social, pois, de acordo com o Tradição Viva, ela não é marginal à missão, está no seu âmago (n. 201).

Dessa forma, os programas de formação continuada não apenas promovem o desenvolvimento profissional dos educadores, como também consolidam a missão educativa e apostólica da instituição.

Alarcão (2011) destaca a importância da formação continuada do corpo docente ao enfatizar que os professores devem estar em um processo constante de aprendizagem e desenvolvimento profissional. A autora argumenta que a formação continuada é essencial para que os professores possam refletir criticamente sobre suas práticas, atualizar seus conhecimentos e melhorar continuamente a qualidade do ensino que oferecem. A formação continuada, segundo Alarcão (2011), permite que os docentes acompanhem as mudanças e inovações na educação, adaptando-se às novas demandas e desafios, além de promover a colaboração e o compartilhamento de experiências entre os profissionais da educação.

Os gestores pedagógicos foram questionados sobre como a gestão apoia as necessidades individuais dos professores e se existem práticas que promovem um ambiente saudável de trabalho e crescimento profissional do corpo docente. Fica claro que existem propostas de formação continuada que propiciam o crescimento profissional, mas que o acompanhamento mais próximo muitas vezes não acontece em função do número de professores sob a gestão de um mesmo profissional. Diante disso, E1 relata que:

“Acredito que a gestão apoia as necessidades individuais dos professores por meio de diversos momentos de formação continuada, algumas realizadas às quartas-feiras à noite. Anualmente, a escola também oferece cursos de especialização, mestrado e doutorado aos educadores, o que colabora para o crescimento acadêmico e também profissional deles. Além disso, estou sempre aberto ao diálogo, o que permite uma comunicação direta e troca de ideias entre nós gestores e os professores. Acho que só não mais espaço em função do número grande de professores que temos na equipe, isso dificulta um trabalho mais sistemático de acompanhamento.” (Entrevistado E1).

E2 também tem a mesma visão:

“Eu acho que a gestão dá um bom apoio às necessidades dos professores. Temos várias reuniões de formação às quartas-feiras à noite. Todo ano, a escola também oferece cursos de especialização, mestrado e doutorado, o que ajuda muito no crescimento deles. Estou sempre disponível para conversar e trocar ideias com os professores, o que facilita bastante a comunicação. Só acho que seria melhor se tivéssemos mais espaço para acompanhar cada um de forma mais sistemática, o grande número de professores na equipe, com diferentes perfis, torna isso complicado.” (Entrevistado E2).

A percepção dos gestores pedagógicos sobre o apoio às necessidades individuais dos professores revela um compromisso sólido com a formação continuada e o crescimento profissional. As iniciativas incluem reuniões semanais de formação às quartas-feiras à noite e a oferta anual de cursos de especialização, mestrado e doutorado, evidenciando um investimento significativo na qualificação dos docentes. No entanto, ambos os gestores apontam a dificuldade de acompanhar sistematicamente cada professor devido ao grande número de profissionais sob sua responsabilidade. Essa limitação ressalta a necessidade de estratégias mais eficazes de acompanhamento individualizado, conforme destacado por Alarcão (2011), que defende a importância de uma gestão que não apenas promova o crescimento profissional, como também sustente um ambiente de trabalho colaborativo e saudável.

Diante do exposto, para superar os desafios identificados, é crucial que a gestão escolar busque soluções inovadoras que equilibrem a oferta de formação continuada com um acompanhamento mais próximo e personalizado dos professores. Essa reflexão será feita mais adiante, ao analisar as mudanças no modelo de gestão da escola.

O PEC 70 também reforça a ideia de Alarcão (2011) sobre uma gestão que colabore para o crescimento pessoal e profissional do professor:

O processo qualificado de gestão de pessoas dentro de uma Unidade Educativa impacta diretamente a qualidade do serviço prestado e o fim pretendido. A gestão de pessoas é, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que ela cresça humana e profissionalmente para o melhor cumprimento da missão. Concomitantemente, garante maior eficácia na entrega de um serviço de qualidade e viabiliza processos sucessórios mais assertivos (RJE, 2021, p. 48).

Os professores foram questionados sobre como a gestão aborda a formação continuada e se existem políticas específicas, recursos ou programas dedicados a esse propósito. Nesse contexto, o Quadro 15, a seguir, revela os resultados.

Quadro 15 – Formação continuada para o corpo docente

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Formação continuada para professores: programas, políticas e recursos.	Presença de políticas de incentivo, propostas de formação e cursos de diferentes áreas de conhecimento.	10	55,6
	Oportunidades de formação continuada oferecidas pelo colégio e pela RJE.	05	27,8
	Necessidade de mais encontros e reuniões para tratar da formação.	02	11,1
	Investimento da escola em formação continuada.	01	5,5
Total		18	100%

Fonte: elaborado pela autora.

A análise das respostas ao questionário revela um quadro abrangente das práticas de formação continuada para professores na instituição estudada, com destaque para as políticas de incentivo, programas e recursos disponíveis. A maioria dos professores (55,6%) reconheceram as políticas de incentivo e propostas de formação abrangentes, evidenciando um compromisso institucional com o desenvolvimento profissional contínuo dos educadores. Isso inclui ofertas frequentes de cursos de especialização, mestrado, doutorado, além de programas de atualização em diversas áreas do conhecimento.

Adicionalmente, 27,8% dos respondentes destacaram as oportunidades de formação continuada oferecidas tanto pelo colégio quanto pela Rede Jesuíta de Educação (RJE), demonstrando um esforço conjunto entre as instituições para promover o aprimoramento pedagógico. No entanto, 11,1% dos participantes indicaram uma necessidade de mais encontros e reuniões dedicados à formação, sugerindo que, embora as ofertas existam, a estrutura de comunicação e o tempo dedicado a esses programas poderiam ser melhorados para maximizar a eficácia e a adesão dos professores. Por fim, um pequeno percentual (5,5%) enfatizou o investimento da escola na formação continuada, refletindo um reconhecimento do esforço financeiro e logístico para viabilizar essas oportunidades.

As respostas também indicaram áreas para potencial melhoria, como a necessidade de maior transparência e comunicação sobre as políticas e recursos disponíveis, além de uma abordagem mais processual e menos pontual para as iniciativas de formação. Há um panorama positivo, mas com espaço para aprimoramentos que podem fortalecer ainda mais o compromisso com o desenvolvimento contínuo dos docentes.

Importante ressaltar que a diminuição no número de encontros ocorreu na época da pandemia, e, com a reorganização no modelo de gestão, esses encontros continuaram escassos. Hoje, no quarto ano de implementação do novo modelo de gestão, alguns processos já foram retomados – esse estudo será feito no próximo tópico de categoria de análise “Modelo de gestão”, que compara a estrutura de gestão antiga e atual, os impactos no trabalho do corpo docente e pontos positivos e negativos da mudança de modelo. Essa categoria de análise trará dados substanciais para entender-se como as mudanças na estrutura de gestão da instituição foram compreendidas pela comunidade escolar e quais efeitos trouxeram ao trabalho desenvolvido pelos professores no que concerne aos processos pedagógicos e de aprendizagem. Os gestores pedagógicos relatam quais objetivos estão por trás dessas mudanças, como essas mudanças foram comunicadas e implementadas para garantir o apoio docente, aspectos positivos e negativos da mudança de modelo de gestão.

Importante retomar o histórico para entender por que essas mudanças ocorreram e quais os objetivos esperados pela direção da unidade educativa. Assim, o PEC 64 traz:

Caberá às Equipes Diretivas das Unidades Educativas, portanto, avaliar sistematicamente o modo de organização interna e o organograma institucional, a fim de adequá-los para garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos. Por sua vez, da revisão e adequação do organograma institucional, derivará o descritivo de funções, acrescido de uma matriz que apresente as competências necessárias para o bom desempenho de cada função. Todas as Unidades contarão com um desenho organizacional claro e com as consequentes definições necessárias ao seu funcionamento (RJE, 2021, p. 46).

No ano de 2021, a instituição reformulou seu modelo de gestão, implementando gestores pedagógicos de unidade, responsáveis por determinados segmentos da educação básica ou por conjuntos de séries. Essa reestruturação teve como principal objetivo aprimorar o trabalho dos membros da equipe das unidades, buscando delinear de forma mais clara as funções de cada integrante.

Houve, portanto, uma redistribuição de tarefas e a especificação das atribuições de cada cargo. Com esse novo modelo, visava-se que o gestor escolar se afastasse do papel de administrador geral, concentrando-se na gestão de pessoas e projetos, alinhado à proposta humanista da pedagogia inaciona.

Os gestores relataram os objetivos da mudança. E1 explica:

“O objetivo por trás dessas mudanças foram a necessidade de ter uma escola com uma gestão mais coesa. O modelo anterior permitia uma personalização de alguns processos por série porque era um coordenador para cada série, mas com tantos intermediários era como se existissem muitas escolas dentro de uma mesma escola. A motivação por trás disso foi a simplificação da estrutura no sentido de a alta gestão precisar comunicar e estabelecer vínculos ali e realizar combinações dentro de uma equipe menor, que garantiria ali um entendimento mais coeso das orientações e isso fez com que de fato a escola funcionasse de uma forma mais leve e com processos alinhados minimamente dentro das unidades. Então isso eu acho que foi bem resguardado.” (Entrevistado E1).

Já E2 não explicou diretamente quais foram os objetivos, mas relatou que:

“Essa mudança ela aconteceu num período muito delicado e foi um período em que estávamos todos ausentes da escola, período de pandemia. Tem sido um aprendizado para tanto pela equipe docente quanto para a equipe de gestão trabalhar assim. As tomadas de decisões ficam mais fáceis nesse modelo, uma vez que são menos pessoas para gerir os processos da escola porque a gente tinha um coordenador de série que ele ficava exclusivo numa série, mas como era um número grande de pessoas, ficava mais difícil organizar os processos.” (Entrevistado E2).

Em relação à comunicação com o corpo docente, os gestores destacaram alguns pontos relevantes. Primeiramente, a mudança no modelo de gestão e a comunicação sobre essa alteração ocorreram durante a pandemia, o que trouxe desafios adicionais. Além disso, há resistência de alguns membros que ainda estão acostumados com o antigo regime da escola e encontram dificuldade em se adaptar às novas diretrizes. E1 traz o seguinte relato:

“A comunicação com os professores aconteceu num tempo em que as pessoas estavam muito divididas assim em relação à necessidade de responder ao trabalho e a necessidade de dar conta da vida, no meio de uma pandemia. Não sabemos se foi o tempo mais oportuno para algumas mudanças, mas foi um tempo que foi entendido pela equipe diretiva como sendo o mais adequado para dar conta do desafio da daquele momento em que a gente vivia, com a escola em pandemia. Houve naquele momento um processo de comunicação para a equipe, mas eu percebo que houve uma demora no entendimento das pessoas e sobretudo as mais antigas de casa sobre o que seria ali o papel de cada um.” (Entrevistado E1).

Ele complementa:

“Com o tempo, as mudanças foram se tornando mais claras e eu percebo que existe ainda algum saudosismo de algumas pessoas que são mais antigas de casa em relação a modelos anteriores. Elas entendiam que o modelo anterior talvez trouxesse uma segurança e um conforto maior para o trabalho delas porque, de fato, na medida em que a gente tem um grupo maior de professores para poder fazer a gestão, a gente perde a possibilidade de personalização.” (Entrevistado E1).

Em relação aos aspectos positivos da mudança, os gestores destacam alguns aspectos. E1 traz:

“Eu acho que o aspecto positivo foi o que estava por trás da mudança no modelo de gestão. Acho que foi um maior alinhamento da condição pedagógica da escola... É inegável que tem frutos em resultados. Eu posso falar de resultado tanto acadêmico como resultado da operação: a gente tem mais alunos e a gente tem melhores resultados das avaliações externas. A gente consolida processos com mais facilidade em função de menor número de pessoas na gestão.” (Entrevistado E1).

E2 complementa:

“Um aspecto positivo é que deu uma organizada porque é muito mais fácil você ter um grupo menor para pensar e gerir do que você ter um grupo muito grande e muitas vezes gasta-se tempo em discussões. Essa otimização da reflexão e da tomada de decisão ficou mais ágil.” (Entrevistado E2).

Os professores também relatam aspectos positivos na mudança no modelo de gestão, que podem ser observadas no Quadro 16, a seguir.

Quadro 16 - Mudança no modelo de gestão: pontos positivos

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Alteração no modelo de gestão: aspectos positivos e negativos da mudança.	Melhor organização e transparência.	08	44,4
	Autonomia e eficiência na resolução de demandas.	04	22,2
	Refinamento e foco nas funções dos profissionais.	02	11,2
	Redução da hierarquia e melhoria na comunicação.	04	22,2
Total		18	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação aos aspectos positivos do novo modelo de gestão da escola, 44,4% das respostas foram: "Melhor organização e transparência". Isso indica que os docentes valorizam as melhorias na estrutura organizacional e na clareza das

ações proporcionadas pela gestão por unidade, sinalizando uma percepção positiva em relação à eficiência e transparência da gestão.

Em seguida, com 22,2% das menções, estão os aspectos de "Autonomia e eficiência na resolução de demandas", refletindo a importância atribuída à capacidade da nova gestão em agilizar e solucionar demandas de forma mais eficaz e autônoma. Também com 22,2% das respostas, encontrou-se a subcategoria "Redução da hierarquia e melhoria na comunicação", que destaca a valorização da comunicação mais direta e eficiente entre os profissionais, além da redução de camadas hierárquicas, facilitando o diálogo e a tomada de decisões.

Por fim, "Refinamento e Foco nas Funções dos Profissionais" foi mencionado em 11,2% das respostas, o que sugere que os docentes percebem uma maior clareza e direcionamento nas funções e responsabilidades dos profissionais da educação sob o novo modelo de gestão.

Assim, os dados apontaram como pontos positivos nas mudanças implementadas na gestão escolar: organização, comunicação, autonomia e foco nas funções dos profissionais. Esses apontamentos possibilitam entender um ponto importante do documento Tradição Viva (Icaje, 2019, p. 80), que traz que:

[...] os colégios jesuítas devem trabalhar em rede, e [...] os educadores jesuítas precisam encontrar maneiras novas e inovadoras para garantir unidade, respeitando o princípio da subsidiariedade, que ensina que as decisões são mais bem tomadas quanto mais próximo se está da ação e à luz do contexto específico.

Em relação aos aspectos negativos, os gestores apontaram algumas dificuldades significativas na estrutura atual de gestão: destacaram a necessidade de consolidação e qualificação da equipe para atender às demandas personalizadas dos estudantes e professores. Nesse ponto, E1 relata:

“Do ponto de vista negativo, eu acho que é a constante necessidade de adequação à estrutura da equipe de trabalho da gestão, que não se consolida. A gente precisa é ter em mente que a consolidação desse modelo de trabalho precisa acontecer. Numa escola que trabalha com a perspectiva personalizada de atendimento individual dos estudantes para qualificar a aprendizagem, como se pretende no nosso projeto educativo, a gente precisa não só de consolidar o modelo, mas de ter a possibilidade de ter uma equipe mais qualificada na ponta. Então é esse aspecto que eu acho que a gente ainda carece de evolução e aí eu colocaria não como um ponto negativo, mas um ponto que é uma possibilidade de crescimento [...]” (Entrevistado E1).

E2 traz:

“Falando dos pontos negativos, essa estrutura tem variáveis demais para uma só pessoa gerenciar. A ideia de acompanhar pedagogicamente os professores é complicada por causa do grande número de estudantes e professores na escola, sem contar a diversidade de características em cada unidade.” (Entrevistado E1).

Os professores também relatam aspectos negativos na mudança no modelo de gestão, que podem ser observadas no Quadro 17, a seguir.

Quadro 5 – Mudança no modelo de gestão: pontos negativos

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Alteração no modelo de gestão: aspectos positivos e negativos da mudança.	Falta de encontro e de comunicação com a gestão e com os pares.	08	44,4
	Aumento e complexidade nos processos de rotina.	01	5,55
	Perda do acompanhamento individual e apoio ao professor.	06	33,3
	Demora na resolução das demandas.	02	11,2
	Dificuldade na adaptação e no entendimento das mudanças.	01	5,55
Total		18	100%

Fonte: elaborado pela autora.

Em contrapartida aos aspectos positivos identificados, o Quadro 17 também evidencia desafios significativos enfrentados pelos professores com a implementação do novo modelo de gestão. A categoria mais citada, com 44,4% das respostas, é "Falta de Encontro e de Comunicação com a Gestão e com os Pares". Isso sugere uma preocupação dos docentes quanto à diminuição da comunicação e interação com a gestão escolar e colegas, o que pode impactar negativamente a colaboração e o suporte mútuo no ambiente escolar.

Em seguida, com 33,3% das menções, está a subcategoria "Perda do Acompanhamento Individual e Apoio ao Professor". Isso indica uma percepção de que o novo modelo de gestão não oferece suporte e acompanhamento necessários aos professores em suas atividades educacionais, o que pode afetar a qualidade do ensino. Além disso, "Demora na Resolução das Demandas" foi mencionado em 11,2% das respostas, apontando para uma lentidão na solução de questões e necessidades dos professores.

Por último, "Aumento e Complexidade nos Processos de Rotina" e "Dificuldade na Adaptação e Entendimento das Mudanças" foram mencionados em 5,55% das respostas cada, sugerindo que as mudanças implementadas trouxeram complicações nos processos cotidianos e demandaram um período de adaptação por parte dos professores.

Em resumo, os dados – tanto dos gestores quanto dos professores – indicam que, apesar das melhorias percebidas, ainda existem desafios importantes a serem enfrentados para o aperfeiçoamento e plena implementação do novo modelo de gestão.

Os dados obtidos sobre o novo modelo de gestão da escola evidenciam uma percepção predominantemente positiva por parte dos docentes, com ênfase na valorização da organização, comunicação, autonomia e clareza nas atribuições dos profissionais. Entretanto, também se destacam desafios significativos, como a redução da interação comunicativa com a gestão e colegas, a sensação de falta de acompanhamento individualizado e a lentidão na resolução de demandas. É crucial analisar como esses aspectos se alinham aos princípios estabelecidos nos documentos da Companhia de Jesus. O necessário encaminhamento para a resolução desses apontamentos, portanto, assume especial relevância.

“Características da Educação da Companhia de Jesus” traz que, em uma instituição jesuíta, é de fundamental importância, tanto por parte dos jesuítas quanto das lideranças leigas, assumir as responsabilidades adequadas, colaborando de maneira unificada na liderança e no serviço educacional. Todos se empenham em alcançar uma verdadeira harmonia de ideias e emoções, atuando de maneira integrada como um corpo apostólico unificado no processo formativo dos alunos.

No documento *Instrução para gestores da Companhia de Jesus no Brasil* (RJE, 2016), são apresentadas competências gerais que eles devem ter ou desenvolver para o melhor desempenho de suas funções, responsabilidades e o trabalho em equipe, quais sejam:

- a) Estimular a gestão compartilhada e participativa junto a sua equipe e aos seus pares, favorecendo que cada profissional, no exercício de sua função dialogue e interaja com os demais na busca por um trabalho integrado e sistêmico, voltado às exigências do mundo atual.

- b) Valorizar o trabalho em equipe e da equipe, emitindo *feedbacks* constantemente.
- c) Estar atento ao cuidado com o outro e à importância de manter sua equipe informada de maneira transparente, clara e rápida.
- d) Ter transparência nas ações ligadas à gestão de pessoas para que as decisões administrativas e as movimentações de colaboradores, inevitáveis dentro de uma instituição, sejam absorvidas de modo sereno, sem desconfiança e impacto negativo no cotidiano.

Os professores também foram questionados se houve alterações significativas na forma como a gestão pedagógica interage e trabalha com o corpo docente atualmente e quais impactos foram percebidos. A seguir, o Quadro 18 mostra a percepção dos professores quanto a essa questão.

Quadro 18 – Interação gestão pedagógica x professores: mudanças e impactos

Categoria	Subcategoria primária	Nº	%
Interação entre gestão pedagógica e professores no novo modelo de gestão: mudanças e impactos.	Não percebeu diferença.	05	27,7
	Organização e intervenção do professor.	02	11,1
	Diminuição/alteração na interação e comunicação.	03	16,7
	Percepção de falta de apoio e conhecimento da gestão.	03	16,7
	Sobrecarga e distribuição de responsabilidades.	02	11,1
	Percepção de melhoria e refinamento ao longo do tempo.	02	11,1
	Não respondeu.	01	5,6
Total		18	100%

Fonte: elaborado pela autora.

A maioria dos respondentes (27,7%) indicou que não percebeu alterações significativas na forma como a gestão pedagógica interage e trabalha com os professores. Em contrapartida, 16,7% mencionaram diminuição ou alteração na interação e comunicação com a gestão. Além disso, outros 16,7% dos participantes expressaram a percepção de falta de apoio e conhecimento por parte da gestão. Outras subcategorias, como sobrecarga e distribuição de responsabilidades; melhoria e refinamento ao longo do tempo; e percepção de perda de contato e comunicação eficaz foram mencionadas em menor proporção, com 11,1% cada. Esses resultados evidenciam a diversidade e a pulverização das percepções e

experiências dos professores em relação às mudanças na gestão pedagógica da escola. Isso pode se dever, em parte, pela ampliação das equipes e pela falta de um acompanhamento sistemático, gerando um sentimento de uma condução generalista dos processos, no qual cada um parece entender minuciosamente todo o funcionamento da escola. Tais aspectos necessitam de atenção por parte da gestão.

Libâneo (2018) chama atenção para esses aspectos, pois traz que a gestão participativa é essencial para o êxito de uma instituição escolar. Uma implementação eficaz dessa abordagem pode promover relações interativas, democráticas e solidárias entre todos os membros da comunidade escolar. Para atingir esse objetivo, é indispensável reavaliar e reorganizar as práticas de gestão, visando criar um ambiente colaborativo e democrático. Nesse sentido, Libâneo (2018) afirma que:

O primeiro sentido de organização e gestão da escola está ligado à ideia de que a escola, enquanto instituição, é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas (lugar de interação, lugar de relações) para alcançar determinados objetivos e, especificamente, o de promover o ensino-aprendizagem dos alunos. Essa atividade conjunta precisa ser estruturada, organizada e gerida. Ou seja, organização e a gestão da escola dizem respeito à estrutura de funcionamento, às formas de coordenação e gestão do trabalho, ao provimento e utilização dos recursos materiais e financeiros, aos procedimentos administrativos, às formas de relacionamento entre as pessoas (Libâneo, 2018, p. 3).

Considerando o contexto apresentado, é relevante mencionar o conceito de escola reflexiva proposto por Alarcão (2011). De acordo com essa abordagem, a escola é concebida como uma organização que está sempre em processo de aprendizado e aprimoramento. Nessa perspectiva, a escola não apenas visa ao desenvolvimento dos alunos, como também dos professores e demais colaboradores.

De acordo com Lima (2008), a escola é considerada um objeto de estudo complexo e multifacetado, influenciado por diversas correntes teóricas e tradições disciplinares. Ela é percebida como uma entidade em constante atividade, resultante de um processo contínuo de construção e institucionalização, permeada por especificidades e diversidades culturais. Além disso, é compreendida como um ambiente de produção, repleto de diretrizes e normas, em que atores sociais concretos desempenham um papel fundamental na ação organizacional.

A escola resulta de um longo processo histórico de construção e institucionalização, incluindo as especificidades e as diferenças que evidencia de país para país e de cultura para cultura. A existência de muitos elementos comuns às escolas actuais resulta, em nosso entender, de um

processo de formalização e de racionalização, típico da modernidade organizada, centrado em variados elementos, tais como: a produção da educação escolar e de ensino em larga escala, o ensino em classe, a especialização e fragmentação do currículo, a especialização acadêmica e profissional dos professores, o controle do tempo e do espaço escolares, a introdução de hierarquias do tipo organizacional e de atividades de suporte administrativo tendo em vista a consecução de um determinado projecto de educação (Lima, 2008, p. 87).

Por fim, o documento mais recente da Companhia e que norteia o trabalho dentro das escolas jesuítas, *Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI*, traz a seguinte reflexão:

Mais do que nunca, vivemos uma fase em que é necessário engajar-se em diálogos de reflexão e oração, discernir nosso caminho nas e para as nossas instituições e, em seguida, comunicar e colaborar com a nossa rede global é essencial. Ouvir o outro entre diferentes regiões, fortalecer nossos laços, trabalhar para alcançar o bem maior. Colocar em prática o que podemos fazer em resposta ao Evangelho diante dos novos sinais dos tempos (Icaje, 2019, p. 7).

A análise dos dados, realizada neste capítulo, revelou elementos profundos e abrangentes sobre as mudanças no modelo de gestão escolar da instituição jesuíta estudada, implementadas entre 2021 e 2023. Com a adoção da ATD, pôde-se identificar e compreender os significados subjacentes nos discursos dos gestores pedagógicos e professores, o que permitiu traçar um panorama detalhado das percepções, crenças e valores desses profissionais em relação às transformações ocorridas.

Os resultados indicaram que as mudanças nas diretrizes de gestão impactaram significativamente a atuação docente e os processos pedagógicos. A adaptação a um contexto pandêmico e pós-pandêmico trouxe desafios, especialmente no que tange à comunicação virtual e à necessidade de desenvolver novas habilidades e ferramentas para manter a efetividade na interação entre todos os envolvidos. As práticas foram ressignificadas, e os atores da escola tiveram que refletir sobre seus papéis em um cenário em constante evolução.

A revisão teórica e a coleta de dados evidenciaram uma avaliação positiva do novo modelo de gestão, destacando-se a organização, autonomia e eficiência na tomada de decisões. A gestão escolar foi percebida como mediadora essencial, promovendo colaboração e cooperação no ambiente escolar. No entanto, também foram identificados desafios, como a necessidade de maior interação comunicativa, suporte individualizado e agilidade na resolução de demandas dos professores.

A análise dos dados ressalta que, apesar das melhorias notadas, ainda há desafios relevantes a serem superados para a efetiva aplicação e aceitação do novo modelo de gestão pelos docentes. É crucial que a gestão escolar seja vista como uma área estratégica, com processos de decisão transparentes e participativos, envolvendo todos os atores da comunidade educativa.

Em suma, este capítulo destacou um conjunto de considerações e de resultados que convergem para a importância de uma gestão escolar sensível às necessidades dos docentes, com o intuito de promover um ambiente educacional colaborativo e inovador. A efetivação de um modelo de gestão que propicie suporte e comunicação constante entre gestores e docentes será determinante para o sucesso e sustentabilidade das práticas educacionais da instituição jesuíta. Desse modo, faz-se necessária uma reflexão constante do trabalho que possibilite ampliar e aprofundar a compreensão dos impactos das reestruturações na gestão escolar, promovendo inovações contínuas e a melhoria constante da qualidade educacional oferecida.

O próximo capítulo apresenta a proposta de elaboração de um Manual de Orientações para a Gestão Escolar que emerge como uma resposta prática e fundamentada aos desafios identificados. Essa iniciativa visa proporcionar uma estrutura organizada e sistemática para a condução das práticas de gestão, assegurando a sustentabilidade dos avanços e a eficiente abordagem das limitações.

7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O tema central desta dissertação baseou-se nas diretrizes de gestão da instituição confessional estudada, nos anos de 2021 a 2023, e os efeitos desses encaminhamentos na atuação docente no que tange aos processos pedagógicos. Com base nos resultados obtidos durante o percurso metodológico da pesquisa, será apresentada uma proposta que não visa desconstituir nenhum procedimento já estabelecido, mas sim, oferecer uma visão sistemática e organizada para compreender os avanços e as limitações e explorar novas perspectivas. Nesse contexto, Lombardi (2006) enfatiza que a escola é um resultado da atividade humana. Da mesma forma que outras esferas da vida estão em constante transformação, a escola também passa por mudanças contínuas.

Proposta de Intervenção:

Manual de Orientações para a Gestão Escolar na Instituição Estudada

Temática proposta:

Este manual visa refletir sobre as diretrizes de gestão implementadas no Colégio Loyola a partir de 2021 e seus efeitos na atuação docente, especialmente nos processos pedagógicos.

Objetivo:

O objetivo principal é refletir sobre reestruturações na gestão do Colégio Loyola, observadas durante o período mencionado, nas práticas docentes e nos processos pedagógicos. A ideia é que o manual forneça diretrizes e orientações para o aprimoramento constante das propostas e práticas da gestão escolar a partir dos elementos oferecidos pela pesquisa realizada. Trata-se, como já mencionado, de um conjunto de regras e orientações, não obstante a tipologia das produções técnicas da Capes circunscreverem tal produção à nomenclatura de manual.

Justificativa:

Este manual ajudará a instituição a refletir sobre as mudanças na gestão da escola para que elas sejam efetivas e contribuam para a melhoria dos processos pedagógicos e, conseqüentemente, para a aprendizagem dos alunos. Além disso,

servirá como guia para as equipes das unidades, estabelecendo procedimentos para cada cargo e unidade. Também permitirá avaliar e monitorar as ações implementadas, fornecendo um instrumento de identificação de problemas e ajustes para o trabalho futuro.

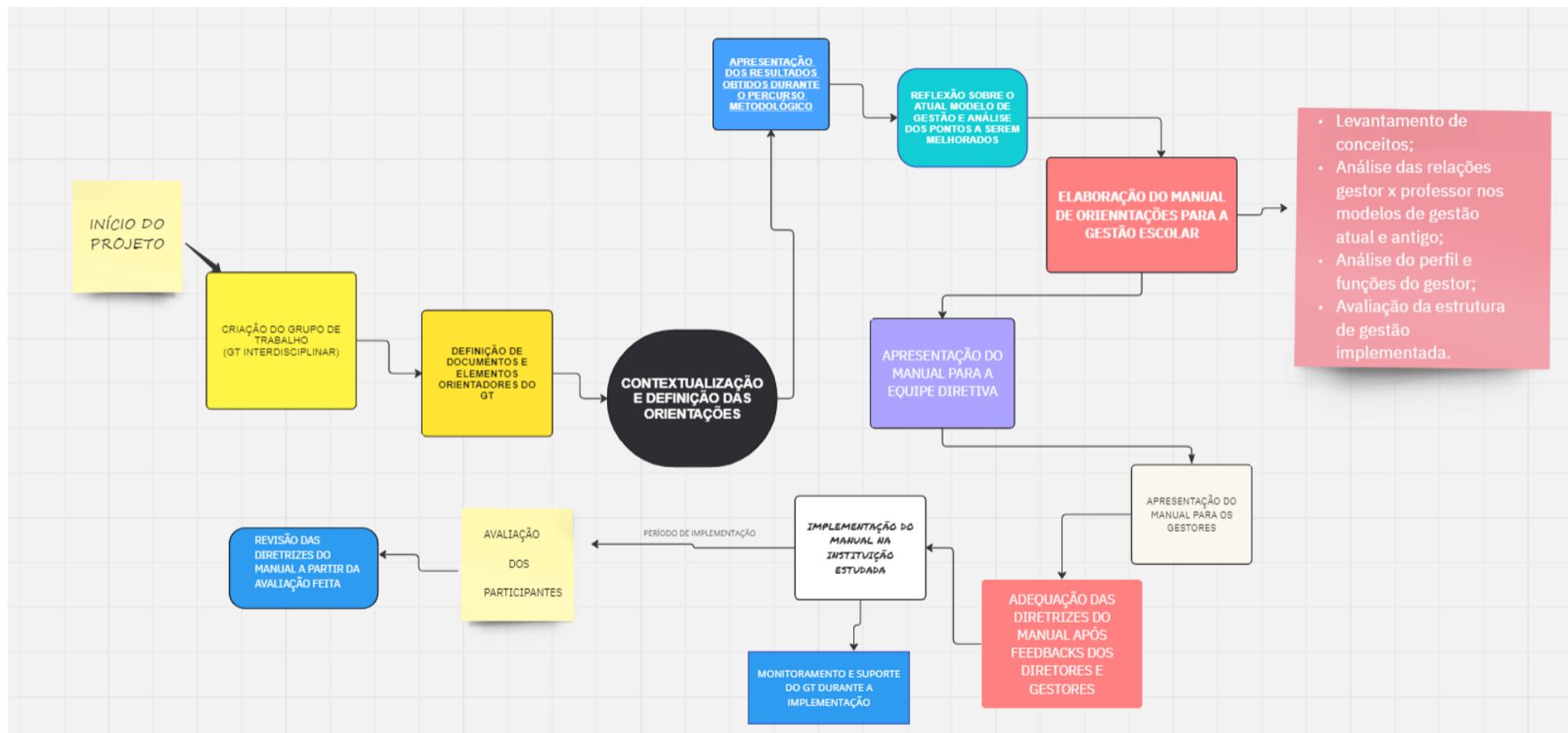
Descrição da produção proposta:

O manual será elaborado com base nos resultados obtidos durante o percurso metodológico da pesquisa e nas reflexões trazidas por um grupo de trabalho composto por professores dos três segmentos: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

As principais características do manual incluirão:

- a) definição do conceito de gestão educacional/escolar dentro do contexto da Rede Jesuíta de Educação;
- b) definição do perfil do gestor pedagógico de unidade;
- c) definição das principais atuações do gestor pedagógico de unidade;
- d) relação entre a Pedagogia Inaciana e o novo modelo de gestão escolar, considerando os impactos da alteração do modelo e a memória organizacional da instituição; e
- e) análise das relações entre gestores e professores nos modelos antigo e atual de gestão, destacando os impactos nos processos escolares.

Desenho do fluxo de processo da Proposta de Intervenção



Fonte: elaborado pela autora.

Etapas previstas:

1. Criação de um Grupo de Trabalho (GT) interdisciplinar para definição das orientações. Incluir professores referência na composição do grupo, além de orientadores de aprendizagem.
2. Definição dos documentos e elementos orientadores do GT.
3. Contextualização e definição das orientações.
4. Elaboração do Manual de Orientações para a Gestão Escolar da instituição estudada.
5. Apresentação do manual para equipe diretiva e gestores de unidade.
6. Implementação do manual na unidade e monitoramento pelo GT.
7. Avaliação dos participantes.
8. Revisão do manual a partir das diretrizes apontadas e aplicação das diretrizes.

Detalhamento das Etapas

1. Criação do Grupo de Trabalho (GT) Interdisciplinar:
 - Formação do grupo com professores referência (envolver os três segmentos: educação infantil, ensino fundamental e médio).
 - Estabelecimento de um cronograma de reuniões e atividades.
2. Definição de Documentos e Elementos Orientadores do GT:
 - Identificação de documentos base e literaturas relevantes.
 - Definição de diretrizes, papéis e responsabilidades dos membros do GT.
3. Contextualização e Definição das Orientações:
 - Análise dos dados da pesquisa realizada.
 - Reflexão sobre as diretrizes de gestão e seus impactos.
4. Elaboração do Manual de Orientações para a Gestão Escolar:
 - Redação do manual com seções sobre:
 - Conceito de gestão educacional no contexto da RJE.

- Perfil e atuações do gestor pedagógico.
 - Relação entre Pedagogia Inaciana e o modelo de gestão.
 - Análise das relações gestor-professor nos modelos antigo e atual.
5. Apresentação do Manual às Instâncias Diretivas da Unidade:
- Apresentação formal do manual aos diretores e gestores para feedback.
6. Implementação do Manual na Unidade.
- Monitoramento e suporte durante a implementação.
7. Avaliação dos Participantes e Revisão do Manual pelo GT:
- Coleta de feedback dos participantes da unidade.
8. Revisão e ajustes do manual com base no feedback recebido. Ajustes, a partir das diretrizes, no modelo de gestão vigente.

Conclusão:

Este manual de orientações representa uma iniciativa importante para promover a melhoria contínua da gestão escolar da instituição. Ao fornecer diretrizes claras e orientações fundamentadas na pesquisa realizada, espera-se contribuir significativamente para a eficácia dos processos pedagógicos e para a qualidade da educação oferecida aos alunos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta jornada de análise das mudanças no modelo de gestão escolar da instituição jesuíta estudada, propôs-se a investigar como as transformações nas diretrizes de gestão, implementadas entre 2021 e 2023, impactaram a atuação docente e os processos pedagógicos. O objetivo dessa pesquisa decorreu da necessidade de compreender as complexas relações que se estabelecem dentro de uma determinada instituição jesuíta, além dos desafios que essas mudanças ainda impõem aos gestores, especialmente no que se refere à forma como os processos decisórios moldam as interações com os docentes e os processos pedagógicos vivenciados na escola.

No contexto apresentado – de transformações significativas na escola –, em um período pandêmico e pós-pandêmico, os docentes passaram a atuar em um cenário marcado por mudanças rápidas e frequentes, o que afetou diretamente os processos de ensino e aprendizagem. Com isso, a centralidade da comunicação e das decisões estratégicas ganhou uma nova dimensão, não mais restrita aos espaços físicos da escola. Em função da pandemia, a comunicação passou a ser virtual, e as relações interpessoais ficaram restritas a esse meio, o que exigiu novas habilidades e ferramentas para manter a efetividade na interação entre todos os envolvidos. Diante disso, as mudanças vivenciadas levaram os diversos atores da escola a ressignificar suas práticas e a refletir sobre o lugar de cada um.

Ao longo desta investigação, a fim de obter elementos suficientes para a análise proposta e garantir uma abordagem analítica consistente, examinou-se o papel do gestor nas escolas jesuítas. Além disso, foram analisadas as atribuições dos professores e avaliadas as vantagens e desvantagens do novo modelo de gestão da unidade estudada.

Foi possível constatar que o processo de tomada de decisões dentro de uma instituição deve ser feito de forma coletiva, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, compreende-se que o gestor escolar, na dimensão política, requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa e organizações paralelas à escola.

Sem esmaecer a importância de todos os atores que atuam no cenário escolar, o presente trabalho parte da premissa de que as escolas precisam de direcionamentos no que diz respeito à qualidade pedagógica e de ensino para alcançar seus objetivos educacionais. Para isso, o gestor deve atuar como um articulador atuante e participativo nas questões que envolvem essas instituições, incluindo o campo pedagógico, acompanhando e criando as condições para o trabalho docente. Isso posto, salienta-se que o gestor escolar é o líder responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino, com o pedagógico sendo o aspecto mais importante da escola.

A revisão teórica e a coleta de dados desta pesquisa permitiram constatar que há uma avaliação positiva do trabalho da gestão no que se refere à habilidade em estruturar a escola de maneira mais eficaz. Além disso, as respostas ressaltam o papel essencial da gestão como mediadora entre as diversas partes interessadas na comunidade escolar.

A gestão é vista como um canal de comunicação entre a equipe pedagógica, os demais setores da escola e as famílias dos alunos. Esse papel de alinhamento e facilitação da comunicação demonstra a percepção da gestão como promotora da colaboração e cooperação no ambiente escolar.

Na análise dos aspectos positivos da mudança no modelo de gestão, destacam-se: a organização, a comunicação, a autonomia e o foco nas funções dos profissionais. Há uma percepção positiva quanto à eficiência e transparência da gestão, assim como à capacidade da nova gestão em agilizar e solucionar demandas de forma mais eficaz e autônoma. Além disso, ressalta-se a valorização da comunicação mais direta e eficiente entre os profissionais, além da facilitação na tomada de decisões devido à redução de camadas hierárquicas. Esses achados ressaltam pontos positivos nas mudanças implementadas na gestão escolar e dialogam com os princípios dos documentos analisados.

Em relação aos pontos negativos, é relevante mencionar algumas dificuldades identificadas na estrutura atual de gestão. Entre elas, destaca-se a necessidade de consolidação e qualificação da equipe para atender às demandas personalizadas dos estudantes e professores. Há uma preocupação dos docentes quanto à redução da interação com a gestão escolar e colegas, o que pode afetar negativamente a colaboração e o suporte mútuo no ambiente escolar. Além disso, foi observada uma lentidão na solução de questões e necessidades dos professores.

Esses apontamentos sugerem uma percepção de que o novo modelo de gestão não oferece o suporte e acompanhamento necessários aos professores em suas atividades educacionais, o que pode impactar a qualidade do ensino.

Os dados coletados sobre a nova gestão escolar revelaram uma visão geralmente positiva entre os docentes, com destaque para a valorização da organização, comunicação, autonomia e clareza nas responsabilidades dos profissionais. No entanto, também se perceberam obstáculos significativos, como a diminuição da interação comunicativa com a gestão e colegas, a percepção de falta de suporte individualizado e a lentidão na resolução de demandas. Em vista disso, torna-se essencial examinar como esses aspectos se relacionam com os princípios estabelecidos nos documentos da Companhia de Jesus, como foi feito ao longo desta pesquisa. Conforme os dados obtidos neste estudo, fica evidente que, apesar das melhorias notadas, existem desafios relevantes a serem superados para a efetiva aplicação e aceitação do novo modelo de gestão pelos professores.

Em resumo, esta dissertação buscou entender como as mudanças na estrutura de gestão impactaram o trabalho dos professores e os processos de ensino e aprendizagem na instituição jesuíta estudada, destacando a importância de uma gestão escolar que seja sensível às necessidades dos docentes e que promova um ambiente educacional colaborativo e inovador. Por isso, é urgente que a gestão escolar seja vista como uma área estratégica, central para o sucesso educacional, e que os processos de tomada de decisão sejam transparentes e participativos, envolvendo todos os atores da comunidade educativa.

A efetivação de um modelo de gestão que não apenas se consolide, mas que também propicie um ambiente de suporte e comunicação constante entre gestores e docentes será determinante para o sucesso e sustentabilidade das práticas educacionais da instituição. Nesse sentido, a proposta de intervenção apresentada emerge como uma resposta prática e fundamentada aos desafios identificados ao longo da pesquisa. Diante dos efeitos observados das reestruturações de gestão na atuação docente e nos processos pedagógicos, torna-se imprescindível adotar medidas que consolidem os aspectos positivos e mitiguem os desafios evidenciados.

A elaboração de um Manual de Orientações para a Gestão Escolar é uma iniciativa que visa proporcionar uma estrutura organizada e sistemática para a condução das práticas de gestão, assegurando que os avanços obtidos sejam sustentáveis e que as limitações sejam abordadas de maneira eficiente. Esta

proposta reflete um compromisso com a melhoria contínua e com a construção de um ambiente educacional mais alinhado às necessidades e expectativas da comunidade escolar.

Além da implementação do Manual de Orientações, há diversas possibilidades para estudos futuros, que podem ampliar e aprofundar a compreensão sobre os impactos das reestruturações na gestão escolar. Investigações adicionais poderiam focar em comparações entre diferentes modelos de gestão dentro da Rede Jesuíta de Educação ou em outras redes confessionais e laicas, permitindo identificar práticas eficazes e áreas de melhoria.

Ademais, também seria relevante explorar mais detalhadamente a percepção de outros atores da escola, como orientadores de aprendizagem, que estão diretamente envolvidos no acompanhamento da aprendizagem dos estudantes e na interface com os professores. Outra vertente promissora seria a análise longitudinal dos impactos dessas mudanças ao longo do tempo, possibilitando uma avaliação mais precisa da eficácia das intervenções propostas. Dessa forma, os estudos futuros poderão não apenas consolidar o conhecimento adquirido, como também promover inovações contínuas na gestão escolar, garantindo a melhoria constante da qualidade educacional oferecida.

Essas conclusões sugerem a necessidade de um processo contínuo de avaliação e ajuste da gestão escolar. Para tanto, é fundamental que as mudanças se alinhem aos princípios estabelecidos nos documentos da Companhia de Jesus, garantindo que contribuam efetivamente para a melhoria dos processos pedagógicos e de aprendizagem. Um modelo de gestão que promova um ambiente de suporte e comunicação constante entre gestores e docentes será essencial para fortalecer a missão educativa da Rede Jesuíta de Educação e alcançar um impacto positivo duradouro nas práticas educacionais e nos resultados de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. Brasil: Cortez, 2011.

ALCÂNTARA, Alzira Batalha; MATOS, Luciane; COSTA, Roseli. Programa Escola Viva no estado do Espírito Santo: reflexões acerca da gestão educacional. **Roteiro**, [s. l.], v. 45, p. 1-20, 2020. DOI: 10.18593/r.v45i0.23378. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/23378>. Acesso em: 28 jul. 2024.

ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Porto Alegre: Ed. Elfez, 2001.

BORGES, E. L.; MOREIRA M. A. (Re)situando a teoria de aprendizagem significativa na prática docente, na formação de professores e nas investigações educativas. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA, 4., 2003, Alagoas. **Anais eletrônicos** [...]. Alagoas: Ufal, 2003.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Manual de orientação**: pendências frequentes em protocolos de pesquisa clínica. Brasília, DF: CONEP/CNS/MS, 2015.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CELLARD, A. A análise documental. *In*: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008. p. 295-316.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

COLÉGIO LOYOLA. Site institucional. *In*: COLÉGIO Loyola. Belo Horizonte, c2023.

COMISSÃO INTERNACIONAL DO APOSTOLADO DA EDUCAÇÃO JESUÍTA (ICAJE). **Colégios jesuítas**: uma tradição viva no século XXI. Tradução de Pedro Risaffi. Roma: SJ Educatio, 2019.

COMPANHIA DE JESUS. **Características da educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Loyola, 1987.

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

COSTA, Daianny Madalena; PIEROZAN, Sandra Simone Höpner. Gestão educacional e trabalho pedagógico: instituintes para a realização do projeto de escola. **Cadernos de Pesquisa**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 41–66, 30, dez. 2021. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/17543>. Acesso em: 28 jul. 2024.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ESCOLA. Projeto político-pedagógico da instituição estudada. [S. l.; s. n.], 2024.

FAETI, Pâmela Vicentini. Gestão educacional e escolar: inquietações sobre a gestão e a formação de professores(as). **Revista Ambienteeducação**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 208-229, 2020. DOI: 10.26843/v13.n3.2020.960. Disponível em: <https://publicacoes.unicid.edu.br/ambienteeducacao/article/view/960>. Acesso em: 29 jul. 2024.

FEITOSA, Ceciliany Alves; TEIXEIRA, Antônio Moreira. A escola confessional: entre o desafio de preservar a missão e a necessidade de inovar o desenvolvimento de valores na educação: um estudo em Portugal e no Brasil, na Rede Marista de Educação. **Revista Diálogo Educacional**, [s. l.], v. 21, n. 70, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7213/1981-416X.21.070.AO07>.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e organização escolar**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 64-89.

GHISLENI, Ana Cristina; COSTA, Daianny Madalena. A pesquisa-intervenção no mestrado profissional e suas possibilidades metodológicas. **Educar em Revista**, [s. l.], jun. 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/79785>. Acesso em: 28 jul. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Paulo; MACHADO, Joaquim. Alterando a organização pedagógica da escola: um caso em estudo. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, [s. l.], (n. especial), p. 36-56, 2020.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v.26, n.2, 1995.

KLEIN, Luiz Fernando. **Educação jesuíta e pedagogia inaciana**. São Paulo: Loyola, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. Cascavel: SME, 2015. (Texto organizado para uso dos diretores de escola e coordenadores pedagógicos da rede de ensino da Secretaria Municipal de Educação de Cascavel (PR), 3/2/2015). Disponível em:

https://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015_jose_carlos_libaneo_i.pdf. Acesso em: 14 mar. 2024.

LIMA, Licínio C. A escola como categoria na pesquisa em educação. **Educação Unisinos**, São Leopoldo, v. 12, n. 2, p. 82-88, 2008.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, ago. 2006.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, Laeda Bezerra; RAMOS, Maria Isabel Francisco da Silva. Coordenação pedagógica em tempos de pandemia: representações sociais e práticas na escola pública. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [s. l.], 2024. DOI: <https://doi.org/10.5902/2318133885425>.

MATOS, Astrid Pantoja das Neves; BERGAMO, Fabiana Parron. Ética e gestão escolar democrática no estado neoliberal. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 10, n. 13, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i13.21163. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/21163>. Acesso em: 28 jul. 2024.

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

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

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. Análise textual discursiva: processo construído de múltiplas faces. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

MOURA, Lilian Pomina dos Santos de *et al.* A relevância do coordenador pedagógico no ambiente escolar: desafios e comunicação nas práticas docentes. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [s. l.], v. 11, n. 4, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i4.27450. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/27450>. Acesso em: 28 jul. 2024.

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

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar e transformação social. *In*: PARO, Vitor. **Administração escolar**: introdução crítica. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1988.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. Estrutura da escola e educação como prática democrática. *In*: CORREA, Bianca C.; GARCIA, Teise O. (org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38.

PEDRUZZI, Alana das Neves *et al.* Análise textual discursiva: os movimentos da metodologia de pesquisa. **Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 10, n.2, p. 584-604, maio/ago. 2015.

PIMENTA, Selma Garrido. Formação de professores: identidade e saberes da docência. *In*: PIMENTA, Selma Garrido (org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. São Paulo: Cortez, 1999. p. 15-34.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RANGEL, Mary. Considerações sobre o papel do supervisor, como especialista em educação, na América Latina. *In*: JÚNIOR, Celestino Alves da Silva; RANGEL, Mary (org.). **Nove olhares sobre a supervisão**. 14. ed. Campinas: 2008. p. 16-48.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO (RJE). **Instrução para gestores da Companhia de Jesus no Brasil**. Rio de Janeiro: Loyola, 2016.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO (RJE). **Nossos colégios**: hoje e amanhã. São Paulo: Loyola, 1981.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO (RJE). **Projeto educativo comum**. São Paulo: Loyola, 2021.

REIS, Rhuan Filipe Montenegro dos; REIS, Marcelo Rodrigues dos; MONTENEGRO, Patricia Peregrino. Política, administração e direito educacional: noções de holismo, pluralidade e democracia na política nacional de educação ambiental. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 12, n. 3. p. 301-297, 2022.

RIBEIRO, José Quirino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: [s. n.], 1952.

ROSA, Clóvis. **Gestão estratégica escolar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de gestão. **Eccos Revista Científica**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2022.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: Autores Associados, 1995.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, Inalda Maria dos; PRADO, Edna Cristina do. A formação do professor – gestor: reflexões à luz do estágio curricular nos cursos de pedagogia. **Linguagens, Educação e Sociedade**, [s. l.], p. 139-158, 2021. DOI: <https://doi.org/10.26694/les.v1i1.8117>

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [s. l.], v. 1, n. 1, 2009.

SILVA, Maria Abádia da; SILVA, Edileusa Fernandes. Gestão educacional e trabalho pedagógico no contexto de pandemia da covid-19 (apresentação). **Linhas Críticas**, [s. l.], v. 27, 2022. DOI: <https://doi.org/10.26512/lc27202141580>.

SILVA, Maria Rejane. Projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar das escolas municipais de Banabuiú – Ceará. **Id Online Revista de Psicologia**, [s. l.], v. 17, n. 68, p. 253-285, out. 2023. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 14 jul. 2024.

SOUTO, Pacífico Ferraz *et al.* Liderança na gestão escolar, breve análise. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [s. l.], v. 6, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i6.29136. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29136>. Acesso em: 28 jul. 2024.

SOUZA, Allan Solano. Saberes de um educador e pesquisador: política e gestão educacional. **Retratos da Escola**, [s. l.], v. 17, n. 38, 2023.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. Sobre o papel da supervisão educacional coordenação pedagógica. *In*: VASCONCELOS, Celso dos Santos (org.). **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 10. ed. São Paulo: Libertad, 2009. p. 34-55.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E ANUÊNCIA

Eu, Padre Mário Sundermann, SJ, Diretor Geral do Colégio Loyola, autorizo a realização da pesquisa intitulada **GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA: Os Efeitos dos Processos Decisórios no Trabalho Docente**. A pesquisa será coordenada pela Profa. Dra. Ana Cristina Ghisleni, e a investigação será realizada pela mestranda Viviana Pérez Moreira, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS).

A presente pesquisa será realizada com base em estudos etnográficos, principalmente aqueles que estão situados no campo da Educação. Para tanto, serão realizados procedimentos de análise de documentos institucionais, aplicação de questionário e entrevista. A partir dessa perspectiva, a mestranda solicita autorização para aplicar questionários e realizar entrevistas semiestruturadas com professores e gestores do Colégio Loyola.

O processo de pesquisa, desde a composição do material empírico até a publicação dos resultados, será desenvolvido com base em princípios éticos. Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos, conforme Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Nesse sentido, a pesquisadora compromete-se com o sigilo e a confidencialidade das informações obtidas, que serão utilizadas somente para fins da pesquisa. Compromete-se, ainda, em explicitar possíveis riscos mínimos e as respectivas medidas de proteção aos/às participantes da pesquisa.

Estando a Direção Geral do Colégio Loyola de acordo com o desenvolvimento do Projeto de Pesquisa, autorizo a sua execução.

Belo Horizonte, 24 de janeiro de 2024.



Padre Mário Sundermann, SJ
Diretor Geral

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **“GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA: Os Efeitos dos Processos Decisórios no Trabalho Docente”**, desenvolvida por Viviana Pérez Moreira, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), sob orientação da Profa. Dra. Ana Cristina Ghisleni.

O objetivo central do estudo é investigar as implicações das reestruturações realizadas no âmbito da gestão do Colégio Loyola, durante o período estudado, e as consequências observadas nas práticas docentes da escola e nos processos de aprendizagem.

O convite a sua participação deve-se ao fato de você fazer parte da comunidade educativa do Colégio Loyola como funcionário da instituição.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como para retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir dela. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo(a) será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa ou posteriormente, você poderá solicitar ao pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito pelos meios de contato explicitados neste Termo.

Sua participação consistirá em responder a um questionário e/ou entrevista. A coleta de dados a partir desses procedimentos exigirá, necessariamente, gravação de áudio. O tempo de duração da entrevista é de, aproximadamente, uma hora.

As entrevistas serão transcritas e armazenadas em arquivos digitais, mas somente terão acesso a elas o pesquisador e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por ao menos 5 anos, conforme Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

O benefício (direto ou indireto) relacionado à sua colaboração nesta pesquisa é o de obter maior conhecimento sobre as reestruturações realizadas no âmbito da gestão do

Colégio Loyola, durante o período estudado e como interferiram, positiva ou negativamente, nas práticas docentes da escola e nos processos de aprendizagem. Não serão feitas questões de foro íntimo. Não serão emitidos juízos de valor sobre as respostas dadas e sobre os dados analisados. Os riscos mínimos desta pesquisa envolvem o cansaço ou constrangimento no momento de responder às perguntas do questionário. Como medida protetiva ressalta-se que você poderá deixar de responder qualquer pergunta ou ainda deixar de participar da pesquisa a qualquer momento.

A divulgação dos resultados da pesquisa será feita da própria dissertação.

Este termo é redigido em duas vias: uma para o participante e outra para o pesquisador.

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)
Sala A01 – Centro Comunitário – Unidade de Pesquisa e Pós-Graduação (UAPPG)
Av. Unisinos, 950, CEP 93022-000 – São Leopoldo/RS

Fone: (51) 3591 1122 – Ramal 3219

E-mail: cep@unisinos.br

Horário de funcionamento: de segunda a sexta-feira, das 8h às 12h, e das 13h30 às 17h30.

Se desejar, consulte ainda a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep):

Fones: (61) 3315-5878 e (61) 3315-5879

E-Mail: conep@saude.gov.br

Viviana Moreira – (pesquisadora do campo)
Fone: (31) 997312763
E-mail: vivianapmoreira@hotmail.com

Belo Horizonte, 01 de fevereiro de 2024.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar dela.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante:

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO

1. Como você percebe a eficácia da gestão pedagógica na promoção do ambiente educacional na escola em que atua?
2. Pode descrever a natureza e qualidade do seu relacionamento com a equipe gestora da escola? Em que medida a comunicação é aberta e eficiente?
3. Como você descreveria a dinâmica e colaboração com os outros professores na escola? Existe um ambiente de apoio e troca de experiências?
4. Relate um aspecto que considera positivo e um negativo nas mudanças ocorridas no modelo de gestão da escola entre 2020 e 2021.
5. Houve alterações significativas na forma como a gestão pedagógica interage e trabalha com os professores? Quais foram os impactos percebidos?
6. Como você percebe o suporte oferecido pela gestão pedagógica da escola em relação às suas necessidades como professor(a)? Existem iniciativas específicas que considera eficazes?
7. Em que medida os professores são consultados e envolvidos nas decisões estratégicas da escola?
8. De que maneira a comunicação entre a gestão pedagógica e os professores é facilitada para garantir uma compreensão clara das mudanças e decisões que impactam o trabalho docente?
9. Como a gestão aborda a formação continuada dos professores? Existem políticas específicas, recursos ou programas dedicados a esse propósito?
10. De que forma a colaboração entre a gestão e os professores contribui para alcançar os objetivos da escola? Pode fornecer exemplos de iniciativas bem-sucedidas nesse sentido?

APÊNDICE D – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1 Introdução:

1. Pode começar compartilhando um pouco sobre sua trajetória como gestor(a) nesta escola?
2. Como você percebe o papel da gestão na promoção de um ambiente educacional eficaz?

Relacionamento gestão x Equipe Docente:

3. Como descreveria a qualidade do relacionamento com os professores na escola?
4. Pode citar exemplos de estratégias implementadas para promover a colaboração efetiva entre a gestão e os professores?

Relacionamento entre Gestores:

5. Como é a dinâmica de relacionamento entre os gestores na escola?
6. Existem práticas específicas que promovem a colaboração e a tomada de decisões conjunta?

Avaliação do Desempenho Docente:

7. Pode compartilhar como o processo de avaliação do desempenho dos professores é conduzido na escola? Como são estabelecidos os critérios de avaliação e quais tipos de feedback são fornecidos?

Mudanças no Modelo de Gestão:

8. Quais são os objetivos por trás das mudanças no modelo de gestão entre 2020 e 2021?
9. Como essas mudanças foram comunicadas e implementadas para garantir o apoio da equipe docente?

O novo modelo de gestão e o corpo docente:

10. Como a gestão pedagógica trabalha para envolver os professores nas decisões pedagógicas e administrativas?
11. Como o modelo de gestão atual impacta a relação entre gestores e professores?
12. Como a gestão pedagógica apoia as necessidades individuais dos professores e demais membros da equipe? Existem práticas específicas que promovem um ambiente de trabalho saudável?

Fechamento

13. Existe algo mais que gostaria de compartilhar sobre sua experiência ou perspectivas em relação à gestão pedagógica da instituição?

ANEXO A – COORDENAÇÃO DE SÉRIE

Função: Coordenação de Série

Atividades exercidas

- *Criar condições e circunstâncias que possibilitem a realização do Projeto Educativo da Província, na série sob sua responsabilidade: criação e manutenção de um clima ambiental que favoreça o conjunto do processo educativo, cuidando do bom relacionamento entre corpo docente, o corpo discente e os funcionários;*
- *Atuar como elemento de integração e ligação entre a Direção, as Coordenações de Disciplina e os Professores, colaborando na integração das diversas áreas, como agente catalisador das iniciativas docentes e discentes em sua série;*
- *Assessorar a Diretoria Geral e as Coordenadorias de Área com dados pertinentes ao desempenho dos Professores quanto aos procedimentos pedagógicos;*
- *Acompanhar, constantemente, envolvendo a equipe de professores, os alunos de sua série, no que se refere à formação do senso moral e religioso, à luz dos princípios ético-cristãos expresso no Projeto Educativo da Província;*
- *Acompanhar o processo de desenvolvimento dos alunos de sua série, sobretudo em relação às questões: formação de hábitos e atitudes, respeito às normas de conduta, relacionamento com professores e colegas, desempenho quanto à aprendizagem e, no Ensino Médio, encaminhamento à orientação vocacional e profissional;*
- *Acompanhar, supervisionar e orientar a movimentação dos alunos nos espaços do Colégio (recreio, entrada e saída);*
- *Implementar o processo de definição das normas de conduta com os alunos, orientando-os quanto ao seu cumprimento e encaminhando os casos mais graves à Diretoria Geral;*
- *Coordenar e acompanhar os professores quanto ao aspecto funcional de sua série: pontualidade, assiduidade, manejo de turma, relacionamento com os*

alunos e com a equipe, clima de sala de aula, trabalhos interdisciplinares, execução do processo educativo;

- *Manter em dia os arquivos de dados relativos aos alunos, estando apto a dar informações às famílias e demais educadores sempre que necessário;*
- *Assegurar o diálogo com as famílias dos alunos, convidando-as, individual ou coletivamente, para que se informem quanto ao desenvolvimento integral de seus filhos no Colégio, auxiliando-os na superação das dificuldades encontradas;*
- *Encaminhar ao acompanhamento especializado os alunos que dele necessitarem, em concordância com a família;*
- *Organizar, funcionalmente, o processo de recuperação da Aprendizagem: acompanhamento paralelo e recuperação final;*
- *Responsabilizar-se pela preparação, realização e avaliação das reuniões de pais de alunos de sua série, de comum acordo com a Diretoria Geral;*
- *Manter contato permanente com os professores, no sentido de informá-los quanto a realidade dos alunos, oferecendo-lhes subsídios que possibilitem perceber traços de caráter importantes para a formação integral dos educandos;*
- *Coordenar e orientar o trabalho do auxiliar de coordenação de sua série;*
- *Planejar, organizar e coordenar os Conselhos de Classe de sua série, de comum acordo com os demais coordenadores e a Diretoria Geral;*
- *Orientar os alunos no processo de escolha de representantes de turma de sua série, segundo a faixa etária, dando aos eleitos constante acompanhamento, no sentido do aprimoramento do exercício da liderança;*
- *Dinamizar as atividades extra-classe dos alunos de sua série, de comum acordo com a Diretoria Geral e/ou Diretoria de Formação Cristã, acompanhando pessoalmente os alunos;*
- *Organizar a programação de atividades curriculares de sua série, divulgando-as junto aos Coordenadores de Área e à Diretoria Geral;*
- *Manter contato com os Coordenadores de Área sempre que se fizer necessário para o bom desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem;*
- *Participar do processo de Avaliação Institucional, sob orientação da Diretoria Geral;*

- *Elaborar o processo de enturmação da série sob sua responsabilidade, a partir dos alunos promovidos à série seguinte, integrando também aqueles alunos aprovados no processo de seleção do Colégio Loyola;*
- *Responsabilizar-se pela confecção do horário escolar de sua série;*
- *Zelar pelo cumprimento das normas de prevenção de acidentes.*

ANEXO B – AUXILIAR DE COORDENAÇÃO

Função: Auxiliar de Coordenação

Atividades exercidas:

- *Supervisionar a entrada dos alunos e controle do registro de presença destes nas atividades escolares.*
- *Realizar controle do registro de ocorrências pedagógicas e disciplinares dos alunos.*
- *Emitir autorização para utilização da enfermaria aos alunos necessitados, na ausência do Coordenador Pedagógico de Série.*
- *Auxiliar a Coordenação de Série no controle das fichas de acompanhamento escolar.*
- *Organizar o fluxo do material impresso no Setor Gráfico e retorno do material.*
- *anotar e encaminhar para o Coordenador Pedagógico de Série as solicitações e observações feitas por telefone e pelo aluno.*
- *Marcar as entrevistas com as famílias a pedido destas ou da Coordenação de Série e confirmar, com antecedência para o Coordenador Pedagógico de Série, a marcação feita.*
- *Distribuir material (circulares, boletos de pagamento, material didático e outros) nas salas de aula, conforme orientação de Coordenação de Série, assim como encaminhar material para os demais setores Colégio.*
- *Recolher os canhotos, conferi-los e arquivá-los para uso do Coordenador Pedagógico de Série.*
- *Acompanhar a movimentação dos alunos nos corredores, especialmente nas mudanças de horário, zelando pela normalização da série em que atua.*
- *Acompanhar os alunos no horário do recreio, observando o ambiente em que circulam, cuidando da normalização geral de atitudes e posturas, independente da série em que trabalha.*
- *Apoio operacional nas diversas atividades e eventos do colégio;*
- *Zelar pelo cumprimento das normas de prevenção de acidentes.*