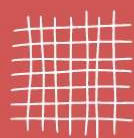


UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Programa de Pós-graduação em Gestão Educacional

SOBRE
MODOS DE
PROCEDER



competências do
gestor escolar na
Rede Jesuíta de
Educação

ANDERSON VIDIGAL NEVES

ANDERSON VIDIGAL NEVES

**SOBRE MODOS DE PROCEDER:
competências do gestor escolar na Rede Jesuíta de Educação**

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

Orientador(a): Prof.^a Dra. Laura Habckost Dalla Zen

São Leopoldo

2024

ANDERSON VIDIGAL NEVES

**SOBRE MODOS DE PROCEDER:
competências do gestor escolar na Rede Jesuíta de Educação.**

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

Orientador(a): Prof.^a Dra. Laura Habckost Dalla Zen

Aprovado em 30 de setembro de 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Laura Habckost Dalla Zen - Unisinos

Prof.^a Dra. Luciana Maines da Silva

Prof.^a Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Rede Jesuíta de Educação pela oportunidade e ao Colégio Loyola pela confiança, parceria e pelo incentivo ao mestrado, que proporcionaram um crescimento intelectual significativo, especialmente na área de gestão.

À minha esposa, Francyslaine, dedico um agradecimento especial. Uma pessoa extremamente dedicada, que, ao longo dos últimos anos se desdobrou para que essa jornada fosse possível. Agradeço por toda a sua dedicação, por me ajudar em tudo o que era possível, por torcer por mim, acreditar na minha capacidade e por fazer de tudo para nosso crescimento enquanto família.

Agradeço também aos meus pais, em especial à minha mãe, que nunca desistiu de mim e que me ofereceu uma educação baseada na ética, empatia, solidariedade e honestidade. À minha irmã, Thaís, expresso minha gratidão por toda a inspiração e apoio ao longo da minha vida acadêmica e profissional. Ao meu filho, João Lucas, e à minha filha, Maria Tereza, agradeço por tornarem este processo mais leve e por me trazerem alegria nos momentos mais desafiadores.

Meus sinceros agradecimentos também aos colegas de mestrado, professores e colaboradores da Unisinos, pela parceria e pelo apoio constantes ao longo dessa jornada.

Agradeço aos meus colegas do Colégio Loyola, aos mestrandos e professores de Educação Física e à coordenação de Educação Física, que, por vezes, estenderam as mãos em solidariedade e realizaram os ajustes necessários, tornando este sonho possível.

Por fim, expresso minha profunda gratidão à minha orientadora, Prof.^a Laura Habckost Dalla Zen, pela dedicação, pelo apoio e pela compreensão ao me conduzir ao longo do processo, mesmo diante das dificuldades enfrentadas por todos no Rio Grande do Sul. Sua orientação foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta jornada e me ajudaram a alcançar este importante marco, meu mais sincero e profundo agradecimento!

*But of all these friends and lovers
There is no one compares with you
And these memories lose their meaning
When I think of love as something new
Though I know I'll never lose affection
For people and things that went before
I know I'll often stop and think about them
In my life, I love you more
The Beatles. In My Life*

RESUMO

As especificidades da gestão em contexto escolar são um tema relevante no campo da Educação. Nesse sentido, o gestor escolar precisa desenvolver competências específicas para atender às demandas desse ambiente. O objetivo desta pesquisa foi estruturar uma matriz de competências que auxilie na identificação, seleção e formação de gestores escolares da Rede Jesuíta de Educação (RJE). Por meio de uma abordagem qualitativa exploratória, os dados foram coletados por questionário online aplicado aos diretores da RJE e analisados pela técnica de Análise de Conteúdo.

Os resultados destacaram que as competências mais valorizadas pelos diretores incluem habilidades voltadas para gestão pedagógica, clima e cultura escolar, administração e gestão de pessoas. Além disso, emergiram dimensões específicas da formação continuada consideradas prioritárias, como liderança estratégica, comunicação eficaz e resolução de conflitos. Com base nessas descobertas, foi proposta a “Matriz de Competências para Gestores Escolares da RJE”, que organiza de forma sistemática os conhecimentos, habilidades e atitudes esperados desses profissionais.

Essa matriz não só reflete os valores confessionais da Rede, mas também alinha as competências às demandas educacionais contemporâneas. A proposta de intervenção visa subsidiar a formulação de programas de formação continuada, fortalecendo a capacidade de gestores em conduzir colégios jesuítas rumo à excelência acadêmica e humana.

Palavras-chave: Competências. Competências gerenciais. Gestão escolar. Matriz de competências.

ABSTRACT

The specificities of management in the school context are a relevant topic in the field of Education. In this sense, school managers need to develop specific competencies to meet the demands of this environment. The objective of this research was to structure a competency matrix to assist in the identification, selection, and training of school managers within the Jesuit Education Network (RJE). Through an exploratory qualitative approach, data were collected via an online questionnaire sent to RJE school directors and analyzed using the Content Analysis technique.

The results highlighted that the competencies most valued by the directors include skills related to pedagogical management, school climate and culture, administration, and people management. Additionally, specific dimensions of continuous training were identified as priorities, such as strategic leadership, effective communication, and conflict resolution. Based on these findings, the "Competency Matrix for RJE School Managers" was proposed, systematically organizing the knowledge, skills, and attitudes expected of these professionals.

This matrix not only reflects the confessional values of the Network but also aligns the competencies with contemporary educational demands. The proposed intervention aims to support the development of continuous training programs, strengthening managers' ability to lead Jesuit schools toward academic and human excellence.

Keywords: Skills. Management skills. School management. Competency matrix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Figura 1 – Colégio Loyola – Minas Gerais.....	Página 15
Figura 2 – Quadra de Basquete do Colégio Loyola de Minas Gerais.....	Página 16
Figura 3 – Escolas da RJE	Página 62
Figura 4 – Colégio Loyola (MG).....	Página 63
Figura 5 – Colégio Anchieta (RJ).....	Página 64
Figura 6 – Colégio Jesuítas (MG).....	Página 65
Figura 7 – Escola Nhá Chica (MG).....	Página 65
Figura 8 – ETE (MG).....	Página 65
Figura 9 – Centro Educacional Padre Agostinho Castejón (RJ).....	Página 65
Figura 10 – Colégio Santo Inácio (RJ).....	Página 66
Figura 11 – Colégio São Francisco Xavier (SP).....	Página 66
Figura 12 – Colégio São Luís (SP).....	Página 66
Figura 13 – Colégio Antônio Vieira (BA).....	Página 67
Figura 14 – Colégio Santo Inácio (CE).....	Página 67
Figura 15 – Colégio Diocesano (PI).....	Página 67
Figura 16 – Escola Padre Arrupe (PI).....	Página 68
Figura 17 – Escola Santo Afonso Rodriguez (PI).....	Página 68
Figura 18 – Colégio Medianeira (PR).....	Página 69
Figura 19 – Colégio Catarinense (SC).....	Página 69
Figura 20 – Colégio Anchieta (RS).....	Página 69

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Resultados encontrados a partir do descritor.....	Página 22
Quadro 02 – Competências Essenciais	Página 34
Quadro 03 – Evolução do conceito de competência.....	Página 35
Quadro 04 - Definições de competências.....	Página 39
Quadro 05 – Competências do gestor escolar segundo Lück.....	Página 41
Quadro 06 - Competências do Diretor Escolar (BRASIL, 2021).....	Página 44
Quadro 07 – Competências Essências Honorato (2012).....	Página 45
Quadro 08 - Frequência de Palavras-Chave.....	Página 53
Quadro 09 - Competências do Gestor Escolar.....	Página 54
Quadro 10 - Palavras-Chave Consultadas.....	Página 57
Quadro 11 - Gestores por instituições da RJE.....	Página 71
Quadro 12 - Processo de pesquisa: elementos fundamentais.....	Página 73
Quadro 13 - Dimensões mais urgentes na formação continuada dos gestores pedagógicos - RJE	Página 91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo no cargo de diretor.....Página 77

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CDG	Capacidade Dinâmica Gerencial
CSM	Customer Success Managers
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
PUC-MG	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
RJE	Rede Jesuíta de Educação
MNCC	Matriz Nacional Comum De Competências
MEC	Ministério da Educação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA	18
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	18
1.3 PROBLEMA	17
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo geral	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	19
1.5 JUSTIFICATIVA	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 REVISÃO DE ESTUDOS EMPÍRICOS.....	22
2.2 GESTÃO ESCOLAR E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	31
2.2.1 Gestão por competências.....	31
2.2.2 Competências do gestor no contexto contemporâneo.....	36
2.2.3 Competências do gestor escolar	40
2.3 GESTÃO ESCOLAR NA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO.....	49
2.3.1 A vocação confessional.....	49
2.3.2 “Modos de proceder” dos gestores no contexto da RJE	51
3 METODOLOGIA	60
3.1 ABORDAGEM E PROCEDIMENTO DA PESQUISA.....	60
3.2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO.....	62
3.3 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	70
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	71
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	74
4 DISCUSSÃO	75
4.1 DADOS GERAIS.....	76
4.2 O GESTOR ESCOLAR NA RJE.....	78
4.2.1. Gestão Pedagógica.....	79
4.2.2. Gestão do Clima e da Cultura Escolar.....	87
4.2.3. Gestão Administrativa.....	90
4.2.4. Gestão de Pessoas.....	96
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	100
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111

REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS GESTORES.....	<u>117</u>
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	<u>121</u>

1 INTRODUÇÃO

Falar de competências me leva a refletir sobre a construção de habilidades, que, por sua vez, remetem à importância das experiências, especialmente quando associadas a discussões e produções no contexto da formação acadêmica. Dessa forma, é no exercício de refletir sobre a prática, avaliar e aprimorar processos que as competências se desenvolvem. A partir das diversas vivências, adquirir habilidades que foram fundamentais tanto para minha vida pessoal quanto para minha trajetória profissional, além de competências que costumo “classificar” como universais.

Vejo as competências como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que nos capacitam a desempenhar atividades diárias e funções de forma eficaz. Elas transitam entre as mais diversas tarefas e cargos profissionais que envolvem a gestão de pessoas ou recursos; assim, o desenvolvimento das competências mais adequadas a uma instituição é capaz de ampliar sua assertividade, seu alcance e, com isso, sua eficácia.

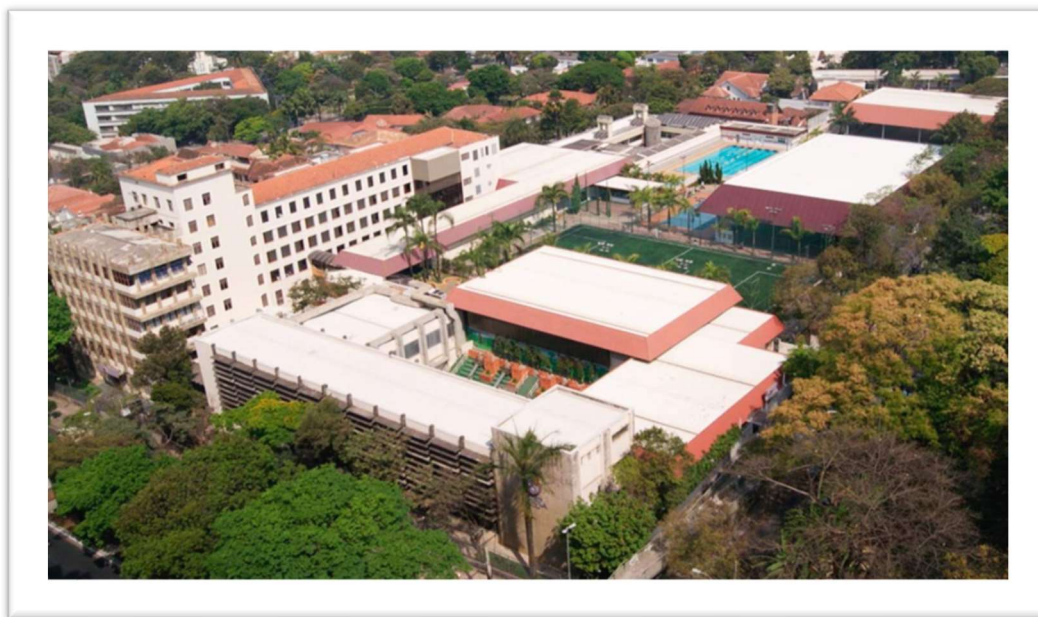
Minha trajetória desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento dessas competências, começando bem antes da vida acadêmica e sendo continuamente enriquecida por experiências pessoais e profissionais que moldaram minha visão sobre o papel transformador da educação e do esporte. Com essa base de vivências e aprendizagens, em 2008, iniciei minha formação acadêmica em Educação Física, na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG).

A escolha do curso foi motivada por elementos que se alinhavam aos meus questionamentos pessoais e sociais. Apesar de já ter acumulado vivências no esporte, sendo um grande entusiasta, especialmente do basquete, meu objetivo inicial não era me dedicar ao esporte de rendimento. Eu via o esporte como um produto cultural capaz de gerar contribuições positivas, como o desenvolvimento de habilidades de liderança, resolução de conflitos, comunicação e trabalho em equipe, mas também reconhecia seus aspectos negativos, influenciados pelos interesses do esporte institucionalizado e pelas bases capitalistas. Dessa forma, encontrei na escola, particularmente na Educação Física e no esporte escolar, uma maneira de concretizar minhas contribuições.

Durante minha trajetória acadêmica como estudante de Educação Física, encontrei no ambiente escolar um espaço para intervenção pedagógica, que poderia oferecer aos sujeitos uma formação integral por meio das práticas corporais

acumuladas pela sociedade. Foi ao longo desse caminho e através do contato com estágios e vivências que concretizei meus objetivos profissionais. Após concluir minha graduação, tive a oportunidade de ingressar no Colégio Loyola de Belo Horizonte, uma instituição vinculada à Rede Jesuíta de Educação.

Figura 1 – Colégio Loyola – Minas Gerais

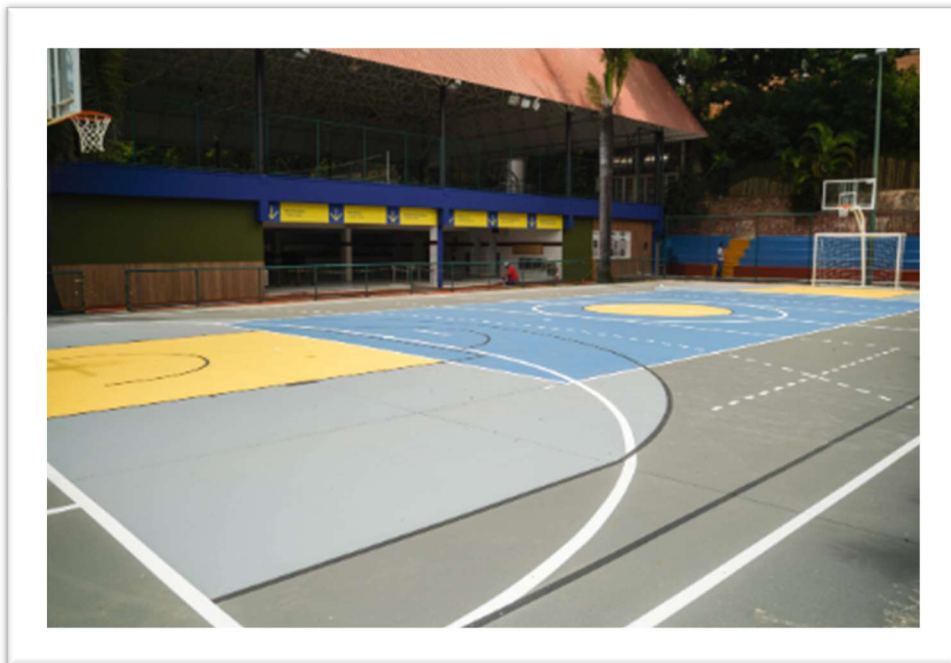


Fonte: <https://www.loyola.g12.br/historia/> acesso em 16 de outubro 2023

A proposta apresentada pelo Colégio em 2012 era de criar e dar continuidade a uma “escolinha” de basquete para crianças, como uma atividade complementar que fazia parte do projeto esportivo da escola. Naquele momento, encarei isso como um grande desafio, já que se tratava de uma das maiores instituições privadas de Minas Gerais. Logo nos primeiros meses nessa função, fui convidado a expandir as possibilidades de turmas de basquete, incluindo agora os estudantes do Ensino Médio, iniciando ali um ciclo vitorioso (no sentido mais amplo do termo) e educativo.

O basquete no Loyola se tornou, então, minha maior contribuição social, sempre buscando a excelência na formação técnica esportiva, além de desenvolver elementos sociais e de formação humana por meio do esporte.

Figura 2 – Quadra de Basquete do Colégio Loyola de Minas Gerais



Fonte: <https://www.loyola.g12.br/infraestrutura/> acessado em 16 outubro 2023.

Anos depois, já dentro da instituição, me inscrevi para o processo seletivo de professor de Educação Física regular, ou curricular. Tornar-me colaborador em uma escola era, inicialmente, meu grande objetivo. Ser treinador esportivo era uma função fantástica e uma excelente oportunidade para intervenções, mas a Educação Física sempre foi meu verdadeiro objetivo. Em 2016, me tornei o novo professor de Educação Física do Ensino Médio e, desde então, pude desenvolver diversas propostas e projetos pedagógicos voltados à construção do conhecimento junto aos educandos, professores e colaboradores da escola.

Em meio à trajetória como técnico esportivo no Colégio Loyola, vale ressaltar a importância do meu ingresso no grupo de estudos “Formação de Treinadores e professores de Educação Física”, ofertado pela PUC-MG. Essa experiência oportunizou reflexões sobre a prática pedagógica esportiva e da Educação Física, proporcionando intervenções práticas, com o intuito de modificar e ressignificar o contexto e promover pesquisas para os temas de Educação Física escolar e esporte, a fim de alcançar objetivos referentes à formação integral dos estudantes.

Após um período de conquistas significativas no contexto esportivo da “escolinha” e das equipes de basquete do Colégio Loyola, fui selecionado pela direção para um novo desafio na instituição: assumir a função de gestor encarregado de

coordenar as equipes esportivas da escola. De certo modo, liderar a equipe de treinadores é comparável à gestão de um time esportivo: desenvolver liderança e incentivar o trabalho em grupo são competências essenciais para posições de liderança e exigem uma formação contínua e diversificada. No entanto, essa experiência foi interrompida em 2020, devido ao agravamento da pandemia da COVID-19.

Para, entre outros objetivos, aprimorar minha formação como gestor escolar, ingressei no mestrado em gestão educacional pela Unisinos. O tema escolhido para estudo, inicialmente, foi uma análise sobre o modelo de atividades complementares oferecido pelo Colégio Loyola e pela Rede Jesuíta de Educação, levantando questões sobre a necessidade de essas atividades estarem integradas ao Projeto Político-Pedagógico da escola, ao invés de serem consideradas apenas como "extracurriculares". Especificamente, a pesquisa focava em uma "proposta de 'curricularização' do esporte escolar como atividade de extensão ou complementar", explorando a ideia da intencionalidade dessas atividades em alinhamento com a missão educativa: se algo é oferecido no ambiente escolar, isso precisa ser incorporado ao currículo? E de que forma isso poderia ser realizado?

Em abril de 2022, fui novamente convidado pelo Colégio Loyola para assumir a função de gestor da nova "Escola de Esportes, Cultura e Lazer" da instituição, com o objetivo de inovar e diversificar as atividades complementares oferecidas. Com esse convite, comecei a refletir sobre quais competências desenvolvi ao longo da minha trajetória que me tornaram um possível candidato a uma posição de liderança e, posteriormente, de novo gestor do Colégio Loyola. A partir dessa escolha, surgiram algumas questões: quais foram os critérios utilizados para a seleção ao cargo de gestão? Quais competências são realmente necessárias para esse tipo de função? E, ampliando o questionamento, quais habilidades e características são essenciais para cargos de liderança, em geral, dentro da Rede Jesuíta de Educação?

Após algumas sessões de orientação, minha orientadora e eu percebemos o número significativo de profissionais de Educação Física que hoje ocupam cargos de gestão escolar, não necessariamente vinculados à prática esportiva, tanto na Rede Jesuíta quanto em outras escolas. Diante disso, ao discutirmos as várias possibilidades de investigação, decidimos por uma abordagem mais abrangente, com o objetivo de identificar quais são as competências valorizadas nesse contexto específico, considerando as características desses cargos.

Com isso, pretendeu-se, ao final da investigação, propor uma matriz de competências, para subsidiar a escolha estratégica de gestores escolares atuantes nos Colégios da Rede Jesuíta de Educação e planejar ações de formação continuada.

1.1 TEMA

As competências necessárias ao gestor escolar hoje.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

As competências esperadas dos gestores que atuam em colégios da Rede Jesuíta de Educação. Essas escolas possuem uma identidade educacional única, baseada nos valores e princípios da Companhia de Jesus, o que implica em um conjunto específico de competências para a atuação na gestão escolar. O trabalho foca na identificação dessas competências, considerando as demandas educacionais contemporâneas e os desafios específicos enfrentados pelos gestores da Rede Jesuíta de Educação.

1.3 PROBLEMA

Ao levar-se em conta que o trabalho na gestão escolar pressupõe competências específicas, alinhadas, entre outros aspectos, a valores confessionais e objetivos estratégicos, em se tratando de escolas integrantes da Rede Jesuíta de Educação, o trabalho lança a seguinte pergunta: Qual a matriz de competências que pode ser adequada para a RJE?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação é criar uma matriz de competências que ajude na identificação, seleção e formação de gestores escolares da Rede Jesuíta de Educação (RJE).

1.4.2 Objetivos específicos

- Compreender as competências necessárias ao gestor hoje, em especial no contexto das instituições escolares;
- Identificar, tendo em vista os valores confessionais e objetivos estratégicos da Rede Jesuíta de Educação, qual o perfil do colaborador hoje almejado por ela;
- Mapear as competências mais valorizadas pela RJE para cargos de gestão escolar, assim como aquelas em relação as quais ainda se observa uma carência ou mesmo fragilidade;
- Fornecer subsídios para a identificação, seleção e formação de gestores escolares, no contexto da RJE, trazendo maior assertividade nessas escolhas, tanto do ponto de vista da instituição, como do profissional envolvido.

1.5 JUSTIFICATIVA

Ao propor identificar e caracterizar as competências almejadas para gestores escolares, esta investigação procura fazer esse movimento no contexto das escolas da Rede Jesuíta de Educação, de modo a sistematizar essas competências em uma matriz. Com isso, pretende-se organizar os conhecimentos, habilidades e atitudes esperados de um gestor escolar da RJE, incluindo os níveis de competências desses gestores, visando à sua formação continuada. Para tratar de competências na pesquisa, foi mobilizado, notadamente, o conceito proposto por Emily Ávila (2023), que define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o desempenho eficaz em um cargo.

Vale destacar que a gestão educacional é uma importante engrenagem da RJE, sendo ela a responsável por direcionar e conduzir parte do processo organizacional, em consonância com os projetos pedagógicos das escolas, o planejamento estratégico das instituições e a missão da RJE. Nesse sentido, (re)conhecer as competências e o perfil almejado dos gestores escolares atuantes na Rede se configura como tarefa fundamental para dar sequência ao projeto da RJE e sua missão educativa.

Ao identificar as competências que se adéquam ao perfil da RJE, a pesquisa visa possibilitar ao Colégio Loyola e a própria Rede subsídios para a escolha assertiva de novos profissionais e, igualmente, para o direcionamento das formações

continuadas voltadas a gestores escolares já atuantes, com vistas ao desenvolvimento do perfil idealizado.

Quanto maior for a clareza dos gestores no que diz respeito à função a ser desempenhada e aos pré-requisitos e competências necessárias para tal, maior será a possibilidade de êxito na contratação e no posterior acompanhamento do desempenho dos profissionais da instituição. (PEC, 2021, p. 49).

A Rede Jesuíta de Educação compreende a relevância de construir e perpetuar uma unidade de gestores compatível com a intencionalidade da instituição. O PEC 2021, por sua vez, ressalta a associação entre a qualidade do clima institucional e a qualidade da gestão realizada e salienta que é responsabilidade da equipe diretiva assegurar a consistência no “modo proceder” da gestão, para que os critérios e procedimentos sejam coerentes nos vários setores da unidade educativa. (PEC, 2021).

Os desafios da escola contemporânea são concernentes, também, à competitividade do novo mercado educacional, cujos debates sobre sustentabilidade e a permanente necessidade de investimentos e inovação fazem ver uma escola com ainda mais nuances administrativas. Neste contexto, é importante destacar que muitas instituições selecionam equivocadamente seus gestores, a exemplo da contratação de profissionais sem conhecimento e habilidades para função, ou que não estejam alinhados à missão educativa da escola. O recrutamento equivocado de líderes pode trazer sérias consequências para as equipes, como o comprometimento dos resultados e até mesmo da saúde mental dos profissionais a ele ligados.

Para termos maior assertividade na escolha de gestores, é preciso considerar os objetivos da função e o perfil traçado pela escola e sua missão educativa; deve-se, ainda, reconhecer os desafios do cargo, como o próprio cenário de constantes mudanças, bem como a necessidade de se trabalhar com estratégia. A escolha equivocada de lideranças para a gestão escolar pode acarretar o insucesso da própria missão educativa da instituição.

Nesse sentido, é fundamental que os colaboradores que ocupam cargos de liderança estejam cientes dos desafios da sociedade contemporânea. Esses líderes devem ter ou desenvolver habilidades para a cooperação e o trabalho em equipe, compreender a instituição de forma sistêmica e seus efeitos na unidade educativa e ter o compromisso para superar situações adversas no contexto das instituições. (PEC, 2021).

As habilidades e competências para gestores destacadas no Projeto Educativo Comum (2021) da RJE se somam a outras específicas da gestão, como a capacidade analítica, a comunicação, a proatividade, o papel de decisão e a confiança. Encontrar esse perfil “pronto” certamente é um desafio; porém, a seleção de colaboradores para funções de liderança deve considerar esses requisitos e oferecer acompanhamento e formações para o desenvolvimento dos profissionais, o que deverá repercutir no sucesso da equipe, da instituição e de sua missão educativa, assim como na realização profissional do gestor ocupante do cargo.

Assim sendo, entende-se como relevante a existência de documentos estruturados, condizentes com os valores da Companhia de Jesus e, igualmente, com os pressupostos de uma gestão escolar contemporânea. E é diante desta constatação que a presente pesquisa visa contribuir, mediante a construção de uma matriz de competências, que possa orientar a RJE quanto à escolha e à formação de profissionais integrantes da equipe gestora das escolas.

Para tanto, a dissertação foi estruturada em seis capítulos: o primeiro, introdutório, no qual consta a justificativa e o escopo da investigação; o capítulo dois, em que se compartilha uma revisão de literatura sobre a temática, bem como a fundamentação teórica do trabalho, centrada em estudos sobre gestão escolar – de modo abrangente e no contexto da Rede Jesuíta de Educação – e competências gerenciais. No capítulo quatro, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados. O capítulo cinco, por sua vez, é destinado à discussão dos dados gerados na pesquisa. Por fim, no capítulo seis, consta a proposta de intervenção desta dissertação, qual seja: a “Matriz de Competências para Gestores Escolares da RJE” e, em seguida, no capítulo seis, estão expressas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção tem como objetivo compartilhar os estudos acadêmicos que embasam a investigação. Para tanto, inicialmente, apresenta-se uma revisão de literatura concernente ao tema do trabalho. Em seguida, aborda-se, em dois eixos temáticos, a fundamentação teórica da pesquisa; os eixos são os seguintes: Gestão escolar e competências gerenciais e Gestão escolar na Rede Jesuíta de Educação.

2.1 REVISÃO DE ESTUDOS EMPÍRICOS

O tema central da pesquisa é a análise das competências necessárias para que uma pessoa ocupe o cargo de gestão escolar em instituições de ensino da Rede Jesuíta de Educação. Para tanto, optou-se por uma busca no banco de dissertações e teses da CAPES, no período dos últimos cinco anos, com os descritores "COMPETÊNCIAS" e "GESTÃO ESCOLAR" ou "GESTÃO EDUCACIONAL".

O acesso à plataforma CAPES foi realizado em 05 de junho de 2023. Foram encontrados, com o descritor "COMPETÊNCIAS" e "GESTÃO ESCOLAR" ou "GESTÃO EDUCACIONAL", um total de 85 (oitenta e cinco) produções. A partir deste resultado, foram utilizados os filtros por ano de publicação, selecionando-se pesquisas de 2018 a 2022. Com este refinamento, foram identificadas 27 (vinte e sete) dissertações e teses. Dentre os trabalhos publicados no banco, foram escolhidos 10 (dez) que tiveram relevância para a discussão da presente investigação. No entanto, como 3 (três) deles não têm divulgação autorizada, abaixo serão descritas 7 (sete) pesquisas como revisão de literatura. O Quadro 1 sintetiza os resultados deste movimento.

Quadro 1 – resultados encontrados a partir do descritor COMPETÊNCIA e GESTÃO ESCOLAR e GESTÃO EDUCACIONAL e REDE PRIVADA DE ENSINO – Pesquisa na CAPES – 05 de junho de 2023.

Título	Autor	Tipo	Ano de publicação	Instituição	Status
Formação para a liderança e a gestão no Colégio Anchieta:	SANTOS, Luciane Costa dos	Dissertação de Mestrado	2020	UNIVERSIDADE DO VALE	Divulgação não autorizada

análise e possibilidades				DO RIO DOS SINOS	
Diretores do instituto federal de São Paulo: as competências necessárias à prática de gestão	SANTOS, Elaine Cristina dos	Dissertação de Mestrado	2022	UNIVERSIDADE DE CIDADE DE SÃO PAULO	Divulgação não autorizada
Gestão da formação docente: uma proposta com foco em competências socioemocionais	ONDEI, Kaue Raoni	Dissertação de Mestrado	2020	UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL	Divulgação autorizada
Competências, profissionalidade e gestão escolar	OLIVEIRA, Ivana Araújo de Campos	Tese de Doutorado	2018	UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA	Divulgação não autorizada
Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar: um estudo de caso nas escolas da baixada fluminense	NOVAES, Maria Angelica Sodre Magalhaes	Dissertação de Mestrado	2021	CENTRO UNIVERSITÁRIO RIO CARIOCA	Divulgação autorizada
As experiências emocionais do gestor escolar na mediação de conflitos no cotidiano de sua atuação profissional	COSTA, Maria do Socorro Moura	Tese de Doutorado	2022	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - JOÃO PESSOA	Divulgação autorizada
Competências socioemocionais: caminhos formativos para gestores do ensino fundamental – anos finais	PRADO, Darina Coelho de Oliveira	Dissertação de Mestrado	2022	UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ	Divulgação autorizada
Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de	DE LIMA JUNIOR, Dario Xavier	Dissertação de Mestrado	2021	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - JOÃO PESSOA	Divulgação autorizada

sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa					
Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa	MARINHO, Paula Pantoja Loureiro	Dissertação de Mestrado	2021	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - JOÃO PESSOA	Divulgação autorizada
A relação dos valores pessoais e das competências profissionais dos gestores e jovens trabalhadores: um recorte das escolas municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia	SOUZA, Karina Medeiros Pirangy de	Tese de Doutorado	2019	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS	Divulgação autorizada

Fonte: Elaborado pelo autor

O estudo de Novaes (2021), com o título “Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar: um estudo de caso nas escolas da Baixada Fluminense”, teve como objetivo investigar a ação gestora durante a pandemia de Covid-19. A pesquisa envolveu gestores de escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro. Para a autora, os resultados revelaram que os gestores têm sido proativos, comprometidos e solícitos na busca pela melhoria da qualidade da educação. No entanto, também foram identificadas algumas fragilidades na ação gestora, decorrentes da falta de conhecimento em relação às competências necessárias para o papel pedagógico e administrativo do gestor escolar.

Durante a análise da ação gestora, foi necessário revisitar os aspectos teóricos da gestão escolar e entender como eles se manifestam no cotidiano de trabalho. Novaes aponta que, embora os gestores defendam uma postura descentralizada, dialógica e democrática, ainda enfrentam dificuldades para conduzir seu trabalho dessa maneira, devido a influências pessoais, aprendizados prévios e influências sociais, culturais e familiares.

Não obstante, foi unânime entre os gestores o desejo de adquirir cada vez mais conhecimento e se tornarem melhores profissionais. Nesse sentido, a autora descreve a necessidade de investigar mais profundamente a formação continuada desses gestores, através de testes de perfil comportamental, competências e gestão de conflitos, como instrumentos de motivação à reflexão e ao desejo de buscar novos caminhos para o aprimoramento da formação gestora.

Os resultados das entrevistas e dos testes realizados pela pesquisa permitiram identificar as competências e habilidades presentes na prática gestora, fornecendo aos gestores um conhecimento sobre as características predominantes do estilo de gestão de conflitos e perfil comportamental. Os produtos educacionais desenvolvidos contribuíram para o processo de autoconhecimento e reflexão crítica dos gestores, incentivando-os a buscar novas abordagens técnicas e comportamentais para aprimorar suas práticas de gestão.

A pesquisa de Ondei (2020), intitulada “Gestão da formação docente: uma proposta com foco em competências socioemocionais”, aborda a identificação do perfil das competências socioemocionais dos professores em uma rede privada de ensino na região do ABC Paulista. O objetivo do estudo foi evidenciar eventuais lacunas ou necessidades de desenvolvimento das competências socioemocionais dos professores.

Ondei aponta que os resultados da pesquisa indicaram que os professores elegeram as competências socioemocionais como o tema de maior carência de formação para sua atuação na docência. A partir da análise realizada, concluiu-se que o conhecimento do contexto interno e a vivência compartilhada dos desafios são considerados importantes pelos professores, assim como a integração entre teoria e prática, possibilitando a aplicabilidade no cotidiano escolar.

Nesse contexto, a pesquisa de Costa (2022): “As experiências emocionais do gestor escolar na mediação de conflitos no cotidiano de sua atuação profissional”, destaca que as emoções desempenham um papel crucial na tomada de decisões da gestão escolar, muitas vezes exigindo ações não previstas nos regulamentos. O estudo buscou compreender como as emoções dos gestores escolares influenciam situações de conflito e mediação, além de refletir sobre as características emocionais do trabalho diário.

O potencial criativo das emoções, tanto na autopercepção emocional do gestor quanto no controle das reações, pode transformar conflitos em oportunidades de

aprendizagem, aponta Costa. Sua pesquisa revela a capacidade reflexiva das emoções em situações de conflito, contribuindo para a geração de conhecimento e o desenvolvimento de estratégias gerenciais.

Os resultados mostram que os gestores utilizam suas experiências emocionais, incluindo emoções básicas como raiva, medo e tristeza, e emoções secundárias, como empatia e frustração, para lidar com os conflitos e demandas da gestão escolar. As respostas gerenciais são intuitivas e baseadas nessas experiências emocionais, mas geralmente não recebem atenção na literatura acadêmica ou na formação dos gestores escolares.

A autora sugere, assim, que o conhecimento emocional adquirido por meio da aprendizagem relacional e social é essencial para a prática gerencial dos gestores escolares, além do conhecimento técnico e profissional tradicionalmente ensinado. Costa destaca, ainda, a importância de incorporar o conhecimento emocional na formação acadêmica dos gestores e na compreensão da gestão escolar como uma prática gerencial.

Prado (2022) foi outra autora que destacou em sua pesquisa as competências socioemocionais. Seu trabalho: “Competências socioemocionais: caminhos formativos para gestores do ensino fundamental – anos finais”, teve como objetivo propor caminhos de formação para gestores educacionais no desenvolvimento de competências dessa natureza. A investigação abordou a concepção dos gestores sobre formação continuada, tanto atuando como formadores de docentes, quanto como público-alvo das formações oferecidas pelo sistema de ensino.

Prado (2022) aponta que os gestores perceberam a formação continuada como um processo de atualização e desenvolvimento profissional constante, devido à formação inicial deficitária e às mudanças sociais e diretrizes normativas em constante atualização. Segundo a autora, os resultados indicaram que os caminhos formativos para competências socioemocionais podem ir além das reuniões em grupo, explorando outras metodologias, como indicação de leituras, trocas em grupos menores e aprendizado em situações do cotidiano. Foi destacada a importância do diálogo e da construção coletiva de conhecimento na formação dos gestores.

A pesquisa ainda tratou da necessidade de considerar as particularidades das comunidades escolares na formação continuada dos gestores e a importância de aproximar as necessidades da unidade escolar das oportunidades formativas e diretrizes pedagógicas do sistema. Por fim, vale destacar que Prado apresenta um

quadro com indicadores para a construção de um percurso formativo sobre o desenvolvimento de competências socioemocionais voltado aos gestores no Ensino Fundamental – anos finais. Essas sugestões visam a contribuir para a melhoria da formação dos gestores e o desenvolvimento das competências socioemocionais no contexto educacional.

A dissertação de De Lima Junior (2021), sob o título de “Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa”, discute as competências gerenciais dos gestores escolares da rede pública de ensino básico e como essas competências podem ser desenvolvidas por meio da liderança sustentável educativa. O objetivo geral de sua pesquisa foi compreender as competências gerenciais dos gestores de escolas municipais de João Pessoa/PB, a partir da perspectiva da liderança sustentável educativa.

Para tanto, o autor (2021) estabeleceu três objetivos específicos: (i) descrever a trajetória dos gestores escolares e como eles chegaram à posição de gestão; (ii) identificar as ações de sustentabilidade relacionadas aos atributos da liderança sustentável educativa; e (iii) compreender os elementos das competências gerenciais que impulsionam a liderança sustentável educativa.

Ao analisar a trajetória dos gestores, a pesquisa revelou que muitos escolheram a área da educação com base em influências familiares e experiências pessoais. A transição de professor para gestor ocorreu de duas formas: por eleições ou por indicação do prefeito. Apesar dessa diferença, ambos os grupos enfrentaram desafios semelhantes ao assumirem o cargo de gestor escolar, como: liderar pessoas, administrar recursos e lidar com problemas sociais dos alunos, completa De Lima Junior (2021).

A investigação também verificou os atributos da liderança sustentável educativa. Sobre isso, o autor indica que esses atributos incluem profundidade, durabilidade, amplitude, justiça, diversidade, engenhosidade e conservação. Os gestores demonstraram buscar a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, a formação cidadã dos alunos e a consideração do contexto social. Além disso, enfatizaram a importância da confiança na equipe, da cooperação profissional e da adoção de um estilo de liderança compartilhada.

Para De Lima Junior (2021), no que diz respeito às competências gerenciais, os gestores desenvolvem habilidades técnicas, sociais, comportamentais e

ambientais. Eles coordenam pedagogicamente, administram recursos materiais e financeiros, promovem parcerias, lidam com conflitos por meio do diálogo e estabelecem uma relação de integração entre a escola e a família. Por fim, o autor salienta que as competências gerenciais dos gestores escolares podem ser desenvolvidas por meio da liderança sustentável educativa, com base nos atributos mencionados. As narrativas dos gestores evidenciaram, ainda, a importância de promover a colaboração, a justiça, a diversidade e a sustentabilidade nas escolas.

Paula Pantoja Marinho (2021) organiza sua investigação: “Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa”, em três pontos centrais: o primeiro sobre a gestão escolar; o segundo sobre as competências gerenciais de gestores escolares; e o último sobre a liderança sustentável educativa. Essa organização teve como objetivo compreender o desenvolvimento das competências gerenciais de gestores escolares em instituições privadas de ensino básico, em Campina Grande – PB, sob a luz da liderança sustentável educativa.

Através de entrevistas e revisão bibliográfica, Marinho entende que, apesar dos desafios cotidianos vivenciados na gestão escolar, os gestores permanecem norteados por uma gestão democrática e participativa para sua atuação como líderes, ao buscarem promover o seu desenvolvimento e a melhoria de suas ações pedagógicas. Nesse sentido, a autora aponta essa prática como “um dos melhores caminhos a serem seguidos em busca da escola ‘ideal’, já que abrange a articulação com corpo docente, colaboradores, alunos, família, comunidade e meio ambiente.” (MARINHO, 2021, p. 10).

A autora se vale do entendimento de gestão escolar “ideal”, descrito por Paro (2012) e Lück (2011), e dos princípios da liderança sustentável proposta por Hargreaves e Fink (2007), compreendendo que a sustentabilidade educacional é alcançada através de um movimento dinâmico entre as competências gerenciais nas dimensões técnica, social e comportamental e os princípios da liderança sustentável.

Assim sendo, Marinho aponta essa relação evidenciando as competências gerenciais de gestores escolares na dimensão técnica: coordenação pedagógica, administração de recursos, aprender a aprender, planejamento e implementação de mudanças; na dimensão social: articular parcerias, promoção de integração entre família-escola, empatia com as questões ambientais, sociais, éticas, de inclusão e da diversidade; na dimensão comportamental: assumir os riscos, gerenciar relações

conflituosas, promoção da colaboração, desenvolvimento de equipes, preocupação às questões emocionais. Além disso, a autora subdivide os princípios da liderança sustentável educativa em dois blocos; o primeiro sendo o bloco essencial: profundidade, durabilidade, amplitude; e o segundo o bloco complementar: justiça, diversidade, engenhosidade e conservação.

Por meio deste estudo, Marinho (2021) entende os gestores se importam com o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, que confiam em suas respectivas equipes, que trabalham no sentido de alcançar o desenvolvimento e fortalecimento da cidadania e buscam exercer a liderança compartilhada. Aponta, ainda, que o gestor não é o único responsável, mas o principal articulador do processo, em que as transformações na gestão escolar seguem no sentido da preocupação com o desempenho escolar, com a qualidade do ensino e com a formação cidadã, e, como consequência, a preocupação com uma sociedade mais justa, igualitária, inclusiva e com respeito diversidade.

Souza (2019), em tese intitulada: “A relação dos valores pessoais e das competências profissionais dos gestores e jovens trabalhadores: um recorte das escolas municipais da zona leste de Manaus, na Amazônia”, investiga a existência de relações entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores escolares e jovens trabalhadores nas escolas municipais da capital amazonense. A pesquisa teve três objetivos específicos: (i) mapear os valores pessoais e competências profissionais; (ii) organizar uma matriz modelo com base nas evidências do processo investigativo; e (iii) verificar a relação entre os valores pessoais e competências profissionais dos gestores e jovens trabalhadores.

Souza (2019) utilizou revisão exploratória-descritiva da literatura. Foram identificados dezenove valores pessoais e cinco componentes de competências profissionais como base teórica. Em seguida, foi realizada uma pesquisa prática com gestores e jovens de oitenta e oito escolas da zona Leste de Manaus, utilizando uma matriz adaptada para analisar a presença ou ausência da relação entre os elementos principais do estudo.

Os resultados da pesquisa confirmaram a existência de uma relação direta entre os valores pessoais e as competências profissionais dos gestores e jovens trabalhadores nas escolas participantes. Para Souza, a conclusão é que os gestores escolares transmitem valores pessoais e competências profissionais aos jovens trabalhadores, e que essa relação vai além da formação básica e familiar, sendo

essencial para uma sociedade baseada no conhecimento. A autora considera, assim, importante investir em formações específicas para gestores escolares, levando em consideração os resultados e implicações de seu estudo.

Diante da revisão bibliográfica realizada, é possível concluir que existem discussões abrangentes sobre vários tópicos relevantes para esta pesquisa. Esses tópicos incluem a formação de gestores, o desenvolvimento de competências, a importância da formação continuada, das competências socioemocionais e o acompanhamento do gestor ao longo do tempo. As perspectivas e abordagens de investigação são diversas e exploram amplamente essas questões.

A partir dos estudos analisados, destaca-se a necessidade de alinhar a formação técnica dos gestores com a prática cotidiana, bem como a importância da formação continuada para acompanhar os processos de rotina dos gestores escolares e a importância da competência socioemocional na formação e no exercício da função de gestor educacional. Identifica-se, porém, uma lacuna em relação ao desenvolvimento de competências para a gestão escolar e à formação continuada dos gestores escolares.

Embora os gestores analisados tenham demonstrado o desejo de adquirir mais conhecimento e se tornarem melhores gestores, percebe-se, ainda, falta de conhecimento sistematizado em relação às competências necessárias para o papel pedagógico e administrativo do gestor escolar. Portanto, uma pesquisa futura poderia explorar estratégias e instrumentos eficazes para a formação continuada dos gestores, incluindo testes de perfil comportamental, competências e gestão de conflitos como instrumentos de motivação à reflexão e ao desejo de buscar novos caminhos para o aprimoramento dos gestores.

Outro ponto que ainda há espaço para aprofundamento diz respeito ao desenvolvimento de competências socioemocionais para a gestão escolar, identificando a eficácia e o impacto das estratégias de formação continuada dos gestores escolares nesse aspecto. Embora as pesquisas destacadas discutam a importância da formação continuada dos gestores escolares no desenvolvimento de competências socioemocionais, não há uma análise mais diretiva sobre quais abordagens e metodologias específicas seriam mais eficazes nesse contexto. Seria relevante investigar quais as melhores práticas de formação continuada, que

promovam o desenvolvimento das competências socioemocionais, particularmente, dos gestores escolares.

Além disso, novas pesquisas poderiam explorar a relação entre a formação socioemocional dos gestores escolares e o impacto nas escolas, como melhoria do clima escolar, engajamento dos alunos, redução de conflitos e promoção de um ambiente de aprendizagem positivo, investigando a eficácia das estratégias de formação continuada e o impacto da formação socioemocional dos gestores escolares nas escolas. Isso ajudaria a fornecer direcionamentos mais claros e embasados para o desenvolvimento de competências socioemocionais no âmbito da gestão escolar.

Em resumo, a revisão de literatura forneceu contribuições valiosas para o campo de pesquisa sobre os profissionais que ocupam cargos de gestão escolar na RJE. Os estudos destacaram, de modo geral, as competências valorizadas nesses profissionais e ressaltaram a importância de compreender e desenvolver as competências necessárias para ocupar cargos de gestão escolar, em especial em se tratando de formação continuada. Deste momento em diante, o trabalho se debruça sobre as referências teóricas que embasarão as análises; muitas dessas referências, por sua vez, em especial as da próxima seção, são utilizadas nas dissertações e teses que compuseram a revisão de literatura.

2.2 GESTÃO ESCOLAR E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

2.2.1 Gestão por competências

A gestão desempenha um papel estratégico em qualquer instituição, responsável por guiar sua missão, objetivos e valores. Os desafios envolvem a gestão de riscos, o fomento da sustentabilidade, a administração do talento humano, a promoção da inovação, entre outros aspectos. A necessidade constante de adaptação requer uma gestão capaz de se ajustar às mudanças. Nesse contexto, os gestores assumem papéis fundamentais no cenário atual, assim como suas competências. Parece ser relevante, assim, revisitar o conceito de competência, como um movimento para melhor compreender os desafios da gestão contemporânea.

Fleury (2001) considera que o tema das competências está em destaque no mundo corporativo, tornando-se necessário compreender e desenvolver um conceito de competência tanto para o indivíduo quanto para a organização, visando ao bom

desempenho da instituição e à valorização social do indivíduo. Nesse contexto, destacam-se as competências individuais como base deste estudo, orientando as discussões que seguem.

Ao aprofundar o conceito de competência individual, são colhidos “insights” importantes para a gestão de talentos e equipes. A competência individual desempenha um papel essencial na gestão, ao enriquecer o conhecimento sobre as habilidades e capacidades dos colaboradores, facilitando uma gestão mais eficaz e estratégica. Isso não apenas beneficia os profissionais em seu desenvolvimento individual, mas também contribui para o sucesso global das organizações.

O conceito de competência foi desenvolvido após vários debates ao longo da história e das transformações dos cenários. Fleury (2001) aponta que, no campo da gestão e do desenvolvimento de competências, duas abordagens distintas desempenham papéis de destaque: a escola americana e a escola europeia. Ambas têm perspectivas inovadoras sobre o conceito de competência. A escola americana destaca a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que sustentam um alto desempenho, muitas vezes associado à inteligência e à personalidade das pessoas. Em contrapartida, a escola europeia oferece uma visão mais ampla, incluindo a capacidade de adaptação e a resolução de problemas inesperados como elementos cruciais da competência.

Fleury (2001) destaca que o debate sobre competência teve início com o artigo de McClelland, em 1973. No texto, o autor sugere que existem diferenças entre competências, aptidões, habilidades e conhecimentos. Segundo Fleury (2001), McClelland enfatiza a importância da competência como uma característica intrínseca e muitas vezes oculta nas pessoas. Na década de 1990, a literatura francesa avançou o conceito de competência, indo além da mera qualificação e destacando três elementos-chave: a noção de incidente, que se refere a eventos imprevistos que perturbam a produção; a importância da comunicação para compreender os outros e compartilhar normas; e a centralidade do serviço, atendendo tanto a clientes internos quanto externos, com a comunicação desempenhando um papel fundamental.

Em contribuição ao desenvolvimento do conceito, Zarifian (2001) enfatiza que competência se refere à capacidade de um trabalhador em resolver tarefas específicas e tomar decisões para alcançar resultados específicos em seu trabalho ou organização. Para o autor (2001), competência é a compreensão prática de situações, que se baseia em conhecimentos adquiridos e se adapta à medida que as situações

se diversificam. Além disso, o autor destaca que a competência está intrinsecamente ligada à capacidade do indivíduo de agir e responder de maneira responsável e eficaz em diferentes situações profissionais, utilizando seus conhecimentos e mobilizando os recursos disponíveis (idem).

Fleury (2001) aponta que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais, a partir da influência da história, da formação educacional e da experiência profissional, impacta no ofício através das decisões e do saber agir responsável. Isso implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, promovendo a valorização da instituição e do indivíduo.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY, 2001, p. 187).

Ainda sobre o conceito de competência, o autor considera que se trata da habilidade prática de lidar com situações que se baseiam no conhecimento adquirido e na aplicação de maneira eficaz, especialmente quando as situações se tornam mais complexas. Ela é formada por aprendizados sociais e comunicativos, alimentada pela educação e treinamento, e é avaliada pelos outros como um "saber agir responsável". A competência implica a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em contextos profissionais específicos. Embora a competência individual tenha seus limites, ela não desconsidera os conhecimentos disponíveis na sociedade ou na profissão em uma determinada época (FLEURY, 2001).

Nesse aspecto, o autor ressalta que o trabalho contemporâneo não se limita mais a um conjunto de tarefas específicas relacionadas à carga, mas se transforma em uma extensão direta das competências que um indivíduo mobiliza diante de situações profissionais cada vez mais variáveis e complexas, em razão de um contexto de trabalho cada vez mais imprevisível.

Ainda de acordo com Fleury (2001), as competências gerenciais, notadamente, são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um desempenho de lideranças na gestão de uma organização. Assim, a noção de competência é apresentada como um conceito intrinsecamente ligado a ações como saber agir, mobilizar recursos, integrar conhecimentos diversos e complexos,

aprender continuamente, assumir responsabilidades e ter uma visão estratégica, conforme aponta o autor.

Quadro 2 – Competências Essenciais

Saber agir:	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos:	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar:	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender:	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica:	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury (2001).

Essas competências são essenciais para os líderes e gestores, pois ajudam a alcançar resultados, conduzir equipes e enfrentar os desafios do ambiente organizacional. Além das habilidades técnicas em gestão financeira e planejamento estratégico, elas abrangem habilidades comportamentais, como liderança, comunicação eficaz, resolução de problemas, pensamento estratégico e capacidade de adaptação, complementa Fleury (2001).

Bravo et al. (2022) afirmam que o conceito de competência surgiu da necessidade de desenvolver as habilidades das pessoas para atuarem efetivamente na gestão de organizações complexas e competitivas. Inicialmente, foi relacionado às tarefas específicas, mas evoluiu para abranger conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho em um papel ou responsabilidade. Os autores destacam que existem diversas abordagens teóricas sobre competências, algumas focando em características individuais e outras considerando o contexto organizacional. Eles ressaltam que esse conceito está em constante evolução e é objeto de debates contínuos:

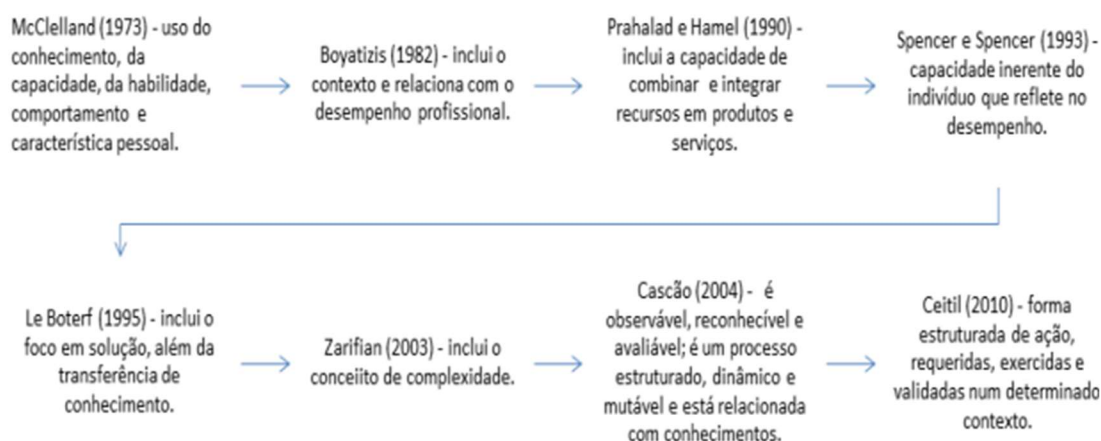
Como o conceito de competência continua a ser discutido e debatido, os estudos continuam evoluindo com o intuito de detalhar a temática e questionar estudos anteriores. Esse movimento faz com que o tema seja atual e continuamente renovado. Portanto, pode-se enfatizar que, a cada dia, há novos entendimentos e discussões sobre competências nos mais diversos campos do conhecimento científico. (BRAVO et al. 2022, p. 5).

Os autores, Bravo et al. (2022), argumentam que a definição mais recente de competência pode ser vista como uma ferramenta que permite a avaliação das habilidades sociais e cognitivas das pessoas. Essas habilidades capacitam os indivíduos a aplicar o mesmo conhecimento em diferentes situações ou contextos.

Além disso, é enfatizada a importância das competências sociais e cognitivas das pessoas, em sua capacidade de aplicar o conhecimento em diversas situações práticas, valorizando o contexto em que esse conhecimento é aplicado e compartilhado com outros. O conceito de competência individual engloba, assim, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo possui. Essas competências são adquiridas e desenvolvidas ao longo da vida profissional e pessoal de cada pessoa, indo além dos conhecimentos técnicos. Isso inclui a capacidade de adaptação, resolução de problemas, trabalho em equipe, autogerenciamento, flexibilidade e outras características, conforme destacado por Bravo et al. (2022).

Os autores Bravo et al. (2022) apresentam um quadro considerando a evolução do conceito de competência:

Quadro 3. Evolução do conceito de competência



Fonte: Bravo et al. (2022).

No cenário contemporâneo, a competência individual desempenha um papel fundamental, influenciando diretamente o desempenho e o sucesso, tanto a nível pessoal quanto organizacional. Em um mundo caracterizado pela globalização e pela constante mudança, as competências individuais tornam-se essenciais para enfrentar uma crescente complexidade e incerteza no âmbito das organizações.

2.2.2 Competências do gestor no contexto contemporâneo

No contexto atual, os desafios enfrentados pelos gestores são cada vez mais complexos e dinâmicos. A rápida evolução tecnológica, a globalização dos mercados, a diversidade das equipes de trabalho e as mudanças nas expectativas dos clientes são apenas alguns exemplos dos desafios da gestão contemporânea. Os gestores precisam se adaptar constantemente a novas circunstâncias, lidar com a incerteza, gerenciar conflitos e promover a colaboração entre equipes diversas. Além disso, devem saber conviver com pressões, como o aumento da produtividade e a redução de custos, para manter a organização competitiva em um ambiente em constante transformação.

Nesse cenário, as competências gerenciais tornam-se cruciais para que os líderes possam tomar decisões acertadas, inspirar suas equipes e alcançar resultados positivos, garantindo a sustentabilidade e o crescimento da organização. Essas habilidades, conhecimentos e capacidades permitem aos gestores desempenharem suas funções com eficiência, liderando equipes, atingindo metas e tomando decisões estratégicas.

Soares (2005) afirma que o mercado de trabalho atual valoriza cada vez mais as competências individuais por diversos motivos. Anteriormente, o conhecimento técnico e o diploma acadêmico eram requisitos primários para avaliação e seleção de gestores, mas as empresas perceberam que isso não basta para garantir o sucesso dos profissionais e o bom desempenho institucional.

Com a gestão por competências em ascensão, conforme acabamos de ver, as atitudes e habilidades comportamentais dos colaboradores também são consideradas, como trabalho em equipe, resiliência e proatividade. Essas competências permitem que os profissionais se destaquem no mercado, satisfaçam as exigências das instituições e dos clientes, além de contribuírem para o desenvolvimento pessoal e profissional. Com isso, as competências individuais são essenciais para um bom desempenho, vantagem competitiva e sucesso das organizações.

Resumidamente, as competências individuais correspondem aos hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas por uma pessoa para alcançar

os objetivos da instituição. Como forma de fortalecer a discussão, são mobilizados, à continuação, alguns estudos acerca do tema.

O artigo: “Competências no setor público federal: uma discussão sobre as competências gerenciais dos gestores em uma unidade administrativa de uma Universidade Federal do Rio Grande do Sul”, explora a gestão por competências como um novo modelo para a otimização da gestão pública no Brasil, com foco nas competências gerenciais dos gestores de uma Unidade Administrativa em uma Universidade Federal no Sul do Rio Grande do Sul (UFRGS). A pesquisa de Costa (2022) buscou compreender como os gestores percebem suas competências. Entre os resultados, foi destacada a importância de considerar o contexto específico de cada unidade para ajustar as competências às suas realidades, com ênfase nas habilidades gerenciais, especialmente na gestão de pessoas. O estudo ainda contribuiu na identificação de algumas capacidades essenciais para a função de gestor.

Costa (2022) define competência como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que capacitam uma pessoa a desempenhar atividades ou funções específicas de forma eficaz. No âmbito da gestão por competências, especialmente na administração pública e em instituições de ensino, essas competências são consideradas fundamentais para a otimização da gestão e o desenvolvimento de pessoas. Além das capacidades técnicas, incluem-se habilidades gerenciais, como a gestão de equipes, o alinhamento com o planejamento institucional e a criação de um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento profissional.

Para Bitencourt (2003), competência é compreendida como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Em seu artigo: “A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional”, a autora aborda a gestão de competências gerenciais, destacando a aprendizagem organizacional como uma ferramenta essencial para essa gestão, adaptando-se às particularidades de cada organização.

O estudo aponta que competências são compreendidas para além da simples definição de atributos, focando na aplicação prática e na experiência. A autora destaca a importância da aprendizagem organizacional, vista como essencial para o desenvolvimento de competências. O conceito inclui aspectos de autodesenvolvimento e interação social, enfatizando que as competências se desenvolvem e evoluem em contextos sociais e práticos. Assim, é possível perceber que as autoras concordam que competências incluem uma combinação de

conhecimentos, habilidades e atitudes, além de apontar que elas não são apenas teóricas, mas devem ser aplicadas na prática para serem efetivas. A aprendizagem organizacional, mencionada por Bitencourt (2003), é vista como essencial, interligada ao processo e à interação social para o crescimento e evolução das competências.

A aprendizagem organizacional refere-se a “como” a aprendizagem acontece; isto é, os processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual). Destacam-se alguns conceitos que devem ser associados ao conceito de aprendizagem organizacional: (i) processo (em termos de continuidade); (ii) transformação (baseada na mudança de atitude); (iii) grupo (ênfase no coletivo); (iv) criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização) e; (v) ação (apropriação e disseminação do conhecimento, a partir de uma visão pragmática). (BITENCOURT, 2003, p. 4)

Além disso, a aprendizagem organizacional é apontada como uma resposta às mudanças no ambiente empresarial, sendo crucial para o desenvolvimento de competências práticas e baseadas na experiência. Ela envolve a capacidade de desaprender noções antigas para abrir espaço para novas ideias, o que contribui para a criação de um ambiente inovador e adaptável.

A pesquisa ainda destaca três perspectivas centrais de aprendizagem organizacional:

Social: refere-se à formação integral, onde as experiências são oportunidades para “aprender a aprender”.

Dinâmica: foca no desenvolvimento contínuo e na construção de novas competências.

Estratégica: destaca a necessidade de alinhar as diretrizes da empresa com a gestão de competências para sistematizar práticas efetivas. Reconhecimento de que a evolução das competências é um esforço coletivo e que as organizações devem promover ambientes que incentivem a troca de aprendizados e experiências. (BITENCOURT, 2003, p. 6)

Ávila (2023), por sua vez, define competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o desempenho eficaz em um cargo”. Em seu estudo denominado: “Mapeamento de competências para cargos de gestão: um estudo de caso na Câmara Americana de Comércio (AMCHAM BRASIL)”, a autora examina a crescente demanda por competências gerenciais eficazes, especialmente para profissionais na função de Customer Success Managers (CSM). Diante das constantes mudanças e desafios do mercado, as organizações enfrentam dificuldades para encontrar gestores que possuam não apenas habilidades técnicas, mas também *soft skills* essenciais, como empatia e comunicação. Além disso, a autora enfatiza as lacunas na formação acadêmica e a inadequação das Diretrizes Curriculares dos cursos de Administração em atender às exigências do mercado atual,

destacando a necessidade urgente de alinhar a formação acadêmica com as competências demandadas pelas empresas.

Ávila (2023) nos apresenta um “novo” elemento para a discussão sobre competências essenciais para gestores, a importância de *soft skills* no contexto da gestão. As *soft skills* são as habilidades interpessoais, que se referem a um conjunto de competências que envolvem a maneira como uma pessoa se comunica, interage e trabalha com os outros, apresentadas como habilidades essenciais para a eficácia no ambiente de trabalho. As *soft skills* incluem atributos como empatia, comunicação eficaz, inteligência emocional, trabalho em equipe, capacidade de resolver conflitos e adaptação a mudanças. Assim, a autora define competência como um "estoque de recursos do indivíduo" (2023), combinando características pessoais com os resultados de suas atividades produtivas, em que o conceito é construído a partir do alinhamento entre desempenho e comportamento, e enfatiza o desenvolvimento contínuo para atender às demandas do mercado.

Quadro 4 – Definições de competências

Artigo	Definição de Competência	Autor	Ano
Mapeamento de competências para cargos de gestão: um estudo de caso na Câmara Americana de Comércio (AMCHAM Brasil)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o desempenho eficaz em um cargo.	Ávila	2023
Competências no setor público federal: uma discussão sobre as competências gerenciais dos gestores de uma unidade administrativa	Conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que capacitam uma pessoa a desempenhar atividades ou funções específicas de forma eficaz.	Costa	2022
Competências no setor público federal	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho em um papel ou responsabilidade.	Bravo et al.	2022
Construindo o conceito de competência	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo	Fleury, M. T. L., & Fleury, A.	2001

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos dados coletados e das contribuições acerca do conceito e definição de competências, podemos definir competência como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes, que permite a um indivíduo desempenhar de forma eficaz suas funções e atividades. Ela envolve a aplicação prática desses atributos no contexto organizacional e social, com ênfase no desenvolvimento contínuo e na adaptação às necessidades e mudanças do ambiente. A competência é construída através da interação social, da prática e da aprendizagem contínua, e é fundamental para a otimização da gestão e para o alinhamento com as demandas e necessidades do contexto.

2.2.3 Competências do gestor escolar

A gestão escolar desempenha um papel vital na promoção da organização e coordenação das instituições de ensino, buscando proporcionar aos alunos uma aprendizagem significativa. Com uma atuação estratégica, seu objetivo é garantir que os alunos adquiram as habilidades necessárias para enfrentar os desafios da sociedade atual. A gestão escolar deve buscar, assim, promover uma educação de qualidade, baseada em transparência, comunicação eficiente e autonomia pedagógica.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda. (LÜCK, 2000, p. 8).

É importante reconhecer a gestão escolar para além da administração das demandas do cotidiano da escola. Deve-se considerar o sentido da democratização do processo educacional, a elaboração do projeto pedagógico, a tomada de decisões coletivas e as lideranças. Também se deve atentar para a definição e implementação de políticas pedagógicas, assim como para o acompanhamento do desempenho dos estudantes e a capacitação dos professores. Para alcançar o sucesso do processo educacional, é essencial considerar a participação ativa da comunidade escolar.

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva. (LÜCK, 2000, p. 16).

A gestão escolar, conforme a visão de Lück (2009), é uma área de atuação profissional na educação, com a responsabilidade de planejar, organizar, liderar, orientar, mediar, coordenar, monitorar e avaliar os processos fundamentais para a efetividade da escola. Seu objetivo central é promover e desenvolver a aprendizagem dos educandos, principalmente no que diz respeito aos desafios da sociedade contemporânea e do mercado de trabalho. Segundo a autora, a gestão escolar deve considerar a mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas essenciais para garantir o progresso dos processos educacionais e de sua finalidade, tendo como base a promoção da cultura escolar proativa e empreendedora e fomentando uma abordagem ativa e inovadora no ambiente educacional.

Lück (2009) destaca que a gestão escolar desempenha um papel fundamental ao criar um ambiente favorável ao crescimento e desenvolvimento dos alunos, proporcionando-lhes as habilidades necessárias para se relacionarem com os sucessivos desafios de uma sociedade em constante transformação. A autora (2009) considera que, através de uma atuação estratégica, a gestão escolar pode aprimorar os recursos e práticas educacionais, assegurando uma educação de qualidade e alinhada com as demandas do mundo atual.

Além das demandas da gestão escolar apresentadas, faz-se necessário se debruçar sobre aspectos de acompanhamento na condução da gestão escolar. Nesse sentido, Lück (2009) afirma que a gestão escolar também é responsável por garantir a qualidade da educação, mediante a definição e o acompanhamento de objetivos educacionais e padrões de qualidade, e por promover a participação da comunidade escolar, compartilhando informações e envolvendo alunos, pais, educadores, políticos e empresários.

Além do foco no objetivo principal escolar, que são seus estudantes, diversos elementos são fundamentais para o sucesso da gestão escolar: a gestão pedagógica, a gestão do clima e cultura escolar, a gestão administrativa e a gestão de pessoas, afirma a autora. Abaixo, destacamos as competências destacadas por Lück (2009):

Quadro 05 – Competências do gestor escolar segundo Lück

Competência	Descrição
Gestão Administrativa	O gestor deve zelar pelo funcionamento pleno da escola, cuidar dos bens e do patrimônio, e garantir uma administração eficiente, com foco na promoção do ensino de qualidade.

Gestão de Pessoas	É fundamental desenvolver uma equipe coesa e colaborativa, promover o entendimento do papel de cada membro da comunidade escolar e fomentar um ambiente de trabalho que valorize as experiências pedagógicas compartilhadas.
Gestão Pedagógica	O gestor deve atuar na orientação das práticas educacionais, assegurando que os objetivos educacionais sejam alcançados e que as diretrizes educacionais sejam consistentemente aplicadas.
Monitoramento e Avaliação	Estabelecer sistemas robustos de avaliação para monitorar os processos educacionais e compartilhar os resultados com a comunidade escolar, visando a melhoria contínua.
Gestão Democrática e Participativa	Promover a inclusão e a participação de todos os envolvidos no ambiente escolar, fortalecendo a relação entre a escola e a comunidade.
Capacidade de Liderança	O gestor deve transmitir uma visão clara e inspiradora, orientando a equipe e motivando alunos, educadores e pais na busca pela excelência educacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

A gestão administrativa, conforme apresentada por Lück (2009), engloba a administração dos recursos físicos, materiais, financeiros e humanos da escola, com o diretor escolar desempenhando um papel fundamental nesse processo. O diretor tem a responsabilidade de garantir a organização dos registros e documentação escolar, zelando pelos bens da escola e contribuindo para sua manutenção.

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. (LÜCK, 2009, p. 18).

A autora destaca que a gestão administrativa é um elemento essencial para o sucesso da gestão pedagógica. No entanto, ressalta que a gestão pedagógica não deve estar subordinada às questões administrativas, pois ambas são igualmente importantes e devem trabalhar em conjunto para o bom funcionamento da escola. É fundamental buscar desenvolver uma gestão administrativa eficiente em relação aos recursos, permitindo que a escola promova a aprendizagem e formação dos alunos de forma adequada e responsável (LÜCK, 2009).

No que se refere à gestão de pessoas, Lück (2009) considera que é a mobilização das pessoas envolvidas no processo, suas energias e seus talentos, coletivamente organizados, voltados para a constituição de um ambiente escolar

efetivo na promoção de seus objetivos de aprendizagem. Essa perspectiva pode afetar diretamente a gestão pedagógica, garantindo um ambiente escolar favorável.

Outro ponto fundamental para o sucesso da gestão escolar é a administração de seu contexto. Lück (2009) aponta que a gestão do clima e da cultura escolar desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente educacional que favoreça o processo de ensino e aprendizagem, o desenvolvimento dos alunos e o alcance dos objetivos da escola. Essa gestão tem relação direta com a gestão pedagógica, administrativa e de pessoas.

O empenho em conhecer a cultura organizacional da escola representa o esforço no sentido de compreender a sua personalidade, que explicita as intenções reais por trás das ações e reações. Sem esse conhecimento se torna impossível promover mudanças na escola e alinhar sua cultura com propostas educacionais mais amplas. Não levar em consideração a cultura escolar, a sua personalidade, resulta em provocar resistências e desconsiderar a possibilidade de canalizar positivamente as energias nela presentes. (LÜCK, 2009, p. 124).

Considerando a figura do gestor escolar, que pode ser o diretor ou diretores da instituição, é importante destacar algumas atribuições definidas pelo Ministério da Educação (MEC). Em maio de 2021, o MEC publicou um documento referente à Matriz Nacional Comum de Competências (MNCC) para o Diretor Escolar (BRASIL, 2021). O documento estabelece parâmetros e expectativas para a atuação desse profissional, definindo um conjunto mínimo de competências e responsabilidades para o exercício da função.

A matriz busca servir, assim, como referência para as políticas que orientam o trabalho do diretor escolar, abrangendo desde os processos de seleção até a formação inicial e continuada desse profissional. Além disso, ela visa a auxiliar na definição de políticas nacionais, estaduais e municipais de escolha, acompanhamento e avaliação do trabalho dos diretores escolares. O objetivo da MNCC é, assim, orientar a formação e o aprimoramento dos diretores, contribuindo para a melhoria da gestão educacional nas escolas.

Segundo o documento, o gestor escolar desempenha um papel fundamental na área da educação, com suas competências definidas no MNCC do Diretor Escolar, que abrangem planejamento e gestão pedagógica e competências estratégicas de recursos e liderança; todas elas essenciais para garantir uma administração eficaz e de qualidade na escola. Isso envolve o desenvolvimento de planos pedagógicos, a gestão eficiente dos recursos da escola e a promoção de colaboração com a comunidade educacional (BRASIL, 2021). Com base nas competências apresentadas

no MNCC do Diretor Escolar, o quadro seguinte organiza as competências necessárias para o diretor escolar, incluindo a descrição e a página correspondente:

Quadro 06 - Competências do Diretor Escolar (BRASIL, 2021)

Competência	Descrição	Página
Visão Política e Pedagógica	Compreensão do contexto político e pedagógico, liderando com empatia e visão crítica para melhorar práticas educativas.	[1]
Definição de Metas, Avaliações e Responsabilidades	O diretor deve ter a autonomia para estabelecer metas e planejar, além de utilizar dados para beneficiar os estudantes, focando em resultados e desempenho escolar.	[3]
Gestão Estratégica dos Recursos	Uso estratégico dos recursos humanos e financeiros alinhados aos propósitos pedagógicos da escola, promovendo uma gestão eficiente para o sucesso escolar.	[3]
Sistema de Liderança	Atuação do diretor além dos limites da escola, estabelecendo relações com outras instituições para troca de experiências e boas práticas.	[3]
Apoio ao Desenvolvimento do Trabalho Docente	O diretor deve apoiar e avaliar o desenvolvimento da prática docente, investindo na formação profissional dos professores e promovendo uma cultura colaborativa.	[3]
Formação e Atualização Contínua	O diretor deve buscar constantemente atualização e aperfeiçoamento em educação, gestão escolar e metodologias de ensino, promovendo melhoria contínua.	[7]

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os pontos apresentados para a gestão escolar, como o sucesso pedagógico, a boa condução administrativa e a gestão das pessoas envolvidas no processo, a figura do líder passa a ter um papel fundamental na condução para o cumprimento dos objetivos propostos pela instituição. Assim, a liderança desempenha um papel central na atuação do gestor escolar, pois é por meio dela que se constrói o ambiente educacional de excelência almejado. A liderança eficaz do gestor escolar envolve fornecer direção e visão para a escola, estabelecer metas claras e expectativas elevadas. Além disso, ele deve reconhecer e incentivar o potencial de sua equipe, promovendo o desenvolvimento profissional contínuo.

Honorato (2012) concorda com Lück em relação às demandas do gestor na contemporaneidade. No entanto, ele amplia a discussão ao destacar a liderança. O autor acredita que o gestor escolar desempenha um papel fundamental na liderança

e na promoção da participação democrática na escola. Além disso, o gestor também trabalha para criar um ambiente educativo com expectativas elevadas, envolvendo todos os membros da comunidade escolar na definição e no alcance de metas coletivas. Essa liderança deve orientar toda a equipe na superação dos desafios do contexto da instituição educativa.

A seguir, o quadro abaixo destacará a competência de liderança, assim como outras mencionadas pelo autor ao longo do trabalho, sintetizando as informações sobre as competências essenciais do gestor escolar conforme apresentadas por Honorato (2012):

Quadro 07 – Competências Essenciais Honorato (2012)

Competências	Descrição
Liderança	O gestor deve liderar e garantir a atuação democrática efetiva dos conselhos escolares e outros colegiados, promovendo um ambiente onde todos possam contribuir para a tomada de decisões.
Integração e Cooperação	É importante que o gestor articule e promova a atuação integrada de todos os elementos da escola (professores, alunos, pais e comunidade), criando um espaço de aprendizado colaborativo.
Capacidade de Comunicação	O gestor precisa estabelecer uma comunicação eficaz com todos os membros da comunidade escolar, garantindo que as informações relevantes sejam compartilhadas e que todos se sintam envolvidos no processo educativo.
Tomada de Decisões Participativas	O gestor deve ser capaz de delegar responsabilidades e envolver outros membros da equipe na definição de metas e objetivos institucionais, promovendo um senso de coletividade.
Foco na Qualidade da Educação	A gestão deve estar sempre orientada para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, estabelecendo indicadores que ajudem a medir e a melhorar a eficácia da escola.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seu estudo, Honorato (2012) apresenta a liderança como um processo de influência em grupos humanos envolvidos em ações coletivas, enfatizando seu caráter pessoal, efeitos, comportamento dos líderes e interação com a situação e orientação. Ele observa que a liderança é um tema debatido ao longo da história, presente desde a emergência da civilização, com registros históricos que destacam sua importância.

O espírito de liderança é muito valorizado, tanto no âmbito profissional como no pessoal, onde ser líder não é ser simplesmente "chefe" ou "gerente", é muito diferente disto, pois os líderes autênticos são pessoas que já absorveram a verdade fundamental da existência, em que não é possível fugir das contradições inerentes à vida. (HONORATO, 2012, p. 9).

No contexto organizacional, Honorato (2012) destaca que a formação de líderes capazes de conduzir mudanças culturais é um desafio, sendo um processo pelo qual as organizações passam para otimizar os processos de produção e adaptar-se às novas exigências. Nesse contexto, a mudança cultural está associada à necessidade de desenvolver comportamentos inovadores entre os membros da organização, de forma a melhorar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.

Quanto à liderança no ambiente escolar, Honorato (2012) afirma que é uma característica fundamental na gestão escolar. O gestor escolar, geralmente o diretor, desempenha um papel central para orientar, mobilizar e coordenar a comunidade escolar, sempre com vistas à melhoria do ensino e da aprendizagem. Ele tem uma visão de futuro que compartilha com os seguidores, influenciando, mobilizando, incentivando e inspirando a criação de um ambiente harmonioso e participativo.

Em relação a MNCC, Honorato (2012) concorda com a Matriz em diversos aspectos. Ele destaca a liderança como uma competência essencial para o gestor escolar, alinhada à Matriz que enfatiza o papel do diretor na promoção de um ambiente colaborativo e no intercâmbio de boas práticas entre instituições. Além disso, é valorizada a visão política e pedagógica, enfatizando a necessidade de liderar com empatia e visão crítica para melhorar as práticas educativas, o que está em consonância com a Matriz. O autor também reforça a importância de apoiar o desenvolvimento docente e a formação contínua, competências igualmente destacadas no documento. Honorato considera a liderança no ambiente escolar como um elemento importante para orientar, mobilizar e coordenar a comunidade escolar, visando à melhoria contínua do ensino e da aprendizagem, de forma a criar um ambiente educativo harmonioso e participativo.

A partir das discussões até então apresentadas e considerando o objeto deste estudo, é interessante lançar luz sobre aspectos da gestão escolar na rede privada de Educação. Nesse contexto, destaca-se a os estudos desenvolvidos por Pinto (2018), que investiga as competências do líder-gestor educacional da escola privada. Em sua obra, a autora aborda elementos que dialogam com a rotina e o contexto das escolas desse segmento.

De acordo com Pinto (2018), a competência transcende a predisposição para o cargo e abrange ferramentas possíveis para a realização de uma tarefa. Para um gestor educacional, esse domínio engloba uma série de habilidades essenciais, como gestão, liderança, cooperação, percepção, experimentação, tomada de decisão, adaptação e empreendedorismo. O empreendedorismo mencionado pela autora, em especial, não é um termo tratado nas demais pesquisas analisadas. Nesse cenário, empreender se relaciona com outras competências, como agir de maneira proativa, adaptável e inovadora, para superar obstáculos e aprimorar o processo educativo.

A gestão escolar democrática é um tema abordado por diversos autores, no sentido de esclarecer o papel do gestor escolar, também para os atuantes em escolas privadas. Honorato (2012) compreende a gestão democrática como um modelo que enfatiza a participação e o envolvimento de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na construção coletiva dos objetivos e práticas da escola. Para o autor, a gestão democrática busca garantir a transparência, a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade. Sob esse modelo, o gestor escolar assume o papel de um líder democrático, cuja função envolve a articulação, o incentivo e a mobilização de diversos atores para atingir metas educacionais e oferecer uma educação de qualidade.

Pinto (2018) oferece uma perspectiva complementar, ao argumentar que a gestão democrática na escola privada deve se basear em princípios de participação coletiva, envolvendo não apenas colaboradores e professores, mas também estudantes, pais e a comunidade em geral. A autora também ressalta a mudança de perspectiva em relação ao gestor escolar contemporâneo. Enquanto, anteriormente, este era visto como um administrador de tarefas burocráticas, atualmente, a ênfase está na necessidade de uma gestão mais alinhada com os princípios democráticos.

Anteriormente, esses gestores tinham um perfil de práticas burocráticas, conservadoras, centralizadas e autoritárias, porém, apesar de existirem ainda, em pouca quantidade, os profissionais que delegam o trabalho de sua equipe, atualmente há práticas de gestão democrático-participativa, liderança, atitudes flexíveis, conscientização e compromisso em relação às mudanças na educação de acordo com as exigências da sociedade contemporânea. (PINTO, 2018, p. 29).

A liderança educacional é crucial para implementar mudanças na educação atual. De acordo com Pinto (2018), os líderes-gestores educacionais precisam de conhecimento teórico, experiência prática e virtudes para promover uma gestão eficaz. Isso envolve conquistar o respeito da equipe, fornecer feedback positivo e

discutir a formação, perfil e habilidades possíveis para liderar na educação contemporânea.

Pinto (2018) destaca, ainda, a liderança educacional, liderança resiliente e liderança emocional no contexto do gestor educacional, este apresentado pela autora como “líder-gestor educacional”. Tal liderança desempenha um papel central na organização escolar privada, sendo responsável por gerenciar, liderar, coordenar e modificar o ambiente educacional em um contexto de rápidas transformações sociais. Nesse sentido, aponta-se para competência de o gestor se desenvolver como um líder resiliente, ou seja, alguém capaz de demonstrar adaptação, flexibilidade, criatividade e inteligência emocional para lidar com as mudanças. No cenário contemporâneo, caracterizado por transformações rápidas e dinâmicas, essas habilidades se relacionam diretamente com a capacidade de inteligência emocional para gerenciar emoções e tomar decisões inteligentes.

Outra contribuição da autora está relacionada ao clima institucional. Pinto (2018) sublinha que, no contexto profissional, as emoções desempenham um papel significativo, uma vez que o bem-estar das equipes de liderança tem um impacto direto nos resultados da organização. A autora reforça que uma liderança emocionalmente inteligente vai além do simples gerenciamento das emoções; ela envolve a capacidade de compreender, utilizar e influenciar as emoções para promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e orientado para a realização dos objetivos organizacionais. Esses líderes se destacam não apenas por suas habilidades técnicas, mas também por sua capacidade de se conectar genuinamente com as pessoas e inspirá-las a alcançar o melhor de si mesmos em prol da visão compartilhada da organização.

Em relação à Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, Pinto (2018) apresenta pontos em comum ao enfatizar a importância da gestão democrática e da participação coletiva, envolvendo não apenas colaboradores da instituição e professores, mas também estudantes, pais e a comunidade, com destaque para a transição de uma gestão burocrática para uma gestão democrática, que valoriza a liderança resiliente, a flexibilidade, a inteligência emocional e a capacidade de adaptação às mudanças.

Com o intuito de abordar a gestão escolar, notadamente, na Rede Jesuíta de Educação, que compreende, entre outras instituições, um conjunto de escolas

privadas, à continuação apresento aspectos sobre a temática que têm direcionado o trabalho na RJE.

2.3 GESTÃO ESCOLAR NA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO

2.3.1 A vocação confessional

A história da educação jesuíta no Brasil é uma jornada marcante dividida em três fases principais. A primeira delas teve início com a chegada dos jesuítas ao país e se estendeu até sua expulsão. Durante esse período, os jesuítas se empenharam na tarefa de evangelizar e educar por meio de instituições educacionais gratuitas, sendo os responsáveis pelo único sistema formal e público de ensino em todo o país (KLEIN, 2016).

Atualmente, os jesuítas continuam desempenhando um papel vital na educação por meio da Rede Jesuíta de Educação, fundada em 2014. A Rede busca, sobretudo atualmente, implementar práticas inovadoras de ensino que colocam o estudante no centro do processo educativo. Além disso, os jesuítas também se dedicam à formação do clero, oferecendo seminários próprios ou colaborando com outras dioceses (KLEIN, 2016).

A rica trajetória da educação jesuíta no Brasil reflete um compromisso duradouro com a educação, o desenvolvimento espiritual e a formação de líderes ao longo dos séculos, e continua a moldar o cenário educacional do país nos dias de hoje. Pode-se dizer que a Rede Jesuíta de Educação é como uma grande família de instituições educacionais, que se unem com um propósito nobre: tornar a educação de alta qualidade acessível a todos. Essas escolas, colégios e universidades, ligadas à Companhia de Jesus, têm um compromisso especial em garantir que a excelência educacional seja uma realidade, especialmente para aqueles que enfrentam desafios sociais e econômicos (PEC, 2021).

O Projeto Educativo Comum (PEC, 2021) é um documento da RJE vigente durante o período de 2021-2025. Esse documento direciona colégios da Rede, oferecendo orientações para o desenvolvimento do trabalho educativo. O PEC 2021 foi cuidadosamente elaborado por um grupo de trabalho composto por diretores, assessores e representantes da Rede Jesuíta de Educação. A versão revisada reflete o que se aprendeu nos últimos cinco anos e destaca a importância da renovação

constante, da busca pelo conhecimento contínuo e da criatividade na missão educacional.

Outro documento mais abrangente e igualmente importante se intitula: “A Companhia de Jesus e o Direito Universal a uma Educação de Qualidade”, elaborado na Conferência de Provinciais Jesuítas da América Latina e Caribe – CPAL, 2019. Seu foco é a educação como um direito humano essencial. O documento explora diversos aspectos relacionados à educação, como sua ligação com a dignidade das pessoas, a missão educativa da Companhia de Jesus e os obstáculos enfrentados para proporcionar uma educação de excelência. Destaca, também a tradição educacional da Companhia de Jesus, seu compromisso em oferecer uma educação de qualidade para todos, especialmente os menos privilegiados, e a importância da colaboração e do trabalho em conjunto para superar os desafios globais da educação (CPAL, 2019).

Como referência para compreendermos a atuação educacional da RJE, é relevante mencionar o documento: "Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI. Um exercício contínuo de discernimento" (ICAJE, 2019). Nele, aponta-se para a importância da educação jesuíta nos dias de hoje, incentivando a renovação e a inovação na forma como se educa. Ressalta-se, ainda, a necessidade de se criar um ambiente acolhedor e seguro para todos os alunos e de adaptar a tradição educativa jesuíta às necessidades das novas gerações.

O documento também enfatiza como é crucial o diálogo entre educadores para enfrentar os desafios do século XXI. O objetivo é proporcionar uma visão compartilhada e um senso de propósito aos colégios jesuítas, motivando-os a se envolverem em seus contextos e no mundo, oferecendo uma educação de alta qualidade baseada em valores humanistas jesuítas. É um convite a todos os envolvidos na missão educativa jesuíta para renovarem seu compromisso com essa tradição viva por meio do discernimento e da reflexão constante (ICAJE, 2019).

Na proposta do documento, os objetivos da Rede Jesuíta de Educação são essenciais para a educação atual. Eles buscam guiar os alunos no caminho espiritual, promovendo o discernimento e a conexão com Deus. Além disso, é destacado, novamente, o compromisso da Rede em acompanhar os menos favorecidos, trabalhando para a reconciliação e a justiça social. O documento ainda ressalta a importância de se orientar os jovens para um futuro cheio de esperança e a contribuir com a preservação do nosso planeta, cuidando da Casa Comum.

Esses objetivos são fundamentais para a educação jesuíta, que procura se adaptar às mudanças do mundo e às necessidades das novas gerações e priorizar a criação de um ambiente seguro e saudável para todos os estudantes, incentivando a renovação e a inovação da educação. De algum modo, eles refletem a tradição educativa jesuíta, que busca proporcionar uma educação integral, formando estudantes que estão conectados com o mundo e espiritualmente conscientes, com o propósito de oferecer uma educação que vai além do conhecimento acadêmico, moldando cidadãos comprometidos com a justiça e o cuidado com o nosso planeta (ICAJE, 2019).

O documento "Diretrizes Curriculares da Rede Jesuíta de Educação" complementa muitas indicações dos documentos anteriores. Por servir como um guia para a construção de currículos nas instituições de ensino da Rede Jesuíta de Educação Básica no Brasil, ele materializa a tradição da RJE, ao enfatizar o valor do humanismo como alicerce da Educação Jesuíta. Isso implica integrar conhecimentos acadêmicos, habilidades socioemocionais e crescimento espiritual-religioso. Além disso, destaca a importância do autoconhecimento, da empatia, da responsabilidade solidária e da preocupação com o meio ambiente. Também ressalta a necessidade de adotar práticas educacionais inovadoras para aprimorar o ensino e a aprendizagem.

Outro ponto fundamental está relacionado à importância da colaboração na criação de currículos, considerando as particularidades de cada contexto escolar. Com isso, o documento reafirma a justiça curricular como um princípio fundamental, garantindo que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade que promova o desenvolvimento integral.

2.3.2 “Modos de proceder” dos gestores no contexto da RJE

O objetivo geral desta pesquisa, conforme mencionado, é investigar as competências desejáveis para gestores na Rede Jesuíta de Educação (RJE). Para alcançar esse propósito, foram analisados documentos disponibilizados pela RJE, que se relacionam diretamente com o tema da gestão educacional dentro da rede. O objetivo da análise documental é identificar e compreender as expectativas e diretrizes estabelecidas pela RJE em relação às competências de seus gestores. Essa análise permite revelar como a Rede define as habilidades e conhecimentos necessários para uma liderança eficaz em suas instituições educacionais, sempre buscando o

alinhamento com os princípios e valores jesuítas. Além disso, a análise dos documentos servirá como base para confrontar os dados coletados a partir dos questionários enviados aos gestores pertencentes à RJE.

Esse confronto é fundamental para verificar a consistência entre as competências formalmente valorizadas pela RJE e as percepções dos gestores sobre as habilidades e conhecimentos necessários para seu desempenho. Dessa forma, a análise documental e os dados dos questionários, em conjunto, contribuem para uma compreensão mais aprofundada do perfil de gestor que a RJE busca desenvolver, alinhando teoria e prática na gestão educacional.

O foco desta análise está voltado aos seguintes documentos:

- a) Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação (PEC) (2021);
- b) "Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI. Um exercício contínuo de discernimento" (ICAJE, 2019);
- c) Projeto Apostólico Comum 2021-2027.

Esses documentos são fundamentais para entender a abordagem da Rede em relação à formação e desenvolvimento de seus gestores, refletindo as expectativas institucionais e as competências valorizadas para uma liderança alinhada aos seus princípios educacionais. Na sequência, são apresentadas, de forma sintética, as informações contidas nos documentos analisados que se relacionam diretamente aos objetivos desta pesquisa.

O primeiro documento é o Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta de Educação Básica, atualizado para o período de 2021 a 2025. Este projeto surge em um contexto de renovação e aprendizado coletivo, refletindo as necessidades atuais e os desafios contemporâneos. Ele é alinhado aos valores da Companhia de Jesus, visando à formação integral de cidadãos conscientes e engajados na busca pelo bem comum. O documento é considerado um guia para as instituições de ensino da Rede, promovendo uma educação relevante e inovadora.

O principal objetivo do PEC é orientar as instituições educacionais da Rede Jesuíta na implementação de uma educação que não apenas transmita conhecimento, mas que também forme estudantes como cidadãos críticos, solidários e comprometidos. O PEC busca incentivar a criatividade e a busca por soluções para

as questões sociais contemporâneas, formando homens e mulheres de boa vontade que estejam dispostos a atuar em prol do bem comum.

Ao investigar o documento, foi possível encontrar palavras-chave que se relacionam com este estudo, como liderança, lideranças, gestores, diretores e competências. As menções a essas palavras foram distribuídas no quadro abaixo:

Quadro 08 - Frequência de Palavras-Chave

Palavras-chave encontradas	Número de vezes mencionadas
Liderança	20
Gestor	9
Competências	8
Lideranças	7
Gestores	7
Diretores	6

Fonte: Criado pelo autor

É possível identificar uma grande dedicação e preocupação da RJE com os temas acerca das lideranças que conduzem as instituições de ensino, considerando aqui o recorte das palavras-chave destacadas no corpo do documento. O PEC está estruturado em três capítulos, sendo o primeiro intitulado: "Pressupostos," que apresenta os fundamentos que orientam as opções educativas da Rede Jesuíta de Educação, destacando a importância da educação em um contexto de mudanças constantes e os desafios decorrentes dessas transformações.

Ele enfatiza a formação integral, abordando temas como o bilinguismo e novas formas de aprendizagem, marca da RJE ao longo da história, conforme destacado anteriormente. O segundo capítulo, "Dimensões e Identidade," define as dimensões do PEC, sua identidade conceitual e suas aplicações práticas na vida escolar, tratando de aspectos como o clima institucional, as relações com a família e a comunidade e a importância de uma educação que promova valores éticos e cristãos. O terceiro capítulo, "Encaminhamentos e Cronograma de Implementação," foca no planejamento da execução do PEC, apresentando um cronograma que detalha etapas, como a análise da realidade local e a elaboração de um Plano de Implementação ajustado às necessidades de cada unidade educativa.

A forma como os processos são geridos faz as Unidades Educativas manifestarem, de maneira explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição. [...] 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. (PEC, 2021, p. 43).

O documento estabelece uma relação clara entre as lideranças das instituições e a execução do PEC, ressaltando a importância de que as Equipes Diretivas sejam protagonistas na implementação do projeto. As competências requeridas incluem a capacidade de avaliação sistemática da organização interna, adequação de estruturas e inovação pedagógica. Além disso, é ressaltada a importância da formação continuada e do trabalho em rede, promovendo uma gestão integrada.

Espera-se que as lideranças das instituições educacionais assumam um papel ativo e comprometido na execução do PEC. Isso implica não apenas a familiarização com o projeto, mas também a promoção de estratégias que engajem estudantes, educadores e famílias no processo educativo.

Com base nas informações fornecidas pelo documento, é possível referenciar algumas competências mencionadas e relacionadas com os cargos de lideranças. No quadro abaixo, apresentam-se informações presentes no PEC, que fazem alusão a competências necessárias aos gestores da RJE.

Quadro 09 - Competências do Gestor Escolar

Competência	Descrição	Página
Gestão de Pessoas	O gestor deve realizar um gerenciamento qualificado de pessoas, promovendo o desenvolvimento humano e profissional, visando à eficácia do serviço educacional e à realização da missão institucional.	[49]
Clareza de Funções e Competências	Definição clara das funções e dos pré-requisitos necessários para o sucesso na contratação e acompanhamento do desempenho dos profissionais, aumentando a eficácia da gestão.	[50]
Capacidade de Liderança	O gestor deve liderar e mediar entre direção e operação, clarificando a visão, os fins e os objetivos da instituição e promovendo um trabalho colaborativo em equipe.	[54]

Gestão Financeira e de Recursos	Alinhamento da gestão financeira com as diretrizes institucionais, implementando controles e registros adequados, e assegurando o uso sustentável dos recursos.	[48]
Inovação e Criatividade	Capacidade de abordar desafios contemporâneos de forma inovadora, promovendo aprendizado contínuo e renovação, essencial para enfrentar a complexidade dos desafios educacionais.	[45], [110]

Fonte: Criado pelo autor

No subcapítulo “Potencializando o desenvolvimento humano a serviço da missão: gestão de pessoas”, o documento PEC (2021) enfatiza a importância de uma gestão de pessoas eficaz nas Unidades Educativas da Companhia de Jesus. A gestão de pessoas é vista como uma dimensão estratégica, que valoriza o capital humano e promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. O documento destaca a necessidade de avaliações de desempenho anuais, alinhadas a competências específicas, para garantir uma liderança eficaz e o aprimoramento contínuo das equipes.

As lideranças devem ser criativas e abertas a inovações, utilizando o PEC como um guia que estimula a colaboração e o envolvimento de toda a comunidade escolar. É fundamental que elas inspirem e mobilizem as equipes para a transformação e melhoria contínuas dentro do contexto em que atuam.

A Equipe Diretiva é a primeira responsável pela gestão de pessoas, e o setor de Recursos Humanos atua como seu parceiro, por meio do gerenciamento de políticas e procedimentos que serão adotados pela instituição. O ideal é que a Unidade Educativa conte com clara definição dos procedimentos para recrutamento, seleção, retenção de talentos, avaliação de desempenho, programas de desenvolvimento pessoal e profissional e definição do plano de cargos e salários, nesse caso conforme características locais do mercado educativo em que a Unidade Educativa está inserida e apoiado e em consonância com a mantenedora e suas equipes técnicas. (PEC 2021, p. 49).

Em relação à liderança, o PEC (2021) ressalta a gestão como serviço e a liderança como um espaço de compartilhamento de poder e responsabilidade. O documento incentiva que os gestores compreendam suas funções com entusiasmo, buscando a excelência (Magis) para promover uma gestão financeira sustentável e o uso responsável dos recursos. As lideranças devem participar da elaboração e execução do orçamento anual, colaborando no controle financeiro. O compromisso com a missão da Companhia de Jesus e o bem comum é essencial, e a liderança eficaz é vista como crucial para enfrentar os desafios educacionais contemporâneos

e promover a formação integral dos estudantes. Em um mundo em constante transformação, marcado por avanços tecnológicos e mudanças sociais, as instituições devem preparar líderes educacionais capazes de orientar suas equipes e adaptar as abordagens pedagógicas para atender às demandas em evolução (PEC, 2021).

Assim, a liderança eficaz não só promove a excelência acadêmica, mas também estimula a capacidade dos estudantes de enfrentar os desafios complexos, preparando-os para serem cidadãos ativos e críticos.

A complexidade das relações, o modo como estas se travam no ambiente escolar e os processos desenvolvidos nas diferentes áreas da organização constituem o conteúdo mesmo 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. (PEC, 2021, p. 43).

Em relação à competência de liderança para gestores, o PEC (2021) considera que os gestores precisam ser capazes de exercer uma liderança inspiradora e transformadora, promovendo a justiça e o serviço como princípios fundamentais. Eles devem compreender sua autoridade como um meio de servir para transformar a si mesmos, as pessoas e a sociedade como um todo.

O vocábulo “liderança” remete à habilidade de colocar-se a serviço dos outros na condição de quem contribui e articula harmonicamente ações em contextos coletivos. Sendo uma habilidade, esta não é inata, e sim consequência de trabalho formativo amplo e integral. (PEC, 2021, p. 72).

A partir do resgate de pontos centrais que marcam a RJE, suas contribuições e avanços, é importante considerar o gestor da rede como responsável por “dar vida” aos documentos investigados. Para tanto, é necessário que, além das competências comuns dos cargos de gestão, os diretores tenham conhecimentos e habilidades desenvolvidas a partir da perspectiva da RJE, compreendendo sua missão, objetivos e finalidades.

O segundo documento analisado é intitulado: "Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI. Um exercício contínuo de discernimento" (ICAJE, 2019), é uma produção da RJE cujo objetivo é fomentar um processo contínuo de discernimento nos colégios jesuítas, inspirar e engajar educadores e líderes para enfrentar desafios atuais de forma criativa e assegurar uma educação de qualidade baseada na tradição humanista jesuíta. Apoia-se na reflexão sobre a identidade jesuíta e sua contribuição educacional, além de servir como uma ferramenta dinâmica para aprendizado

contínuo, adaptando-se às necessidades do contexto educativo e fomentando o diálogo e a criatividade em todas as suas seções.

Ao se debruçar em informações contidas no documento, é possível listar os seguintes dados:

Quadro 10 - Palavras-Chave Consultadas

Palavra-Chave	Nº de vezes que é mencionada
Competência	4 vezes
Competências	3 vezes
Gestor	2 vezes
Gestores	1 vez

Fonte: Criado pelo autor

Durante as buscas, ressalto que as palavras "Líder," "Liderança," "Diretor" e "Diretores" também foram procuradas, porém não apareceram no documento analisado.

Se comparado ao PEC, as palavras-chave consultadas apareceram em menor número no documento "Colégios Jesuítas: Uma Tradição Viva no século XXI. Um exercício contínuo de discernimento" (ICAJE, 2019); ainda assim, algumas informações são importantes para serem tratadas em nossa pesquisa, fundamentalmente nas relações existentes no campo da gestão e das competências.

Embora o documento não apresente uma lista específica de competências para gestores e líderes, ele propõe diretrizes que sugerem habilidades importantes para a educação jesuíta. Entre elas, destaca-se a capacidade de discernimento, essencial para ajustar a educação às mudanças do contexto atual e promover uma reflexão contínua. O discernimento, no contexto dos colégios jesuítas e da tradição inaciana, é um processo espiritual e prático que busca entender a vontade de Deus em várias situações da vida. Baseia-se na reflexão, oração e análise das circunstâncias, visando à tomada de decisões mais claras e eficazes, guiadas pelo Espírito Santo.

É uma opção pela busca e pelo encontro da vontade de Deus, deixando-nos conduzir sempre pelo Espírito Santo. Através do discernimento em comum das Preferências Apostólicas experimentamos uma renovação em nosso modo de proceder. Por isso nos comprometemos a fazer uso habitual da conversação espiritual e discernimento durante a prática das Preferências em todos os níveis da vida-missão da Companhia. (ICAJE, 2019, p. 26).

Nesse aspecto, o documento ressalta a relação do discernimento e a capacidade de resolver problemas e tomar decisões estratégicas como vital para

enfrentar os desafios e explorar as oportunidades que o cenário educacional que o século XXI oferece. Tais competências capacitam os gestores educacionais a criar um ambiente educacional seguro, saudável e propício ao aprendizado dos estudantes, contribuindo, assim, para o sucesso da missão da RJE (ICAJE, 2019).

O documento indica que gestores devem se estabelecer como facilitadores do diálogo e da inovação, criando espaços para reflexão e novas práticas pedagógicas. A colaboração em redes também é essencial, fortalecendo laços entre diferentes comunidades educativas para promover o bem maior. Essas competências e habilidades são fundamentais para que gestores e líderes das instituições jesuítas conduzam suas escolas de maneira eficaz, enfrentando os desafios contemporâneos e mantendo a qualidade da educação.

A partir das contribuições expostas no documento, podemos compreender o trabalho dos gestores escolares da RJE como fundamental na condução das instituições, alinhando sua liderança com os princípios e valores da educação jesuíta: uma liderança que atua no sentido de construir uma formação baseada na fé e no diálogo interreligioso, com caminhos e os processos orientados na justiça social, cidadania global e interculturalidade. O gestor também deve estar atento em fomentar o cuidado com o meio ambiente e a aprendizagem contínua, colaborando em rede global para promover a excelência humana e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Outro documento analisado, para ampliar o aprofundamento acerca da visão sobre as competências dos gestores pertencentes às instituições de ensino da RJE, denomina-se Projeto Apostólico Comum 2021-2027, um produto da Conferência de Províncias Jesuítas da América Latina e do Caribe (CPAL, 2021).

Durante a leitura do documento, que apresenta o Projeto Apostólico Comum (PAC.2), foi possível identificar a menção das palavras "líder" 3 (três) vezes, "liderança" 2 (duas) vezes e "gestor" 1 (uma) vez. Embora o documento não tenha como foco principal orientar gestores e lideranças, ele é um plano apostólico com viés estratégico, relevante também para as instituições de ensino da RJE. O PAC.2, fundamentado na avaliação do PAC.1 e em um amplo processo participativo, aborda três prioridades principais: a experiência espiritual, a amizade social e a formação integral. Essas prioridades visam a transformar as comunidades e promover a justiça social, destacando a colaboração e o compromisso em resposta à missão de Cristo.

Como resultado, o PAC.2 se apresenta como uma ferramenta vital para orientar a vida apostólica da Companhia de Jesus.

Dentre os objetivos apresentados na 1ª prioridade, merece destaque aquele relacionado diretamente às lideranças, que sugere a oferta de programas de formação inaciana em liderança e gestão para todos os colaboradores, com ênfase especial nos que ocupam cargos diretivos e nos escolásticos jesuítas (CPAL, 2021, p. 9). A ênfase na formação continuada e na capacitação das lideranças, por sua vez, reforça o compromisso da Rede Jesuíta de Educação com a excelência na gestão educacional.

A formação continuada é fundamental para que os líderes possam acompanhar as transformações sociais, culturais e tecnológicas que impactam o ambiente educacional. Além disso, ao promover programas de formação específicos em liderança e gestão, o documento sugere que as lideranças devem ser preparadas não apenas para administrar de forma eficiente, mas também para inspirar suas equipes e comunidades, alinhando suas ações aos princípios da Companhia de Jesus.

Fazer um uso maior e melhor do discernimento pessoal e comum (institucional) de maneira que impregne e transforme as nossas ações apostólicas e de governo (avaliação, planejamento e gestão) favorecendo a missão em colaboração e em rede. (CPAL, 2021, p. 9).

O documento enfatiza um forte compromisso social e humano, destacando a necessidade de ações concretas para apoiar os mais vulneráveis e promover a justiça social. Nesse contexto, o papel das lideranças das instituições pertencentes à RJE é fundamental. Elas são responsáveis por implementar essas diretrizes em suas comunidades educacionais, criando ambientes que reflitam os valores de cuidado, equidade e inclusão, e garantindo que as ações de suas instituições estejam alinhadas com a missão apostólica de promover uma sociedade mais justa e solidária.

Outros objetivos estratégicos apresentados no documento estão destacados na prioridade 3, incluindo "atualizar e relançar o Projeto Educativo Comum (PEC) e colaborar para implementá-lo amplamente em todas as nossas ações apostólicas" e "aprofundar e promover criticamente a Inovação Pedagógica desde a tradição inaciana" (CPAL, 2021, p. 13).

Dessa forma, é possível perceber a importância dos gestores em liderar suas equipes na implementação do PEC, promovendo o compromisso social e a educação de qualidade através da inovação pedagógica, em consonância com a tradição inaciana. Portanto, liderar, comunicar e avaliar os processos se convertem em

competências desafiadoras e essenciais para assegurar que as propostas do documento sejam efetivamente alcançadas.

Através da análise dos documentos, é possível compreender a liderança como a principal competência para gerir uma instituição da RJE. Contudo, essa deve estar essencialmente comprometida com a construção do bem comum e da justiça social. Trata-se de uma liderança dotada de discernimento, capaz de inspirar a comunidade escolar a alcançar os objetivos traçados. Além disso, outros aspectos são fundamentais para os gestores, como a responsabilidade na gestão de recursos, a promoção de um clima institucional que favoreça o crescimento e o desenvolvimento das metas e uma comunicação eficaz, sempre direcionada para garantir que a missão educativa permaneça como base de todas as ações.

Com base nos documentos consultados, é possível identificar direcionamentos relevantes em relação aos requisitos do gestor para a RJE. Por meio das consultas documentais, é fundamental estabelecer diálogos com os indivíduos envolvidos no processo, a fim de permitir que todos possam contribuir para o presente estudo, relacionando os conhecimentos técnicos e acadêmicos, os valores representados pela instituição e as experiências dos gestores que lideram as instituições da RJE.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem e procedimento da pesquisa

A metodologia é um componente essencial em qualquer pesquisa acadêmica, pois define os caminhos e as ferramentas utilizadas para alcançar os objetivos propostos, garantindo a validade e a confiabilidade dos resultados. Neste estudo, a metodologia adotada é de fundamental importância para a compreensão das competências necessárias e desejáveis para gestores da Rede Jesuíta de Educação (RJE).

O gestor educacional desempenha um papel crucial ao liderar as instituições de ensino. Em um cenário em constante transformação, em que é necessário se adaptar às novas necessidades da sociedade, as instituições da Rede Jesuíta de Educação (RJE) se destacam por sua sólida tradição, ao mesmo tempo em que têm a capacidade de permanecer inovando na área educacional ao longo dos anos. O desafio que nossos gestores enfrentam é encontrar o equilíbrio, levando em

consideração as influências externas, as demandas crescentes e a rica história que moldou a Rede até aqui.

É crucial compreender os desafios intrínsecos às escolas da Rede, caracterizadas por mudanças rápidas e constantes, ao mesmo tempo em que se mantêm fiel aos valores e princípios que especificam a tradição jesuíta. A busca por essa compreensão é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes e aprimoramento contínuo das práticas de gestão educacional nas instituições da RJE. Ao coletar e analisar os dados, a pesquisa contribuirá para a definição de diretrizes que orientarão a seleção e formação de futuros gestores, oferecendo ferramentas eficazes que os preparem e qualifiquem para liderar.

Feitas essas considerações, tem-se como foco agora os aspectos metodológicos que concorrerão para a organização dessas diretrizes, ou, mais especificamente, para a elaboração de uma matriz de competências. Destaca-se, inicialmente, que se trata de uma pesquisa qualitativa exploratória, fundamentada na coleta de dados e na interpretação dos significados e contextos das informações obtidas. De acordo com Gil (2002), uma coleta de dados nesse contexto envolve técnicas como questionários, entrevistas, observações e análise de documentos.

A análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. (GIL, 2002, p.133).

Esse tipo de abordagem nos permite obter informações detalhadas sobre as perspectivas dos participantes e o contexto dos estudos. Com os dados coletados, neste caso por meio de questionário online, teremos informações relevantes e, assim, será possível articular os dados obtidos e as discussões teóricas com a proposta de intervenção. A coleta de dados, portanto, desempenha um papel essencial. Seu planejamento, ao ser feito com antecedência, favorece uma interpretação mais adequada (GIL, 2002). Além disso, a forma de apresentar os resultados também requer atenção durante o planejamento da pesquisa. Todos esses aspectos, por sua vez, estão sendo considerados neste trabalho.

3.2 Descrição do local de estudo

O local de estudo selecionado para a pesquisa desempenha um papel fundamental na história da educação no Brasil. A Rede Jesuíta de Educação (RJE), presente em vários estados da federação, é o objeto de estudo da investigação. À continuação, segue a relação de escolas integrantes da Rede.

Figura 3 – Escolas da RJE



Fonte: PEC 2021.

A Educação Jesuíta no Brasil teve origem com a chegada dos primeiros jesuítas em 1549, liderados pelo Pe. Manuel da Nóbrega. Eles fundaram a primeira escola em Salvador, que objetivava ensinar ler, escrever, contar e catequizar. A missão educativa dos jesuítas combinava evangelização e instrução. Com o tempo, expandiram suas atividades, fundando colégios por todo o país. A Companhia de Jesus foi restaurada no Brasil em 1841, retomando suas atividades educacionais e fundando novos colégios, preservando seus valores de formação integral e humanista, (COMPANHIA DE JESUS, 2024).

A Rede Jesuíta de Educação Básica (RJE) foi criada em dezembro de 2014, com o objetivo de oferecer educação de qualidade baseada em valores cristãos e inicianos, formando cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos. A RJE é como a presença de uma apostólica que conecta as Unidades Educativas; seu objetivo principal é proporcionar uma educação de excelência que cultive cidadãos engajados com o bem comum e capazes de contribuir

para a sociedade. Nesse sentido, a RJE busca promover a colaboração entre as instituições, compartilhando experiências e estratégias para transformar as escolas e colégios jesuítas em centros de aprendizagem integral e agentes de transformação na sociedade. (PEC, 2021).

Apresento aqui, como título de ilustração, as instituições que fazem parte da RJE: divididas por cada região do país.

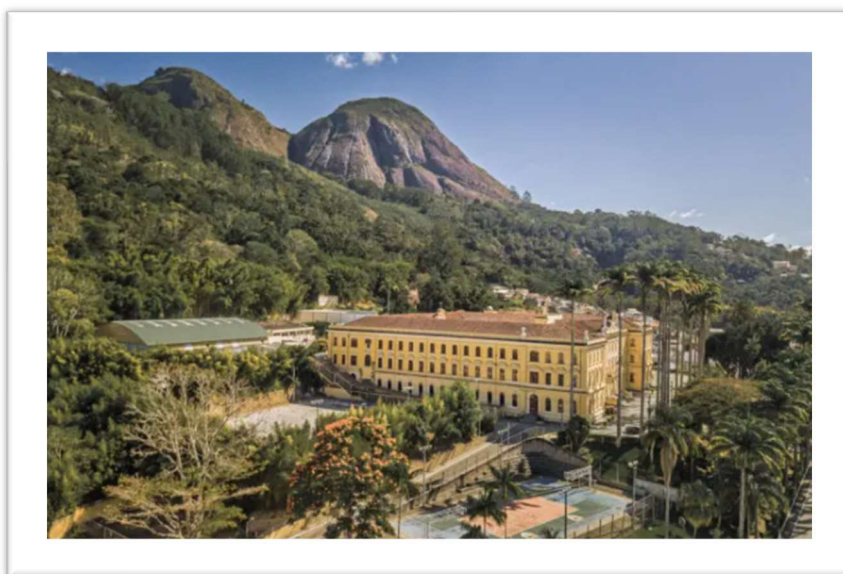
Instituições pertencentes a RJE localizadas na Região Sudeste:

Figura 4 – Colégio Loyola (MG)



Fonte: Site do Colégio Loyola (MG) - <https://www.loyola.g12.br/novostemposeespacos/> acesso em 16 de outubro de 2023.

Figura 5 – Colégio Anchieta (RJ)



Fonte: Site do Colégio Anchieta (RJ) - <https://colegioanchieta.org.br/nossa-sede/> acesso em 15 de junho de 2024.

Figura 6 – Colégio dos Jesuítas (MG)



Fonte: Site do Colégio dos Jesuítas (MG) - <https://www.colegiodosjesuitas.com.br/historia/> acesso em 15 de junho de 2024.

Figura 7 – Escola Nhá Chica (MG)



Fonte: Site da Escola Nhá Chica (MG) - <https://escolanhachica.org.br/> acesso em 15 de junho de 2024.

Figura 8 – Escola Técnica de Eletrônica Santa Rita do Sapucaí – ETE (MG)



Fonte: Site da Escola Técnica de Eletrônica Santa Rita do Sapucaí – ETE (MG) - <https://etefmc.com.br/infraestrutura> acesso em 15 de junho de 2024.

Figura 9 – Centro Educacional Padre Agostinho Castejón (RJ)



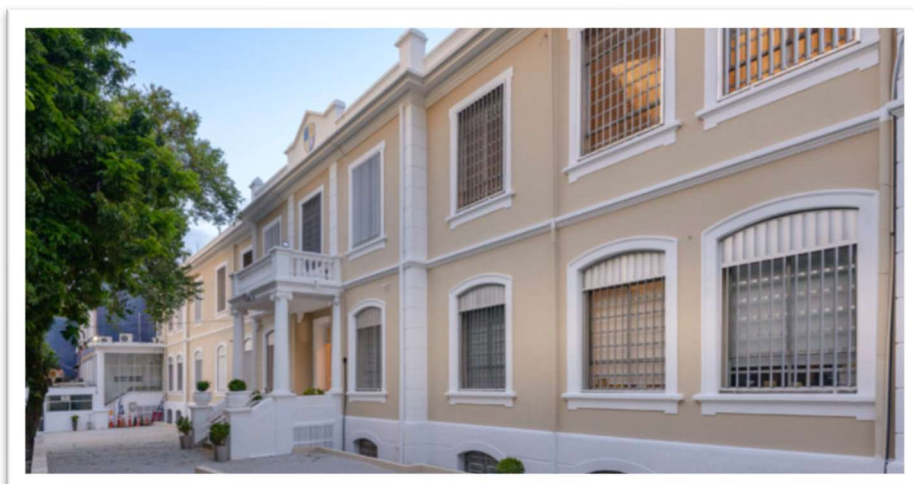
Fonte: Site do Centro Educacional Padre Agostinho Castejón (RJ) - <https://rjcepac.org.br/> - Acessado em 15 de junho de 2024.

Figura 10 – Colégio Santo Inácio (RJ)



Fonte: Site do Colégio Santo Inácio (RJ) - <https://www.santoinacio-rio.com.br/estrutura#gsc.tab=0> - Acessado em 15 de junho de 2024.

Figura 11 – Colégio São Francisco Xavier (SP)



Fonte: Site do Colégio São Francisco Xavier (SP) - <https://sanfra.g12.br/quem-somos/infraestrutura/> - Acessado em 15 de junho de 2024.

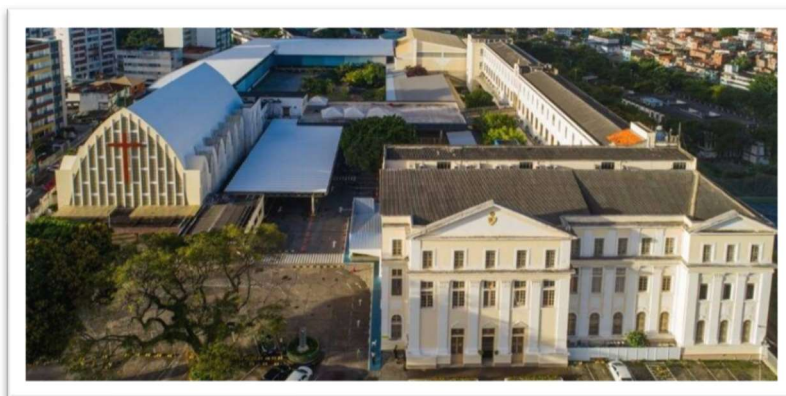
Figura 12 – Colégio São Luís (SP)



Fonte: Site do Colégio São Luís (SP) - <https://redejesuitadeeducacao.com.br/unidades/> - Acessado em 15 de junho de 2024.

Instituições pertencentes a RJE localizadas na Região Nordeste:

Figura 13 – Colégio Antônio Vieira (BA)



Fonte: Site do Colégio Antônio Vieira (BA) - <https://www.colegioantoniovieira.com.br/o-vieira/quem-somos/> acesso em 15 de junho de 2024.

Figura 14 – Colégio Santo Inácio (CE)



Fonte: Site do Colégio Santo Inácio (CE) - <https://santoinacio.com.br/sobre-o-colegio-santo-inacio/> acesso em 16 de outubro de 2023.

Figura 15 – Colégio Diocesano (PI)



Fonte: Site do Colégio Diocesano (PI) - <https://www.diocesano.g12.br/institucional/nossa-historia/> acesso em 15 de junho de 2024.

Figura 16 – Escola Padre Arrupe (PI)



Fonte: Site da Escola Padre Arrupe (PI) - <https://escolapadrearrupe.org.br/historico/> acesso em 15 de junho de 2024.

Figura 17 – Escola Santo Afonso Rodriguez (PI)



Fonte: Site da Escola Santo Afonso Rodriguez (PI) - <https://www.esar.org.br/> acesso em 15 de junho de 2024.

Instituições pertencentes a RJE localizadas na Região Sul:

Figura 18 – Colégio Medianeira (PR)



Fonte: Site do Colégio Medianeira (PR) - <https://www.colegiomedianeira.g12.br/sobre-nos/infraestrutura/> - Acessado em 15 de junho de 2024.

Figura 19 – Colégio Catarinense (SC)



Fonte: Site do Colégio Catarinense (SC) - <https://www.colegiocatarinense.g12.br> acesso em 15 de junho de 2024.

Figura 20 – Colégio Anchieta (RS)



Fonte: Site do Colégio Anchieta (RS) - <https://www.colegioanchieta.g12.br/trabalhe-conosco/> acesso em 16 de outubro de 2023.

A rede reúne 17 Unidades de Educação Básica da Companhia de Jesus no Brasil, divididas em três regiões do país: nordeste, sul e sudeste. Como recorte

escolhido para a investigação, busca-se analisar as competências necessárias e desejáveis dos gestores da RJE das instituições apresentadas. Nesse sentido, os atuais gestores constituem o grupo de participantes da pesquisa.

3.3 Descrição dos participantes da pesquisa

Para a realização da investigação, foi utilizada como técnica de pesquisa o questionário online, endereçado aos gestores das escolas básicas da RJE. Cabe destacar, aqui, que, embora possamos pensar os gestores escolares para além do diretor geral, este foi o público privilegiado no trabalho, uma vez que um recorte se faz necessário. Destaca-se, ainda, que é fundamental coletar dados junto àqueles que ocupam cargos de liderança nas escolas RJE, a fim de identificar, entre outros aspectos, padrões de competências aplicáveis e desejáveis para o desenvolvimento de futuros líderes e para a proposição de programas de formação continuada.

Pinto (2018) destaca que gestores educacionais são os profissionais encarregados da liderança e administração de instituições de ensino, independentemente de serem escolas públicas ou privadas. Lück (2009), por sua vez, acrescenta que o diretor escolar é o principal líder da escola, assumindo a responsabilidade pela gestão dos recursos financeiros, pelo desempenho pressionando todos os membros da comunidade escolar e pelo cumprimento dos padrões de qualidade estabelecidos pelos sistemas de ensino e pelas leis nacionais, estaduais e municipais.

A autora destaca, ainda, que o gestor escolar desempenha um papel fundamental na gestão da escola e na realização dos objetivos educacionais, sendo o responsável por orientar e coordenar todo o trabalho educacional, garantindo a efetividade das ações educacionais e a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos. Além disso, o gestor escolar também tem a responsabilidade de zelar pela qualidade do processo educacional, manter um ambiente educacional adequado e promover o desenvolvimento profissional dos professores e demais colaboradores da escola (LUCK, 2009).

À continuação, apresenta-se a tabela de gestores das respectivas instituições educacionais da RJE com potencial para participarem da presente pesquisa

Tabela 1 – Gestores por instituições da RJE

Cargo	Nome da Instituição
Diretor(a)	Colégio Santo Inácio, Fortaleza – CE
Diretor(a)	Escola Técnica de Eletrônica, Santa Rita do Sapucaí – MG
Diretor(a)	Colégio dos Jesuítas, Juiz de Fora – MG
Diretor(a)	Colégio São Francisco de Sales – Diocesano, Teresina – PI
Diretor(a)	Escola Nhá Chica, Montes Claros – MG
Diretor(a)	Escola Pedro Arrupe, Teresina – PI
Diretor(a)	Colégio Antônio Vieira, Salvador – BA
Diretor(a)	Colégio Santo Inácio e Centro Educacional Agostinho Castejón (CEPAC), Rio de Janeiro – RJ
Diretor(a)	Colégio São Luís, São Paulo – SP
Diretor(a)	Colégio Catarinense, Florianópolis – SC
Diretor(a)	Colégio Anchieta, Porto Alegre – RS
Diretor(a)	Colégio Anchieta, Nova Friburgo – RJ
Diretor(a)	Colégio Loyola, Belo Horizonte – MG
Diretor(a)	Colégio Medianeira, Curitiba – PR
Diretor(a)	Colégio São Francisco Xavier, São Paulo – SP
Diretor(a)	Escola Santo Afonso Rodriguez, Teresina – PI
Diretor(a)	Rede Jesuíta de Educação Básica

Fonte: PEC 2021

3.4 Técnica de Coleta de dados

A coleta de dados é o processo de reunião de informações relevantes e necessárias para a realização de um estudo ou pesquisa, relacionada com o registro e organização de dados, que podem ser quantitativos ou qualitativos. A coleta de

dados pode ser feita por meio de diferentes métodos, como questionários, entrevistas, observações, análise de documentos, entre outros (CRESSWELL, 2007).

A escolha de métodos por um pesquisador depende de seu objetivo: especificar o tipo de informação a ser coletada antes do estudo ou permitir que ela surja dos participantes do projeto. Além disso, o tipo de dados pode ser o de informações numéricas reunidas em escalas de instrumentos ou informa de texto, que registram e relatam a voz dos participantes. Em algumas formas de coleta de dados, coleta-se tanto dados quantitativos como qualitativos. (CRESSWELL, 2007, p. 34).

A coleta de dados da pesquisa, por sua vez, se valeu de questionários online, com o objetivo de reunir informações dos atuais gestores, que possam contribuir para o objetivo e a proposta de intervenção delineada. Com isso, pretendeu-se fazer uma triangulação entre o referencial teórico, os documentos da RJE e os dados trazidos pelos diretores, visando à proposição de uma matriz de competências, que possa orientar tanto a escolha, como a formação de gestores escolares no contexto da Rede.

Segundo Cresswell (2007), os questionários geralmente consistem em um conjunto de perguntas estruturadas enviadas aos participantes da pesquisa. Eles são usados para coletar dados de uma amostra de indivíduos, com o objetivo de obter informações sobre suas opiniões, atitudes ou comportamentos. Para o autor, os questionários podem ser administrados de várias maneiras, inclusive por meio digital, intenção da presente pesquisa.

De acordo com Cervo e Bervian (1983), o questionário é amplamente utilizado na coleta de dados, pois oferece uma forma precisa de medir o que se deseja investigar. Ele consiste em um conjunto de questões que estão logicamente relacionadas a um problema central, e o próprio informante é responsável por preenchê-lo.

Responder questionários de forma anônima oferece várias vantagens, tanto para os participantes quanto para os pesquisadores. O anonimato protege a privacidade dos participantes, impedindo que suas respostas sejam ligadas às suas identidades, o que é especialmente importante em tópicos sensíveis. Isso também proporciona maior liberdade de expressão, permitindo que os participantes sejam mais sinceros em suas respostas, o que aumenta a validade dos dados coletados. Além disso, o anonimato cria um ambiente emocionalmente seguro, onde os participantes se sentem mais confortáveis para compartilhar informações pessoais sem medo de repercussões.

Após a coleta dos dados, os questionários foram cuidadosamente transferidos para tabelas, onde as respostas fornecidas pelos gestores (diretores gerais) da Rede Jesuíta de Educação (RJE) foram organizadas e analisadas. Essa etapa de tabulação e análise permitiu uma visão mais profunda e detalhada das percepções dos gestores, facilitando a compreensão dos principais objetivos da dissertação. Com isso, foi possível promover uma análise criteriosa das informações, objetivando abordar e resolver o problema de pesquisa aqui investigado, alinhando as conclusões aos desafios e necessidades identificados nas respostas dos participantes.

Quadro 11 – Processo de pesquisa: elementos fundamentais

Objetivo Geral: criar uma matriz de competências que ajude na identificação, seleção e formação de gestores escolares da Rede Jesuíta de Educação (RJE).		
Objetivos Específicos	Grupo Empírico	Metodologia
Compreender as competências necessárias ao gestor hoje, em especial no contexto das instituições escolares;	_____	Estado da arte e referencial teórico
Identificar, tendo em vista os valores confessionais e objetivos estratégicos da Rede Jesuíta de Educação, qual o perfil do colaborador hoje almejado por ela;	Gestores das instituições de ensino da RJE.	Questionário e análise documental.
Mapear as competências mais valorizadas pela RJE para cargos de gestão escolar, assim como aquelas em relação as quais ainda se observa uma carência ou mesmo fragilidade;	Gestores das instituições de ensino da RJE.	Questionário e análise documental.
Fornecer subsídios para a identificação, seleção e formação de gestores escolares, no contexto da RJE, trazendo maior assertividade nessas escolhas, tanto do ponto de vista da instituição, como do profissional envolvido.	Gestores das instituições de ensino da RJE.	Estado da arte, referencial teórico, questionário e análise documental.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 Técnica de análise de dados

Conforme apresentado, a técnica de coleta de dados escolhidas foi o questionário online. A etapa seguinte, a contar da coleta desses dados, compreendeu

a interpretação das informações obtidas, que serviram como elementos fundamentais para que o objetivo do trabalho fosse alcançado.

Cresswell (2007) aponta que os pesquisadores costumam realizar uma análise detalhada, identificando temas e padrões por meio da organização dos dados, para, então, aprofundá-los em uma exploração ainda mais minuciosa, podendo integrar análises estatísticas, de texto ou temáticas. Para o autor, a interpretação dos resultados é fundamental para responder às perguntas de pesquisa e contextualizar as descobertas, tendo em mente que a análise de dados é contínua, com constante reflexão e revisão, e a validação dos resultados é um elemento-chave nesse processo.

A partir dos dados coletados, é importante enfatizar que sua análise desempenha um papel crucial na pesquisa, envolvendo a organização e preparação dos dados para a compressão de todo o conteúdo que se pretende investigar. Em se tratando da análise de dados na pesquisa qualitativa propriamente dita, Laurence Bardin (2021) propôs uma análise de conteúdo como abordagem que pode ser dividida em três fases:

- (i) Pré-análise: nesta fase, o pesquisador define objetivos, seleciona o material a ser desenvolvido e estabelece as categorias de análise. Também é importante preparar o material para confirmação da coerência com o que se pretende investigar.

Um aspecto importante da pré-análise é a definição clara dos objetivos da análise e a elaboração de hipóteses, se necessário. O instrumento utilizado foi o questionário enviados aos gestores (diretores das escolas da RJE), em que as perguntas abertas foram formuladas de maneira a explorar as relações que os participantes mantêm com os objetos em estudo.

- (ii) Exploração do Material: nesta fase, o pesquisador examina o material de pesquisa, identifica unidades de registro, categoriza essas unidades e organiza o material de acordo com as categorias. Essa é uma etapa de investigação para a pesquisa.
- (iii) Tratamento dos Resultados e Inferência: na qual o pesquisador interpreta os resultados, faz inferências, verifica a validade das categorias e conclui a análise.

O analista é como um arqueólogo. Trabalha com vestígios: os «documentos» que pode descobrir ou suscitar. Mas os vestígios são a manifestação de estados, de dados e de fenómenos. Há qualquer coisa para descobrir por e graças a eles. Tal como a etnografia necessita da etnologia, para interpretar as suas descrições minuciosas, o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula, para inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio, por exemplo. (BARDIN, 2021, p. 39).

Sobre o tratamento dos dados e a interpretação destes, Bardin (2021) aponta que os resultados brutos dos questionários são tratados para se tornarem informativos e válidos, utilizando operações estatísticas como percentagens ou análise fatorial. Esses procedimentos ajudam a resumir e destacar as informações obtidas. A validação dos resultados é essencial para garantir o rigor na interpretação, permitindo ao analista fazer inferências que se relacionem com os objetivos propostos.

Uma função de administração da prova. Hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servindo de diretrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma informação. (BARDIN, 2021, p. 30).

A partir disso, os resultados são sistematicamente confrontados com o material analisado, em que se deve alinhar o nível empírico dos dados obtidos com o teórico (hipóteses formuladas), garantindo que as hipóteses sejam verificadas pelos dados. Ainda sobre os questionários, Bardin (2021) afirma que as respostas às questões abertas são descobertas qualitativamente, considerando a ordenação e frequência das respostas, o que pode revelar características do discurso e validar ou refutar hipóteses condicionais.

É importante ressaltar que a análise de conteúdo de Bardin (2021) é frequentemente usada em pesquisas qualitativas para analisar textos, documentos ou outras formas de dados não estruturados. Essa abordagem fornece um método sistemático para extrair significado e compreensão dos dados, permitindo que os pesquisadores identifiquem padrões, tendências e temas nas informações coletadas.

4 DISCUSSÃO

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico enviado aos diretores gerais das escolas pertencentes à RJE. Os dados obtidos serviram como base para compreender as opiniões, posições e percepções dos atuais líderes das instituições de ensino da Rede em relação aos cargos de gestão, suas competências e as habilidades que consideram essenciais para essas funções.

A participação dos gestores foi inteiramente voluntária, com total autonomia para decidir sobre sua inclusão ou retirada da pesquisa. Suas contribuições foram fundamentais para o êxito do estudo, garantindo uma visão abrangente e precisa sobre o perfil ideal para cargos de liderança em colégios da Rede. Além disso, todas as informações fornecidas pelos participantes foram tratadas com absoluta confidencialidade e privacidade. Todo dado que pudesse identificá-los foi omitido, sendo que o material foi armazenado em local seguro.

A interpretação dos dados propriamente dita foi organizada em quatro subseções, cujas ênfases foram inspiradas nas contribuições de Lück (2009) acerca das atribuições do gestor escolar. A primeira delas foca na Gestão Pedagógica, analisando as competências gestoras em sua relação com as práticas educacionais e suas implicações. A segunda aborda a Gestão do Clima e Cultura Escolar, destacando sua influência no ambiente escolar. A terceira trata da Gestão Administrativa, examinando o impacto da gestão financeira e operacional. Por fim, a seção sobre Gestão de Pessoas explora o papel do gestor no desenvolvimento de lideranças e na capacitação das equipes.

4.1 DADOS GERAIS

O PEC (2021) ressalta a presença significativa de gestores jesuítas nas instituições de ensino da RJE. De acordo com o documento, 9 (nove) dos 17 (dezessete) gestores são jesuítas, conforme os dados apresentados na última atualização. Em relação às pessoas consultadas, o formulário foi enviado a todas as 17 lideranças das instituições de ensino da RJE, por intermédio do diretor geral da Rede Jesuíta de Educação. Dos 17 (dezessete) diretores consultados, obtivemos 7 (sete) respostas, o que representa 41,18% do total.

As questões foram divididas em duas etapas. A primeira abordou aspectos pessoais da pessoa respondente, incluindo informações sobre sua formação acadêmica, idade, gênero, cargo e tempo na função. A segunda se concentrou nas competências dos gestores dos colégios da Rede, destacando aquelas vistas como relevantes, necessárias ou que precisam de maior atenção para quem ocupa cargos de liderança.

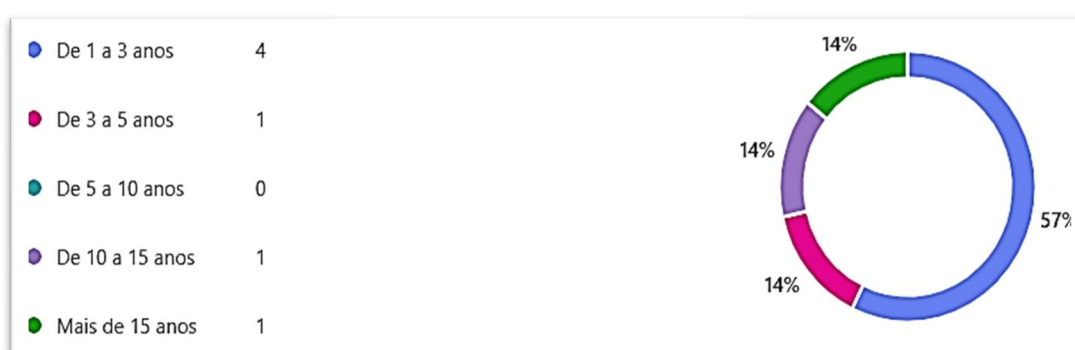
O primeiro dado diz respeito ao número de mulheres em cargos de gestão. De acordo com o PEC (2021), até a última atualização, havia 5 (cinco) diretoras de

escolas na RJE. Assim, a partir do recorte de 17 (dezessete) diretores, é possível identificar o compromisso da RJE com a diversidade, considerando o crescimento e a valorização das lideranças femininas, que correspondem a aproximadamente 30% (trinta por cento) dos cargos de direção nas escolas da RJE. No questionário, das 7 (sete) pessoas que responderam, 1 (uma) se apresentou como mulher e 6 (seis) se apresentaram como homens. Todos os entrevistados têm mais de 35 (trinta e cinco) anos, sendo que 3 (três) deles têm atualmente mais de 50 (cinquenta) anos de idade.

Dos diretores mencionados no PEC (2021), 16 (dezesesseis) são definidos como Diretores ou Diretoras Gerais e 1 (um) como Diretor da Rede. No entanto, na coleta de dados, das 7 (sete) respostas obtidas, 5 (cinco) foram de Diretores Gerais (cargo foco da pesquisa), 1 (uma) de Diretor Acadêmico e 1 (uma) de Assessor Pedagógico. Embora os dois últimos cargos não sejam o foco principal da pesquisa, eles ainda são considerados cargos de liderança. Portanto, suas contribuições serão levadas em conta, conforme os documentos investigados e os autores tratados ao longo do trabalho.

O PEC (2021) não especifica diretamente por quanto tempo o gestor deve permanecer no cargo. No entanto, menciona que a continuidade do desenvolvimento institucional será uma responsabilidade do novo Presidente da RJE, sugerindo que essa tarefa pode se estender por um período de mandato, embora não estipule um prazo exato.

Gráfico 01 – Tempo no cargo de diretor



Fonte: Criado pelo autor

Nesse contexto, perguntou-se há quanto tempo os gestores ocupavam cargos de liderança em suas respectivas instituições. Cinco (5) informaram estar há menos de cinco (5) anos no cargo, sendo quatro (4) deles entre um (1) e três (3) anos no

cargo atual. Apenas dois (2) gestores estavam há mais de dez (10) anos no cargo, e um (1) deles informou estar há mais de quinze (15) anos.

Em relação à formação dos diretores pertencentes à RJE, o levantamento realizado no questionário buscou categorizar as áreas de formação acadêmica, identificando a diversidade presente entre os gestores. As possíveis áreas de formação foram divididas nas seguintes opções:

- Educação
- Humanidades e Artes
- Administração, Ciências Sociais, Negócios e Direito
- Engenharia, Produção e Construção
- Agricultura e Veterinária
- Saúde e Bem-Estar Social
- Outra

Essas categorias foram definidas com o objetivo específico de fazer um levantamento das áreas de formação mais recorrentes entre os gestores, visando a entender melhor se e como essas formações influenciam suas práticas de gestão e que relações podem ser estabelecidas a partir desses dados. Com base nas respostas coletadas, foram identificadas 3 (três) respostas indicando formação em Educação, 3 (três) em Humanidades e Artes e 1 (uma) em Saúde e Bem-Estar Social.

4.2 O GESTOR ESCOLAR NA RJE

A segunda etapa do questionário enviado aos gestores das escolas da RJE está diretamente conectada aos objetivos específicos da dissertação. As questões formuladas permitiram um mergulho mais profundo em temas como a compreensão das competências necessárias para os ocupantes de cargos de gestão, especialmente no contexto das instituições escolares da Rede. Buscou-se identificar, assim, considerando os valores confessionais e os objetivos estratégicos da RJE, o perfil de colaborador que a Rede e seus gestores almejam hoje. Outro ponto de foco foi o mapeamento das competências mais valorizadas pela RJE para cargos de gestão, com a identificação de dimensões em relação as quais são percebidas lacunas ou fragilidades.

Com o intuito de qualificar as análises, os dados gerados pelo questionário foram organizados a partir das definições de competências dos gestores escolares sugeridas por Lück (2009). Desse modo, as seções e seus enfoques foram nomeadas da seguinte forma: Gestão Pedagógica, Gestão do Clima e Cultura Escolar, Gestão Administrativa e Gestão de Pessoas.

4.2.1 Gestão pedagógica

Com base nas definições de gestão pedagógica apresentadas por Lück (2009) e na MNCC (BRASIL, 2021), a análise dos dados revela importantes alinhamentos, bem como desafios. Lück (2009) destaca a gestão pedagógica como um componente essencial da liderança escolar. A MNCC (BRASIL, 2021) complementa essa visão, ao definir a gestão pedagógica como um processo em que o diretor escolar, neste caso, deve liderar a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola.

A questão 6 (seis) do questionário indagava: *Se houver, aponte a(s) competência(s) necessária(s) à atividade de gestão pedagógica insuficientemente desenvolvida(s) durante a formação básica*. Em relação à pergunta, a *capacidade de adaptação a ambientes educacionais diversos* foi a mais citada, com 6 (seis) menções; logo em seguida, a *capacidade de resolução de conflitos e gestão de equipe*, que obteve 5 (cinco) respostas, também sendo apontada como uma área significativa a ser aprimorada. Além disso, tanto a *capacidade de se comunicar de modo eficaz com diferentes partes interessadas* quanto a *capacidade de implementar políticas educacionais* foram mencionadas 2 (duas) vezes.

É possível, inferir, de algum modo, como a falta de desenvolvimento nessas competências impacta na eficácia da gestão pedagógica nas instituições da RJE. Além disso, pode-se investigar a relação entre o tempo de atuação dos gestores em seus cargos e a percepção da necessidade de desenvolvimento dessas habilidades.

A relação entre o tempo dos gestores em cargos de liderança e as competências consideradas insuficientemente desenvolvidas pode ser analisada à luz da experiência acumulada. Os gestores que estão há menos de 5 (cinco) anos no cargo, especialmente os 4 (quatro) que ocupam a função entre 1 (um) e 3 (três) anos, ainda estão em fase de adaptação às exigências da liderança. Isso pode justificar por

que competências como *adaptação a ambientes educacionais diversos* e *resolução de conflitos e gestão de equipe* foram apontadas como as mais carentes.

Os diretores D1, D3, e D7, que possuem entre 1 (um) e 3 (três) anos de experiência, apontaram justamente essas competências como insuficientemente desenvolvidas. Esses dados confirmam que gestores com menos tempo no cargo ainda enfrentam dificuldades na gestão de equipes e na adaptação a diferentes contextos educacionais, competências que se desenvolvem com a prática e o tempo na função. Isso também levanta uma reflexão sobre a formação acadêmica, especialmente nas áreas de Educação e Humanidades e Artes, questionando se elas oferecem o preparo necessário para enfrentar esses desafios. Ao mesmo tempo, o cenário destaca a importância da formação continuada, que pode preencher essas lacunas, contribuindo com o desenvolvimento profissional dos gestores a partir de suas experiências e do dia a dia nas instituições.

A questão 8 (oito) solicitou aos diretores que classificassem, por ordem de importância, as competências gerenciais necessárias para o cargo de gestor pedagógico, com base no modelo de competências proposto por Fleury (2001). A classificação das competências foi criada a partir das respostas dos diretores da Rede Jesuíta de Educação (RJE), priorizando as habilidades que eles consideram mais relevantes para o exercício da função de gestor pedagógico. Cada diretor organizou as competências por ordem de relevância, começando pela mais importante até a menos importante. Isso permite uma visão clara sobre as expectativas e prioridades gerenciais dentro do contexto educacional, destacando as áreas que, na visão dos diretores, requerem maior atenção e desenvolvimento para o cargo de gestor pedagógico.

Saber agir - Saber o que e por que faz, saber julgar, escolher e decidir.

Saber aprender - Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.

Saber assumir responsabilidades - Ser responsável, assumindo riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido

Saber comunicar - Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.

Saber engajar-se e comprometer-se - Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.

Saber mobilizar recursos - Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.

Ter visão estratégica - Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Os dados coletados refletem as expectativas e complexidades associadas à gestão pedagógica na RJE. Os diretores apontaram o *conhecimento sobre a instituição* como uma competência essencial para o gestor pedagógico, seguida de perto pela *visão estratégica*. Essas escolhas destacam a importância de o gestor estar profundamente alinhado aos objetivos e valores da instituição, além de ser capaz de planejar estrategicamente para alcançar essas metas.

O diretor precisa ser capaz de pensar a escola de forma sistêmica, criativa e antecipatória, analisar contextos emergentes, tendências e aspectos-chave para determinar suas implicações e conhecer e analisar o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na sua atividade.” MNCC (BRASIL, p. 16. 2021).

A competência *ter visão estratégica*, definida como a capacidade de compreender a organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas, foi mencionada 5 (cinco) vezes entre as três primeiras posições. Além disso, as competências de *aprender continuamente*, *engajar-se*, e *comprometer-se* também foram consideradas de grande importância. Em contrapartida, competências como *assumir responsabilidades* e *mobilizar recursos* foram mencionadas com menor relevância, sugerindo variações nas prioridades dos gestores em relação às necessidades de desenvolvimento.

Na questão 9, foi solicitado aos diretores que classificassem as competências mais importantes para o cargo de gestor pedagógico. Os respondentes deveriam organizar as opções de acordo com a relevância, posicionando a competência mais importante em primeiro lugar e a menos importante em último. A classificação foi criada com base nas respostas dos diretores e considerou as competências gerenciais propostas por Pinto (2018) e pelo MNCC (2021), mantendo o critério de organização utilizado em análises anteriores.

Comunicação eficiente

Conhecimento sobre a instituição

Cooperação

Empreendedorismo

Gestão eficiente de recursos

Liderança

Planejamento e gestão pedagógica

Proatividade

Tomada de decisão

Nesta classificação, destacam-se como competências mais relevantes a *liderança*, o *conhecimento institucional* e o *planejamento e gestão pedagógica*. A liderança apareceu 3 (três) vezes na primeira posição, 2 (duas) vezes na segunda, e não foi mencionada após a quarta posição. De forma semelhante, planejamento e gestão pedagógica também não foram indicadas entre as competências menos relevantes, reforçando sua importância para o cargo de gestor pedagógico.

Em contraste com a análise anterior, onde *saber se comunicar* aparecia entre as últimas posições, nesta avaliação essa competência ganha maior destaque. No entanto, *gestão eficiente de recursos*, assim como *proatividade* e *empreendedorismo*, continuam sendo vistas como de menor importância, aparecendo novamente entre as competências menos valorizadas.

Segundo Lück (2009), a liderança compartilhada e a co-liderança são essenciais para uma gestão escolar eficaz, pois garantem a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. A liderança compartilhada é caracterizada pela tomada de decisões colegiadas por meio do consenso, em que todos têm a oportunidade de influenciar o desenvolvimento da escola, criando um ambiente de diálogo e colaboração. Já a co-liderança é exercida pela equipe de gestão – como o vice-diretor, coordenador pedagógico e outros líderes – de forma articulada e intercomplementar, promovendo a direção planejada da escola.

Essa perspectiva de Lück se alinha com os dados da análise realizada na classificação das competências para o cargo de gestor pedagógico, na qual a *liderança* se destacou como uma das competências mais relevantes, sendo mencionada 3 (três) vezes na primeira posição e 2 (duas) vezes na segunda, sem aparecer entre as competências menos relevantes. Esse destaque reforça a importância da liderança como uma habilidade essencial para os gestores pedagógicos no contexto da RJE.

Além da liderança, as competências de *planejamento e gestão pedagógica* também foram classificadas como prioritárias, não sendo mencionadas entre as menos importantes. Isso demonstra que, assim como Lück (2009) destaca a importância de uma gestão articulada e de decisões planejadas, a RJE valoriza

gestores capazes de organizar e liderar suas equipes de maneira estratégica e bem coordenada.

Em contraste, competências como *gestão de recursos* e *proatividade* foram classificadas como de menor relevância, aparecendo entre as menos mencionadas. Embora essas áreas tenham sua importância, o foco dos diretores da RJE recai principalmente sobre uma liderança eficiente, o conhecimento institucional e a capacidade de planejamento. Esses elementos são vistos como fundamentais para sustentar uma gestão escolar eficaz e articulada, conforme defendido por Lück (2009).

Para a autora, a gestão pedagógica é um processo de articulação que requer esforços, recursos e ações coordenadas, sempre com o foco nos resultados. Para alcançar isso, é fundamental que todos os profissionais da escola compreendam e assumam seu papel na instituição, destacando a necessidade de uma liderança que compreenda profundamente o contexto e os objetivos educacionais da escola.

A gestão escolar eficaz exige que todos os profissionais envolvidos compreendam e assumam o papel da escola como seu próprio, reconhecendo que uma escola é uma organização social complexa, dinâmica e composta por pessoas. Esse entendimento requer uma gestão que articule concepções, estratégias, métodos e conteúdos, além de demandar esforços, recursos e ações orientadas para os resultados esperados. Esse tipo de gestão é caracterizado pela articulação e coordenação de todos os elementos envolvidos, que é essencial para a realização do papel da escola e a promoção da educação de qualidade. Como mencionado, "Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica. (LÜCK, 2009. p. 94).

Com base no documento PEC (2021) da RJE, a gestão pedagógica é compreendida como um processo de articulação que vai além de práticas administrativas. Ela reflete diretamente o modo de proceder da instituição, em que a liderança é vista como um serviço que compartilha poder e responsabilidades, sempre orientada pela missão educativa. A participação é considerada um compromisso de corresponsabilização, não se limitando à divisão de tarefas, mas promovendo o trabalho conjunto para alcançar os resultados desejados e fortalecer a colaboração entre todos os envolvidos.

O documento PEC (2021) da Rede Jesuíta de Educação Básica destaca o planejamento e a gestão pedagógica como pilares centrais para promover uma educação de qualidade. Entre os principais pontos, ressalta-se a integração e colaboração no planejamento, a construção de um currículo dinâmico que respeite a diversidade dos estudantes, a avaliação contínua como ferramenta de melhoria, a importância da formação e desenvolvimento dos educadores e a adequação ao

contexto local, promovendo uma educação integral alinhada aos valores da Companhia de Jesus.

A análise dos dados da questão 10, que indagou sobre as três características pessoais mais relevantes para o cargo de gestor pedagógico no contexto da RJE, revela a predominância da *liderança*, com 6 menções, evidenciando que os diretores valorizam a capacidade de conduzir equipes e tomar decisões. Em seguida, o *discernimento* 5 e a *capacidade analítica* (4) também foram altamente citados, sugerindo a importância de gestores que possam analisar situações complexas e tomar decisões estratégicas. *Cooperação* (3), *comunicação eficaz* (2) e *proatividade* (1) tiveram menor ênfase, mas indicam que habilidades interpessoais são complementares à liderança, destacando a importância de um perfil equilibrado para o cargo de gestor pedagógico. Isso reforça a visão de que a liderança, aliada a uma tomada de decisão consciente e colaborativa, é essencial no contexto da gestão educacional da RJE.

Ao confrontar os dados das questões 8, 9 e 10, nota-se uma ênfase contínua na liderança como competência fundamental para o gestor pedagógico, aparecendo tanto nas habilidades gerenciais mais relevantes quanto nas características pessoais mais valorizadas.

A questão número 11 (onze) foi incluída na seção sobre gestão pedagógica por abordar competências essenciais que ainda precisam ser desenvolvidas nesse contexto. A inclusão é justificada pela ligação direta dessas competências com a missão educativa da RJE, que prioriza o planejamento estratégico, a promoção de equidade e inclusão, além da implementação de políticas voltadas à justiça social e diversidade. Essas áreas são fundamentais para alinhar a prática pedagógica aos princípios inicianos, impactando positivamente o aprendizado e desenvolvimento dos estudantes.

Os dados sobre a capacidade *de planejar estrategicamente* e a *avaliação e monitoramento de programas educacionais voltados para a justiça social* revela uma preocupação relevante entre os gestores da RJE, o que denota o alinhamento das práticas pedagógicas à missão da rede. O fato de ambas as competências serem mencionadas 3 (três) vezes sugere que a estratégia e o acompanhamento das ações voltadas à justiça social ainda precisam de desenvolvimento. A *articulação de políticas educacionais para a diversidade*, com 2 (duas) menções, reforça essa necessidade no ambiente escolar.

A liderança, embora mencionada apenas uma vez, tem um foco distinto nesta análise, voltada especificamente para o aspecto acadêmico e a promoção de equidade e inclusão. Diferente das questões anteriores, aqui a liderança não é vista apenas como um elemento de gestão administrativa, mas como uma ferramenta essencial para reforçar os valores da RJE, como a justiça social e a diversidade. Essa liderança pedagógica tem impacto direto na formação dos estudantes, sendo central para a missão educativa da rede e seus princípios baseados na pedagogia inaciana.

Ainda sobre as competências insuficientemente desenvolvidas nos gestores pedagógicos da RJE, alguns diretores ofereceram observações adicionais. O D1 destacou a capacidade de *incentivar a dimensão religiosa da Unidade Educativa*. O D2 mencionou que é essencial *estar aberto a promover e cuidar dos valores cristãos católicos*, independentemente da religião pessoal. Já o D3 ressaltou a importância da capacidade de *desenvolver a Pedagogia Inaciana* e de *articular e avaliar o Mapa de Aprendizagens de Formação Integral* (MAFI). Essas observações reforçam o alinhamento com os valores e princípios da RJE.

Conforme Lück (2009), a gestão escolar deve promover práticas educacionais participativas que respeitem a diversidade e capacitem os estudantes para se tornarem cidadãos críticos e transformadores.

[...] ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.” (LÜCK, 2009. p. 23).

A pedagogia inaciana, como destacado no documento *Pedagogia Inaciana, uma proposta prática* (COMPANHIA DE JESUS, 1993, p. 28), busca formar cidadãos comprometidos com a justiça social e a transformação do mundo. Esse princípio se alinha com as ideias de Lück (2009) sobre uma gestão escolar voltada para a participação e inclusão.

Ao confrontar esses conceitos com as observações adicionais dos diretores na questão 11, fica evidente que competências como a articulação de políticas educacionais para diversidade e liderança para equidade e inclusão devem ser reforçadas. As contribuições dos diretores D1, D2, e D3 complementam essa visão, acrescentando a necessidade de um gestor capaz de incentivar a dimensão religiosa, promover valores cristãos e desenvolver a Pedagogia Inaciana. A articulação dessas

capacidades aponta para uma gestão pedagógica que vai além de práticas técnicas, contribuindo para formação integral do estudante, um objetivo central da RJE.

Na questão 14, que tratou das dimensões mais urgentes para a formação continuada dos gestores pedagógicos da RJE, podemos observar a conexão direta com os princípios defendidos por Lück (2009) e a Pedagogia Inaciana. Ao avaliar as competências mencionadas, como o *conhecimento sobre a instituição* (5 menções), a *gestão eficiente de recursos*, o *discernimento* e a *tomada de decisão* (todas com 4 menções), fica claro que os diretores enxergam a necessidade de compreender profundamente a missão da RJE e articular os recursos e decisões estratégicas de forma responsável. A capacidade de *liderar e planejar pedagogicamente* também foi destacada (3 menções cada), reforçando a importância de uma liderança que não apenas administre, mas também promova a transformação social e educacional, como apontado tanto por Lück quanto pela Pedagogia Inaciana.

Na questão 15, os diretores foram questionados sobre o maior desafio de um gestor pedagógico atualmente. As respostas apontam para dois aspectos fundamentais que refletem a complexidade da gestão educacional no contexto da Rede Jesuíta de Educação (RJE). A resposta de D2 destacou a *gestão pedagógica estratégica*, com foco em *resultados de aprendizagem* mensurados e compilados para acompanhamento pelos gestores. Esse desafio aponta para a necessidade de uma liderança que não apenas implemente ações pedagógicas, mas também as acompanhe de forma contínua, utilizando dados concretos para avaliar o desempenho dos estudantes e ajustar as práticas educacionais. A ênfase em resultados mensuráveis reflete a crescente demanda por evidências de aprendizagem e por uma gestão mais orientada por indicadores, o que exige do gestor habilidades de planejamento, monitoramento e análise de dados educacionais.

Já a resposta de D1 ressaltou o desafio de ter um *conhecimento profundo dos propósitos da Unidade Educativa*. Esse ponto revela a importância de o gestor pedagógico estar alinhado à missão e aos valores da instituição, garantindo que suas ações e decisões reflitam a identidade e os objetivos da RJE. Conhecer os propósitos institucionais é crucial para que o gestor seja capaz de conduzir a equipe pedagógica de maneira coerente com a filosofia educacional da escola, promovendo uma educação integral e de excelência. Essas respostas revelam dois grandes e complementares desafios para o gestor pedagógico: a necessidade de uma gestão estratégica baseada em dados e a compreensão profunda dos propósitos da

instituição, elementos que juntos podem contribuir para uma liderança mais eficaz e alinhada com os objetivos da RJE.

Na questão 16, os diretores foram solicitados a descrever o perfil ideal de um gestor pedagógico no contexto da Rede Jesuíta de Educação (RJE), e suas respostas refletem, mais uma vez, a conexão com a Pedagogia Inaciana e as exigências atuais da gestão educacional. D3 afirmou que o gestor ideal deve ter uma formação sólida em educação e ser capaz de liderar a equipe de professores com base na análise do contexto dos estudantes, sempre alinhado à proposta educativa da Pedagogia Inaciana. Isso sugere que o gestor deve compreender as particularidades de cada estudante e do ambiente escolar, adotando práticas pedagógicas que estejam em consonância com a missão educativa da RJE.

D4 complementa essa visão, ao referenciar o Plano Estratégico Curricular (PEC), que define os objetivos de aprendizagem e o tipo de estudante que se busca formar na Rede Jesuíta. O gestor pedagógico deve ter um perfil que permita ajudar a instituição a alcançar esses objetivos, garantindo que as práticas pedagógicas e a gestão da equipe estejam conectadas aos valores e às diretrizes estabelecidas no PEC.

Ao relacionar as respostas dos diretores com o pensamento de Lück (2009), observa-se um alinhamento significativo, em que o gestor pedagógico desempenha um papel crucial no entendimento profundo do contexto e das necessidades dos estudantes, promovendo uma educação transformadora. Dessa forma, o perfil ideal descrito pelos diretores reflete uma liderança que, conforme Lück (2009), deve ser de um líder educativo, capaz de articular as práticas pedagógicas com a missão institucional e as demandas reais dos estudantes, integrando a gestão com a proposta educativa de maneira eficaz e humanizada.

4.2.2 Gestão do Clima e Cultura Escolar

Segundo Lück (2009), a gestão do clima e da cultura escolar é essencial para criar um ambiente educacional positivo, sendo composta por normas, valores, crenças e hábitos que moldam o comportamento da comunidade escolar. Para promover mudanças efetivas, os gestores devem compreender e alinhar essa cultura às propostas educacionais da instituição. Além disso, é fundamental que a liderança escolar promova a colaboração e a participação ativa de todos, construindo uma

identidade escolar positiva. Uma gestão eficiente do clima escolar favorece a aprendizagem e a formação cidadã dos estudantes.

O conceito de cultura tem sempre como componentes o caráter coletivo e o processo de socialização como elemento de sua tecitura, uma vez que corresponde aos elementos comungados coletivamente pelos participantes da organização social. Torna-se necessário, no entanto, evidenciar que a sua constituição é tanto realizada pela ação de pessoas, consideradas individualmente, como a partir da ação de todos sobre o indivíduo. Há sempre uma relação bidirecional entre indivíduos e grupos, na formação, funcionamento e desenvolvimento da cultura. (LÜCK, 2009. p. 126).

Ao analisar os dados da questão 6 sobre as competências insuficientemente desenvolvidas na formação básica dos gestores pedagógicos, como a capacidade de adaptação a ambientes educacionais diversos (6 menções) e a capacidade de resolução de conflitos e gestão de equipe (5 menções), é possível fazer uma correlação com o texto de Lück (2009) sobre a gestão do clima e da cultura escolar. A autora destaca a importância de compreender a cultura organizacional para promover mudanças e liderar a criação de um ambiente positivo, o que depende diretamente da capacidade de resolver conflitos e se adaptar a diferentes contextos escolares.

A gestão do clima e da cultura escolar envolve a criação de um ambiente educativo que promova relações saudáveis entre todos os membros da comunidade escolar. Na questão 15, ao serem questionados sobre o maior desafio de um gestor pedagógico nos dias de hoje, dois diretores trouxeram contribuições que refletem a importância das relações humanas nesse contexto.

D3 destacou o desafio de manter um diálogo eficaz com os diferentes atores do processo educacional, como estudantes, professores e famílias. Esse ponto sublinha a importância de uma gestão que seja capaz de promover uma comunicação aberta e construtiva entre todos os envolvidos no ambiente escolar. A construção de um clima positivo depende de uma liderança que saiba mediar interesses, estabelecer pontes e promover o entendimento mútuo entre as diferentes partes. A capacidade de diálogo é essencial para garantir um clima escolar harmonioso e colaborativo, em que todos se sintam ouvidos e engajados no processo educacional.

Por sua vez, D6 apontou que o maior desafio está nas relações humanas fragilizadas, bem como na transferência das responsabilidades familiares para a escola, um fenômeno cada vez mais presente. As relações entre a escola e a família são fundamentais para a formação dos estudantes, mas muitas vezes a escola acaba assumindo responsabilidades que, idealmente, deveriam ser partilhadas com o núcleo

familiar. Essa situação pode gerar tensões e dificuldades no ambiente escolar, afetando o clima institucional. O gestor pedagógico, nesse sentido, precisa atuar como mediador, buscando fortalecer as relações e restabelecer o equilíbrio entre as responsabilidades da escola e da família, promovendo uma cultura de cooperação e corresponsabilidade.

Esses desafios apontam para a necessidade de uma gestão do clima e da cultura escolar que seja centrada no fortalecimento das relações humanas e na promoção de uma comunicação eficaz entre todos os agentes envolvidos. O papel do gestor, nesse contexto, é crucial para criar um ambiente que favoreça o diálogo e a colaboração, essenciais para o desenvolvimento educacional e para o bem-estar da comunidade escolar.

Nesse sentido, as duas competências mencionadas, capacidade de adaptação a ambientes diversos e resolução de conflitos e gestão de equipe, podem impactar diretamente o clima institucional, como o PEC (2021) destaca.

A gestão do clima institucional envolve, de acordo com as especificidades das funções e responsabilidades, a interação e a comunicação entre os diversos membros da comunidade educativa e o acompanhamento dos profissionais, no nível que corresponda a cada um, nos processos de ensino e aprendizagem. O que constrói um bom clima institucional é a adesão, o sentimento de pertença e a corresponsabilidade dos profissionais em relação à missão da Unidade Educativa. A qualidade do clima institucional está diretamente associada à qualidade da gestão realizada nos diversos espaços da organização escolar. Cabe à Equipe Diretiva garantir unidade ao “modo de proceder” dos gestores, de tal forma que os critérios utilizados e os procedimentos de gestão adotados sejam coerentes e consistentes nos diferentes setores da Unidade Educativa. (PEC, 2021, p. 52).

O clima institucional em uma unidade jesuíta é moldado pelo “modo de proceder” da Companhia de Jesus, refletindo-se nas interações diárias da comunidade educativa. A gestão desse clima exige uma comunicação eficaz e participação ativa de todos os membros, com os gestores desempenhando um papel essencial ao garantir o pertencimento e a corresponsabilidade em relação à missão institucional. As equipes diretivas são responsáveis por assegurar a coerência dos processos de gestão e por promover uma cultura interna que reforce a missão e a identidade da organização, além de implementar formações adequadas para o corpo profissional.

Nesse sentido, as respostas da questão 16 ressaltam a importância de um gestor pedagógico que seja um educador com profundo conhecimento dos objetivos da educação inaciana e do seu modo de proceder, conforme mencionado por D1. D5

acrescenta que o gestor deve integrar uma vivência dos valores cristãos com uma liderança servidora, promovendo um ambiente de aprendizado que valorize a dignidade humana e a justiça. Esses aspectos são fundamentais para construir uma cultura escolar inclusiva e comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes, em consonância com os princípios da RJE.

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. Conforme o Tradição Viva, nossas Unidades Educativas devem promover e garantir ambientes livres de qualquer forma de abuso (n. 172). 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. (PEC, 2021, p. 50).

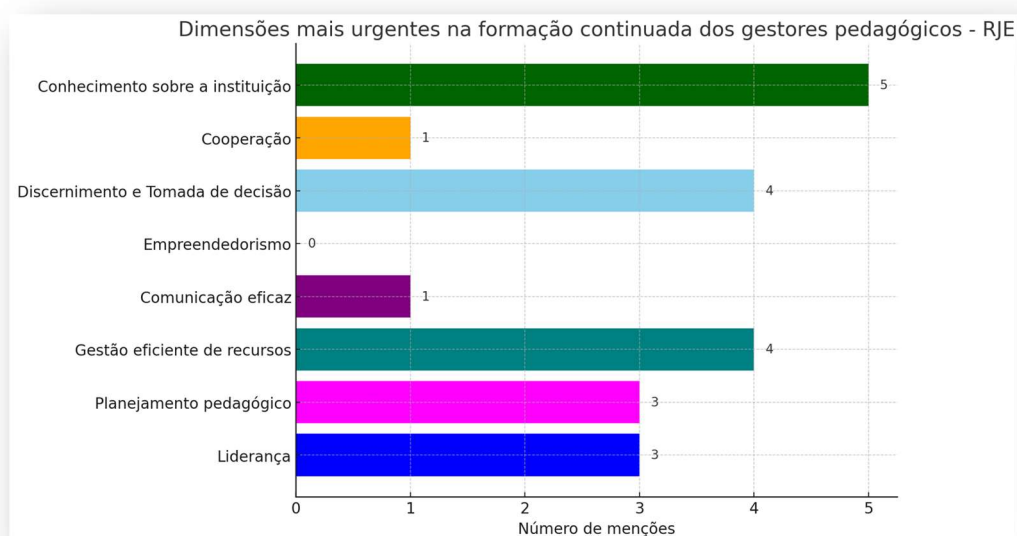
Ao relacionar o conceito de clima institucional na Companhia de Jesus e as ideias de Lück (2009) sobre gestão do clima e cultura escolar, percebe-se uma convergência entre a importância da construção de um ambiente educacional positivo e a necessidade de uma liderança colaborativa. Ambos destacam que um clima institucional eficiente resulta da coesão entre os valores da comunidade e da capacidade dos gestores em adaptar-se a contextos diversos e resolver conflitos. Os dados da questão 6 reforçam essas lacunas, evidenciando a relevância dessas competências no contexto da RJE.

4.2.3 Gestão Administrativa

A gestão administrativa é mencionada na questão 8 (oito), que pergunta sobre as competências mais importantes para o cargo de gestor pedagógico. A competência de *mobilizar recursos e criar sinergia* foi classificada 1 (uma) vez na terceira posição e 3 (três) vezes na quarta posição. Embora não tenha aparecido nas primeiras posições, a mobilização de recursos ainda é considerada uma competência de importância média pelos diretores, o que indica que, embora não seja prioritária, requer atenção no desenvolvimento dos gestores.

Assim como na questão 8 (oito), a *gestão de recursos* aparece novamente como uma competência necessária para o cargo de gestor pedagógico. Contudo, enquanto na questão 8 ela foi classificada apenas após a 5ª posição, indicando menor prioridade, na questão 13 (treze), que trata das dimensões mais urgentes para a formação continuada, a gestão de recursos teve maior destaque, sendo mencionada 4 (quatro) vezes.

Quadro 12 - Dimensões mais urgentes na formação continuada dos gestores pedagógicos RJE



Fonte: Criado pelo autor

Essa mudança de posicionamento revela uma divergência nos dados, sugerindo que, embora inicialmente subestimada, a gestão de recursos ganha relevância ao se considerar a formação continuada. O PEC (2021), por sua vez, aborda a importância da gestão de recursos no contexto da missão educativa da Companhia de Jesus, destacando tanto a administração de recursos materiais quanto humanos. Ele sublinha o uso responsável e alinhado com os objetivos educacionais, reforçando que a gestão financeira deve seguir critérios técnicos para assegurar a profissionalização e a sustentabilidade das unidades educativas.

Por outro lado, é de crucial importância que nossas instituições educativas caminhem para uma maior corresponsabilização de todos os seus profissionais pelo uso e gerenciamento sustentável dos recursos disponíveis, o que tem início em seu envolvimento na própria construção orçamentária. Para isso, a construção coletiva do orçamento anual, considerando sempre as premissas indicadas pela Administração Provincial, o conteúdo do Plano Estratégico Institucional e os dados da realidade dos contextos nacional e regional, é uma ferramenta fundamental de gestão. Cada vez que assume

como responsabilidade exclusiva a elaboração das peças orçamentárias, a área administrativa autoriza os demais gestores a se eximirem dessa responsabilidade na gestão de sua área específica. Além da elaboração dos orçamentos, compartilham-se o acompanhamento e o controle da execução do planejado entre os gestores de diferentes áreas e níveis da estrutura (PEC 2021, p. 48).

As lideranças têm a tarefa fundamental de promover uma gestão de recursos integrada e participativa, envolvendo todos os gestores no processo de construção e acompanhamento do orçamento anual. Ao assegurar que a responsabilidade orçamentária seja distribuída entre os diversos setores, as lideranças evitam a centralização e incentivam a corresponsabilização, alinhando o uso dos recursos com os objetivos estratégicos da instituição. Esse modelo de gestão fomenta uma cultura de transparência e colaboração, garantindo que o planejamento financeiro seja mais eficaz e sustentável.

Na questão 15, o diretor D5 destacou o desafio de superar a visão mercadológica e instrumentalista que muitas vezes predomina no mercado educacional. Para enfrentar esse desafio, o diretor sugeriu três elementos fundamentais: sólida formação, liderança participativa e visão humanística. Esse posicionamento reflete a necessidade de uma gestão administrativa que vá além da busca por eficiência e resultados financeiros.

A sólida formação é indispensável para que o gestor tenha a base teórica e prática necessárias para tomar decisões estratégicas e fundamentadas. Contudo, essa formação precisa ser complementada por uma liderança participativa, na qual o gestor envolve toda a equipe no processo de tomada de decisões, promovendo uma cultura de colaboração e corresponsabilidade. Esse modelo de liderança fortalece a integração entre os gestores, professores e demais funcionários, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e comprometido com os objetivos institucionais.

A visão humanística completa esse quadro, ao trazer uma abordagem que coloca o ser humano no centro da gestão. Ao invés de focar exclusivamente em métricas e resultados financeiros, essa perspectiva reconhece que a educação tem um propósito maior: a formação integral dos estudantes e o desenvolvimento de uma comunidade educativa baseada em valores como justiça, solidariedade e ética. Superar uma visão mercadológica exige que a administração escolar priorize o bem-estar de todos os envolvidos no processo educacional, promovendo uma gestão alinhada aos valores da Rede Jesuíta de Educação.

Essa visão está em sintonia com o que Lück (2009) aponta sobre a evolução da gestão administrativa nas escolas. Lück explica que, antigamente, a administração era vista como uma função separada e técnica. No entanto, a gestão escolar passou a ser entendida como parte de um conjunto de áreas integradas, que trabalham juntas para melhorar a escola. Essa nova abordagem exige que os gestores pensem de forma mais ampla, conectando o projeto pedagógico, os objetivos da educação e o uso de recursos, como dinheiro, materiais e espaços. O foco não deve estar apenas na posse desses recursos, mas, sim, em como são usados para melhorar o ensino. Esse conceito se alinha com a visão de D5, que propõe uma administração colaborativa e humanística, aproveitando melhor os recursos da escola para promover uma educação de qualidade.

A administração da escola, envolvendo recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, foi o foco da ação do diretor no tempo da escola conservadora, elitista e orientada pelo paradigma Positivismo, que via os processos educacionais fragmentados e atuava sobre eles, um de cada vez e como um valor em si mesmo, para garantir a qualidade do ensino. Segundo essa concepção paradigmática limitada, o diretor escolar dedicava a maior parte do seu tempo buscando garantir esses recursos para a escola, na expectativa de que os processos educacionais fluíssem naturalmente. (LÜCK, 2009. p. 106).

Percebe-se um claro alinhamento entre as ideias de Lück (2009) e a visão da Rede Jesuíta de Educação sobre a gestão de recursos. Ambos destacam a importância de uma gestão integrada, na qual a administração deixa de ser vista como uma função isolada e técnica para se tornar parte de um conjunto mais amplo e interativo; com um olhar sobre a necessidade de que os recursos não sejam apenas acumulados, mas utilizados estrategicamente para melhorar o processo educacional.

Da mesma forma, a RJE propõe uma gestão de recursos que envolve a participação de toda a comunidade educativa, destacando a construção coletiva do orçamento e o gerenciamento sustentável dos recursos. Ambos defendem que a gestão eficaz não depende apenas da existência de recursos, mas do uso inteligente e colaborativo deles para alcançar melhores resultados educacionais. Essa convergência de visões fortalece a ideia de que uma gestão integrada e bem articulada é essencial para promover uma educação de qualidade.

Diante disso, o desenvolvimento dessa competência nos gestores escolares se torna crucial. A habilidade de gerenciar recursos de forma estratégica, colaborativa e consciente não apenas fortalece a sustentabilidade das instituições, mas também alinha a prática cotidiana com os objetivos pedagógicos e a missão educativa da

escola. Formar gestores capazes de articular esses aspectos permite que eles assumam um papel de liderança ativa e eficaz, essencial para garantir que os recursos disponíveis realmente contribuam para o desenvolvimento integral dos estudantes e a melhoria contínua do processo educacional.

Na questão dirigida aos diretores da RJE, que solicitava a descrição do perfil ideal de um gestor pedagógico no contexto da Rede Jesuíta de Educação, D1 destacou que esse gestor deve ser um educador com profundo conhecimento dos objetivos da educação inaciana e do seu modo de proceder, além de possuir uma visão abrangente da realidade. Um aspecto central na resposta de D1 foi o cuidado com as pessoas, enfatizando a necessidade de um gestor que não apenas compreenda as dimensões técnicas da gestão, mas que também valorize as relações humanas e o bem-estar da comunidade escolar.

Esse enfoque no cuidado com as pessoas encontra uma forte conexão com a resposta de D5, que ressaltou a importância de uma liderança servidora, na qual o gestor pedagógico deve vivenciar os valores cristãos e ter um sólido conhecimento da pedagogia inaciana. D5 complementa que o gestor deve ser capaz de tomar decisões reflexivas e inclusivas, criando um ambiente de aprendizado que valorize a dignidade humana e a justiça.

Ambas as respostas sugerem que o cuidado com as pessoas é um valor fundamental para a gestão pedagógica na RJE, integrando-se à missão educativa e promovendo uma liderança que é ao mesmo tempo atenta às necessidades humanas orientada para a transformação social.

A promoção de uma cultura interna que valoriza o desenvolvimento de um sentido de pertença, embasado na missão e na mística institucionais, nas relações interpessoais, fundadas no respeito e na avaliação daquilo que cada um é e com que contribui para a instituição, é tarefa de todos os gestores da Unidade Educativa. Conforme o documento Tradição Viva, a Unidade Educativa deve “incluir nos novos programas de formação dos docentes e do pessoal de apoio de cada colégio, a compreensão de que eles estão se unindo a uma rede global e que têm um papel a desempenhar na sua animação. (PEC, 2021, p. 51).

Segundo Lück (2009), cuidar das pessoas na gestão escolar envolve práticas e competências essenciais para criar um ambiente educacional saudável e produtivo. O gestor deve organizar o trabalho de forma eficiente e promover uma motivação contínua dos profissionais, incentivando uma equipe comprometida com a educação. A comunicação aberta e frequente é fundamental, assim como o desenvolvimento de um relacionamento interpessoal saudável, com foco na resolução de conflitos. Além

disso, deve implementar sistemas de avaliação e feedback que promovam melhorias contínuas e engajar os profissionais em formação contínua, criando um clima de confiança e colaboração entre todos os envolvidos. Para a autora, esses cuidados com as pessoas são fundamentais para garantir que a gestão de pessoas se torne um elemento central da qualidade educacional, contribuindo para uma comunidade escolar coesa e eficaz.

A autora também discute o clima institucional, que é influenciado pelas relações interpessoais, a comunicação e a forma como os membros da comunidade se sentem em relação às suas responsabilidades. Um clima institucional positivo é caracterizado por relações dinâmicas e horizontais, uma tomada de decisão compartilhada e a valorização das contribuições de todos os envolvidos. Esse ambiente deve refletir os valores e crenças da escola, promovendo uma cultura de apoio e solidariedade, o que resulta em um espaço propício para a aprendizagem e o desenvolvimento de alunos e professores.

Analisando as respostas dos diretores da RJE no contexto da gestão administrativa, D5 destacou a importância de o gestor pedagógico possuir habilidades em *planejamento, organização e desenvolvimento de equipes*, além de uma *comunicação eficaz e empatia*. Essas competências são essenciais para a administração eficiente da escola, permitindo que o gestor organize os recursos de maneira estratégica, promovendo não apenas a eficácia operacional, mas também o desenvolvimento humano dentro da instituição.

No campo da gestão administrativa, a habilidade de equilibrar as demandas técnicas com o cuidado das pessoas se torna crucial. Para D5, o gestor deve ser capaz de *planejar e organizar os recursos* de modo que esses favoreçam o *crescimento profissional dos educadores* e o *desenvolvimento integral dos alunos*. Essa abordagem vai ao encontro da visão de Lück (2009), que argumenta que a administração escolar eficaz deve transcender a gestão dos recursos materiais, focando também nas relações interpessoais e na criação de um ambiente que valorize a dignidade humana e a justiça.

A análise revela que, na gestão administrativa, não basta o gestor lidar com eficiência financeira ou organizacional; é igualmente importante que promova uma liderança que cultive a corresponsabilização e a cooperação, facilitando uma gestão participativa que envolva toda a equipe. Esse modelo de administração, defendido por D5, destaca a importância de uma gestão humana aliada a um planejamento

estratégico, o que reflete aderência às ideias de Lück (2009) sobre a necessidade de integrar a administração com os valores e as práticas pedagógicas da instituição.

4.2.4 Gestão de Pessoas

A seção sobre Gestão de Pessoas foca na formação continuada como elemento central para o desenvolvimento profissional dentro das instituições educacionais. Em um cenário de constante evolução, é fundamental que os gestores promovam oportunidades de aprendizado contínuo para seus colaboradores, garantindo que eles estejam preparados para enfrentar os desafios pedagógicos e administrativos. Este capítulo discute a importância de capacitar o corpo docente e administrativo, incentivando uma cultura de aperfeiçoamento e alinhamento com a missão educativa, especialmente no contexto da Rede Jesuíta de Educação. A formação continuada é vista como um caminho essencial para fortalecer a qualidade educacional e promover a inovação dentro da escola.

Lück (2009) destaca que a formação continuada é muito importante para os gestores escolares, pois a gestão educacional exige várias habilidades que precisam ser sempre desenvolvidas. A formação contínua ajuda os gestores a se adaptarem aos desafios e mudanças do dia a dia nas escolas. Lück também reforça que essa capacitação deve acontecer no próprio ambiente de trabalho, criando um espaço para aprendizado constante e ajudando os gestores a adquirir os conhecimentos e habilidades. Além disso, a autora afirma que a atualização regular é essencial para melhorar o desempenho das escolas e a qualidade da educação oferecida.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social. (LÜCK, 2009. p. 25).

A questão 06 destacou a necessidade da formação continuada, evidenciando as lacunas deixadas pela formação inicial dos gestores pedagógicos. As competências: *adaptação a ambientes educacionais diversos*, *resolução de conflitos* e a *gestão de equipe*, mencionadas por 6 (seis) e 5 (cinco) diretores, respectivamente, mostram áreas que ainda precisam ser desenvolvidas. Isso reforça a importância de programas de capacitação contínuos, que possam suprir essas deficiências e fornecer

aos gestores as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios da gestão educacional.

Além disso, 2 (dois) diretores reforçaram a importância da formação continuada. O D1 mencionou a necessidade de aprimorar a capacidade técnica na área de atuação, desenvolver competências socioemocionais e ter disposição para o aprendizado constante. De forma semelhante, o D2 destacou a capacidade de se manter em constante formação como uma competência crucial. Esses comentários ressaltam que, além das habilidades técnicas e gerenciais, o gestor pedagógico precisa estar disposto a aprender continuamente e a desenvolver suas competências socioemocionais, essenciais para lidar com a complexidade do ambiente escolar. Assim, a formação continuada se torna indispensável para o desenvolvimento completo do gestor no contexto da RJE.

A formação continuada, nesse sentido, não apenas complementa as lacunas da formação inicial, mas também fortalece as competências gerenciais essenciais para o gestor pedagógico, as demandas atuais das instituições e a missão da Rede Jesuíta de Educação. O PEC (2021) ressalta a importância dessa capacitação nas Unidades Educativas da RJE, destacando seu papel no desenvolvimento da liderança e na criação de um ambiente educativo eficiente. Além disso, a formação continuada é fundamental para identificar e desenvolver novas lideranças, especialmente nos processos de sucessão, considerando aspectos como a compreensão da identidade institucional, o compromisso com a qualidade e a busca pela excelência.

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). (PEC, 2021. p. 52).

A questão 13 perguntou: *ao considerar ações de formação continuada do gestor pedagógico no contexto da RJE, indique três dimensões consideradas mais urgentes de serem trabalhadas a partir da relação abaixo*. Os dados dessa questão, já discutidos em outra seção, revelaram como prioritárias áreas como *liderança, planejamento pedagógico, gestão eficiente de recursos, e discernimento na tomada*

de decisões. No entanto, o que merece destaque, aqui, é a diversidade das respostas, que demonstra um interesse amplo por parte dos diretores em abordar uma variedade de competências na formação continuada dos gestores.

As respostas incluíram desde *comunicação eficaz* e *cooperação* até *conhecimento sobre a instituição*, revelando a diversidade das necessidades de desenvolvimento. Essa variedade indica que os diretores compreendem que, para enfrentar os desafios da gestão educacional contemporânea, é necessário um conjunto abrangente de competências. Isso reforça a importância de programas de formação que atendam a essas diferentes demandas, promovendo o desenvolvimento holístico dos gestores pedagógicos.

Além disso, alguns diretores trouxeram outras dimensões que consideram fundamentais. O D4 enfatizou a importância de entender que a educação na RJE é um *serviço prestado pela Companhia de Jesus à Igreja*, com o objetivo de evangelizar as novas gerações. O D5 destacou a necessidade de trabalhar temas como *Humanismo Cristão*, *Pedagogia Inaciana*, e *Formação Integral*, enquanto o D7 ressaltou a relevância do *discernimento e tomada de decisão*.

Nesse contexto, a formação continuada se mostra como uma ferramenta essencial para preencher essas lacunas e fortalecer competências essenciais. Ela oferece um espaço valioso para que os gestores reflitam sobre suas práticas, compartilhem experiências e discutam os desafios que enfrentam na gestão do dia a dia. Ao integrar teoria e prática, esse tipo de formação permite que os gestores adquiram uma compreensão mais profunda de princípios de liderança e gestão, aplicando-os de forma mais eficaz em suas instituições. Assim, a formação continuada não apenas mantém os conhecimentos atualizados, mas também fortalece as habilidades de liderança, tornando-se fundamental para uma gestão educacional mais eficiente e adequada aos desafios atuais.

Na gestão de pessoas, um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores pedagógicos, como apontado pelos diretores D4 e D7, é *coordenar e motivar a equipe* de forma que os diversos saberes e talentos individuais sejam valorizados e direcionados para a sala de aula, sem perder de vista os valores institucionais. D4 destaca a importância de *motivar os colaboradores*, aproveitando suas habilidades e alinhando-as aos objetivos da instituição, para garantir que o impacto na educação seja positivo e coerente com a missão da escola.

Além disso, D7 ressalta a necessidade de imbuir a equipe do espírito institucional, ou seja, assegurar que todos os membros da equipe estejam comprometidos e alinhados com os valores e a missão da instituição. Esse alinhamento é essencial para criar uma cultura organizacional forte, onde cada colaborador não apenas cumpre suas funções, mas também promove os princípios da escola em seu dia a dia.

Na análise da gestão de pessoas no contexto da RJE, os diretores D2 e D5 destacam aspectos fundamentais sobre o perfil ideal de um gestor pedagógico. D2 ressalta que o gestor deve ser *comunicativo*, capaz de traduzir de forma clara os *preceitos da RJE* para a comunidade escolar e *conhecedor das políticas educacionais* vigentes, para liderar e discernir novos caminhos educacionais. A capacidade de *empreender novas soluções e se manter em constante atualização* é outro ponto importante, mostrando que o gestor deve estar preparado para enfrentar os desafios contemporâneos com inovação e liderança estratégica.

Por outro lado, D5 enfatiza as habilidades *de planejamento, organização e desenvolvimento de equipes*, bem como a importância de uma *comunicação eficaz e empatia*. Essas competências são essenciais para apoiar tanto o crescimento profissional dos educadores quanto o desenvolvimento integral dos alunos. A ênfase de D5 em uma *liderança voltada para o desenvolvimento humano* sugere que o gestor deve criar um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, onde todos os colaboradores contribuam para alcançar os objetivos educacionais da instituição.

Essas descrições estão em sintonia com os desafios de gestão de pessoas apontados por D4 e D7. D4 sublinha a importância de *motivar e coordenar a equipe*, aproveitando os saberes e talentos individuais de forma alinhada aos valores institucionais. D7 complementa essa visão, ao destacar a necessidade de imbuir a equipe do espírito institucional, assegurando que todos estejam comprometidos com a missão e os valores da instituição. Isso reforça a relevância de uma comunicação eficaz, como mencionado por D2, para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com os princípios da escola.

Com base nos estudos realizados e nas respostas dos diretores que participaram do questionário, podemos concluir que a gestão de pessoas na RJE requer um equilíbrio entre liderança técnica e humana. O gestor ideal deve ser capaz de planejar e organizar com eficiência, ao mesmo tempo em que motiva e comunica com clareza, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inovador.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O objetivo geral desta dissertação, como mencionado ao longo do trabalho, foi o de propor uma matriz de competências que ajude na identificação, seleção e formação de gestores escolares da Rede Jesuíta de Educação (RJE). Nesse sentido, a matriz servirá como um instrumento para avaliá-los e direcionar a formação necessária, assegurando que estejam alinhados aos valores e à missão da RJE. Ao tratarmos de gestores escolares, referimo-nos às pessoas que ocupam cargos de liderança dentro das Unidades Educacionais da RJE, como, por exemplo, o gestor pedagógico.

A construção da matriz levou em consideração: (i) o referencial teórico mobilizado na pesquisa, (ii) os valores confessionais e objetivos estratégicos da Rede, além das (iii) respostas dos diretores gerais consultados por meio de um questionário online. Após o compartilhamento de dados gerais e fundantes da RJE, a matriz está organizada em oito competências, quais sejam: Liderança Inaciana e Gestão de Pessoas; Visão Estratégica e Planejamento; Conhecimento Institucional; Gestão Pedagógica Inaciana; Discernimento e Tomada de Decisão; Gestão de Recursos e Sustentabilidade; Comunicação Eficaz; e Empreendedorismo e Inovação Educacional. Cada uma dessas competências se desdobra em habilidades correlatas a ela, que podem ser avaliadas por meio de três níveis de desenvolvimento: básico, médio e avançado. Há, igualmente, um espaço em que a liderança responsável pela avaliação pode deixar observações sobre o processo de acompanhamento. Por fim, consta a descrição de cada um dos níveis de desenvolvimento.

A matriz de competências para gestores escolares da Rede Jesuíta de Educação (RJE) foi criada com base em uma abordagem estruturada e embasada em diferentes fontes de referência. Primeiramente, utilizou-se um sólido referencial teórico, fundamentado em autores como Fleury, Bravo e Lück, que permitiram identificar e consolidar as competências essenciais para a gestão escolar, como liderança, planejamento estratégico e gestão pedagógica. Esses estudos ofereceram a base conceitual necessária para estruturar as dimensões fundamentais da matriz.

Além disso, a construção da matriz foi orientada pelos documentos institucionais da Rede Jesuíta de Educação, incluindo sua missão, visão e valores.

Esses materiais asseguraram que as competências estivessem alinhadas à identidade e aos objetivos estratégicos da RJE, priorizando uma educação integral, colaborativa e sustentável.

Outro ponto-chave no processo foi a coleta de dados empíricos, realizada por meio de um questionário online aplicado aos diretores gerais das Unidades Educacionais da RJE. As respostas obtidas forneceram insights práticos sobre as necessidades e expectativas específicas dos gestores escolares no contexto da Rede, permitindo ajustar e detalhar as competências identificadas.

Com base nessas informações, a matriz foi organizada em oito competências principais, como Liderança Inaciana, Gestão de Recursos e Sustentabilidade e Comunicação Eficaz. Cada competência foi desdobrada em habilidades correlatas, permitindo direcionar tanto a avaliação quanto a formação continuada dos gestores.

Para tornar a matriz mais prática e aplicável, foram definidos três níveis de desenvolvimento – básico, médio e avançado – que refletem diferentes graus de complexidade e autonomia em relação às habilidades descritas. Adicionalmente, foi incluído um espaço para observações, possibilitando que avaliadores registrem feedback qualitativo durante o processo de acompanhamento.

Essa metodologia garantiu que a matriz integrasse referências teóricas, princípios confessionais e dados empíricos, resultando em um instrumento adaptado às demandas da RJE e útil para a formação, avaliação e desenvolvimento contínuo de seus gestores.

A Matriz de Competências para Gestores Escolares da Rede Jesuíta de Educação (RJE) que apresento é desenvolvida como uma ferramenta central para orientar diversos processos relacionados à gestão escolar na Rede. A proposta contempla três matrizes específicas para atender a distintas finalidades: a primeira, destinada à seleção de novos gestores externos, ou seja, candidatos provenientes de outras instituições que não fazem parte da RJE; a segunda, voltada para a promoção de quadros internos, como professores e auxiliares que apresentam perfil para ocupar cargos de gestão nas escolas; e a terceira, voltada à formação de gestores, direcionada àqueles que já assumiram funções de liderança e necessitam de formação adicional para o pleno desempenho de suas responsabilidades.

Essas matrizes são fundamentadas nas mesmas competências-chave, como Liderança Inaciana e Gestão de Pessoas, Visão Estratégica e Planejamento, e Gestão Pedagógica Inaciana, mas suas descrições e critérios de avaliação são

adaptados para cada contexto. A matriz para seleção de novos gestores externos busca avaliar competências gerais e transferíveis, permitindo a inclusão de profissionais alinhados às demandas universais da gestão escolar. Já a matriz para promoção interna considera, além das competências técnicas, o potencial de desenvolvimento e o alinhamento do colaborador aos valores da RJE. Por fim, a matriz para formação de gestores se concentra no desenvolvimento contínuo, identificando lacunas de competências e oferecendo diretrizes para programas de capacitação.

Essa abordagem integrada permite uma avaliação abrangente, garantindo que os gestores selecionados ou promovidos estejam alinhados às necessidades institucionais, enquanto aqueles já em posição de liderança recebem o suporte necessário para desempenhar suas funções de forma alinhada aos valores e objetivos estratégicos da Rede Jesuíta de Educação.

A REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO:
Constituída em 2014, a Rede Jesuíta de Educação (RJE) reúne as 17 Unidades de Educação Básica da Companhia de Jesus no Brasil. Ela promove um trabalho integrado, a partir de uma mesma identidade e do sentido de corpo apostólico, com mútua responsabilidade pelos desafios comuns.
Nesse sentido, o trabalho em rede é um chamado para a partilha de experiências e estratégias dos colégios e das escolas, fomentando um espírito colaborativo e aberto ao outro e ao novo, além de potencializar as riquezas de cada uma das Unidades Educativas da RJE. Nos próximos anos, a RJE visa transformar as Escolas e os Colégios Jesuítas do Brasil em centros de aprendizagem integral, lugares de transformação evangélica da sociedade e da cultura. Em síntese, assume a missão de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos.
MISSÃO, VISÃO E VALORES DA RJE
A Rede Jesuíta de Educação Básica (RJE) acredita que os processos educativos podem ser transformadores de vidas e realidades. Por meio de uma educação para cidadania global e para a renovação da fé cristã, as instituições da RJE são espaços de formação de lideranças capazes de irradiação nas diferentes instâncias sociais.
MISSÃO
Promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos.
VISÃO PARA 2025
Ser uma rede de centros inovadores de aprendizagem integral que educam para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável.
PRINCÍPIOS E VALORES
1- Amor e Serviço
A experiência radical de sermos criados por Deus, no seguimento a Jesus Cristo, impele-nos a uma resposta encarnada por meio da atuação no mundo, em que colocamos nossos dons a serviço dos demais.
2- Justiça socioambiental

Deus nos chama ao movimento contínuo de reconciliação com ele, com a humanidade e com a criação, colaborando para a construção de uma sociedade onde a justiça se faça presente nas relações, na mudança das estruturas sociais e no cuidado com a casa comum.

3- Discernimento

Fundamento que orienta a missão educativa e a elaboração de projetos de vida, ambos comprometidos com um mundo mais justo.

4- Cuidado com a pessoa

Postura acolhedora expressa por meio do diálogo e da abertura ao outro, respeitando a dignidade de cada um, de modo que todos se responsabilizem mutuamente e aprendam uns com os outros.

5- Formação integral

Desenvolvimento das potencialidades da pessoa nas dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual-religiosa, por meio de um currículo integrado e integrador.

6- Colaboração e sustentabilidade

Visão compartilhada, trabalho em rede e solidariedade no uso dos recursos, garantindo a viabilidade da missão.

7 – Criatividade e inovação

A tradição jesuítica inspira abertura e ousadia para construir projetos e processos que respondam aos desafios da sociedade contemporânea.

Conforme explicado anteriormente, a **Matriz de Competências para Contratações Externas** é elaborada para avaliar candidatos provenientes de outras instituições que não fazem parte da Rede Jesuíta de Educação (RJE). Essa matriz prioriza competências universais e transferíveis, permitindo identificar profissionais com habilidades e conhecimentos alinhados às exigências gerais da gestão escolar, enquanto oferece um ponto de partida para a adaptação aos valores e objetivos estratégicos da RJE.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES ESCOLARES DA RJE					
SELEÇÃO DE NOVOS GESTORES EXTERNOS					
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
1. Liderança Inaciana e Gestão de Pessoas	Demonstra compreensão sobre a importância da gestão de equipes para o alcance dos objetivos institucionais.				
	Promove uma gestão inclusiva, pautada por valores cristãos e sociais da RJE.				
	Reconhece a relevância da liderança orientada ao bem comum, promovendo um ambiente colaborativo e ético.				
	Demonstra capacidade para a resolução de conflitos de maneira eficaz e construtiva.				
	Fomenta a cooperação entre os membros da equipe,				

	promovendo a corresponsabilização.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
2. Visão Estratégica e Planejamento	Analisa o ambiente institucional, identificando oportunidades e desafios.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
3. Conhecimento Institucional	Compreende os valores da Companhia de Jesus e da Pedagogia Inaciana.				
	Toma decisões com base em impactos éticos e sociais, promovendo justiça e inclusão.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
4. Gestão Pedagógica Inaciana	Compreende a importância de administrar de forma eficiente os recursos pedagógicos e humanos, promovendo sua utilização estratégica para o alcance dos objetivos institucionais.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
5. Discernimento e Tomada de Decisão	Toma decisões estratégicas com base em dados e análises.				
	Considera impactos éticos e sociais nas decisões.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
6. Gestão de Recursos e Sustentabilidade	Compreende a importância de administrar de forma eficiente os recursos pedagógicos e humanos, promovendo sua utilização estratégica para o alcance dos objetivos institucionais.				
	Reconhece a importância da sustentabilidade institucional em suas decisões.				
	Garante que o uso dos recursos esteja alinhado com os objetivos educacionais da RJE.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
7. Comunicação Eficaz	Comunica-se de forma clara e eficaz com diferentes partes interessadas.				

	Garante a coesão institucional por meio de uma comunicação aberta e transparente.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
8. Empreendedorismo e Inovação Educacional	Identifica novas oportunidades no campo educacional.				
	Compreende a importância de implementar inovações que respondam às necessidades contemporâneas da educação, demonstrando abertura para novas práticas e soluções.				
	Reconhece que as inovações educacionais precisam estar conectadas aos princípios e valores da escola e da Rede Jesuíta de Educação (RJE), garantindo alinhamento com sua missão e visão.				
Descrição dos Níveis:					
Avançado: O gestor tem a competência plenamente desenvolvida, sendo capaz de realizar atividades de alta complexidade e liderar novos projetos com segurança e autonomia.					
Médio: O gestor tem a competência desenvolvida, sendo capaz de realizar atividades complexas e resolver problemas com relativa autonomia.					
Básico: O gestor tem a competência pouco desenvolvida, realizando atividades simples e resolvendo problemas de baixa complexidade.					

A segunda matriz foi produzida com o propósito de selecionar colaboradores para cargos de gestão nas instituições de ensino que pertencem à Rede Jesuíta de Educação (RJE). Destinada à promoção de profissionais que já atuam na Rede, essa matriz busca identificar e avaliar competências essenciais, analisando o nível de domínio de cada colaborador em relação às habilidades desejáveis. Dessa forma, a matriz assegura que os profissionais promovidos estejam alinhados às demandas institucionais e preparados para assumir responsabilidades estratégicas na gestão escolar.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES ESCOLARES DA RJE					
SELEÇÃO DE NOVOS GESTORES INTERNOS					
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
1. Liderança Institucional e Gestão de Pessoas	Exerce uma liderança que prioriza o bem-estar da equipe e da comunidade escolar.				

	Promove uma gestão inclusiva, pautada por valores cristãos e sociais da RJE.				
	Coordena e motiva a equipe para alcançar os objetivos educacionais.				
	Resolve conflitos de maneira eficaz e construtiva.				
	Fomenta a cooperação entre os membros da equipe, promovendo a corresponsabilização.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
2. Visão Estratégica e Planejamento	Desenvolve e implementa ações de longo prazo alinhadas à missão da RJE.				
	Analisa o ambiente institucional, identificando oportunidades e desafios.				
	Planeja estratégias eficazes para enfrentar contextos complexos e dinâmicos.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
3. Conhecimento Institucional	Compreende os valores da Companhia de Jesus e da Pedagogia Inaciana.				
	Aplica esses valores na gestão cotidiana da escola e nas decisões estratégicas.				
	Toma decisões com base em impactos éticos e sociais, promovendo justiça e inclusão.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
4. Gestão Pedagógica Inaciana	Coordena o desenvolvimento de projetos pedagógicos alinhados aos valores da RJE.				
	Promove uma educação integral e sensível às necessidades emocionais e sociais dos alunos.				
	Atua com empatia em questões educacionais e sociais, criando um ambiente de inclusão.				
	Administra de forma eficiente os recursos pedagógicos e humanos.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
5. Discernimento e Tomada de Decisão	Toma decisões estratégicas com base em dados e análises.				

	Considera impactos éticos e sociais nas decisões.				
	Gerencia crises com discernimento e assertividade.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
6. Gestão de Recursos e Sustentabilidade	Administra de forma eficiente os recursos financeiros, materiais e humanos.				
	Promove a sustentabilidade institucional em suas decisões.				
	Garante que o uso dos recursos esteja alinhado com os objetivos educacionais da RJE.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
7. Comunicação Eficaz	Comunica-se de forma clara e eficaz com diferentes partes interessadas.				
	Traduz os valores da RJE em suas interações.				
	Garante a coesão institucional por meio de uma comunicação aberta e transparente.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
8. Empreendedorismo e Inovação Educacional	Identifica novas oportunidades no campo educacional.				
	Implementa inovações que respondam às necessidades contemporâneas da educação.				
	Alinha inovações educacionais com os princípios da RJE.				
Descrição dos Níveis:					
Avançado: O gestor tem a competência plenamente desenvolvida, sendo capaz de realizar atividades de alta complexidade e liderar novos projetos com segurança e autonomia.					
Médio: O gestor tem a competência desenvolvida, sendo capaz de realizar atividades complexas e resolver problemas com relativa autonomia.					
Básico: O gestor tem a competência pouco desenvolvida, realizando atividades simples e resolvendo problemas de baixa complexidade.					

A terceira e última versão da Matriz de Competências está direcionada exclusivamente à **formação de gestores** da Rede Jesuíta de Educação (RJE). Conforme identificado nos dados, muitos gestores enfrentam desafios em alinhar a teoria à prática no contexto da gestão escolar. Essa matriz tem como objetivo aprofundar nas competências necessárias para fortalecer a formação de cada gestor, seja ele novo no cargo ou mais experiente. Por meio dela, busca-se oferecer um

suporte estruturado para desenvolver habilidades específicas, promovendo uma atuação mais eficaz e alinhada aos valores e objetivos estratégicos da RJE.

Essa matriz propõe um trabalho direcionado em competências essenciais para o crescimento do gestor, com o objetivo de promover seu desenvolvimento pessoal e emocional. Dessa forma, busca-se não apenas alcançar os objetivos institucionais da RJE, mas também apoiar o gestor em sua trajetória profissional, fortalecendo seu papel como líder transformador no contexto educacional.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PARA GESTORES ESCOLARES DA RJE					
FORMAÇÃO DE GESTORES					
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
1. Liderança Inaciana e Gestão de Pessoas	A importância da gestão de equipes para o alcance dos objetivos institucionais.				
	Gestão inclusiva, pautada por valores cristãos e sociais da RJE.				
	A liderança orientada ao bem comum, promovendo um ambiente colaborativo e ético.				
	Resolução de conflitos de maneira eficaz e construtiva.				
	Corresponsabilização entre membros da equipe.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
2. Visão Estratégica e Planejamento	Analisa o ambiente institucional, identificando oportunidades e desafios.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
3. Conhecimento Institucional	Compreende os valores da Companhia de Jesus e da Pedagogia Inaciana.				
	Toma decisões com base em impactos éticos e sociais, promovendo justiça e inclusão.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
4. Gestão Pedagógica Inaciana	Compreende a importância de administrar de forma eficiente os recursos pedagógicos e humanos, promovendo sua utilização estratégica para o alcance dos objetivos institucionais.				

	Promove uma educação integral e sensível às necessidades emocionais e sociais dos alunos.				
	Atua com empatia em questões educacionais e sociais, criando um ambiente de inclusão.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
5. Discernimento e Tomada de Decisão	Toma decisões estratégicas com base em dados e análises.				
	Considera impactos éticos e sociais nas decisões.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
6. Gestão de Recursos e Sustentabilidade	Compreende a importância de administrar de forma eficiente os recursos pedagógicos e humanos, promovendo sua utilização estratégica para o alcance dos objetivos institucionais.				
	Reconhece a importância da sustentabilidade institucional em suas decisões.				
	Garante que o uso dos recursos esteja alinhado com os objetivos educacionais da RJE.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
7. Comunicação Eficaz	Comunica-se de forma clara e eficaz com diferentes partes interessadas.				
	Traduz os valores da RJE em suas interações.				
	Garante a coesão institucional por meio de uma comunicação aberta e transparente.				
Competência	Descrição	Básico	Médio	Avançado	Observações
8. Empreendedorismo	Identifica novas oportunidades no campo educacional.				

e Inovação Educacional	Compreende a importância de implementar inovações que respondam às necessidades contemporâneas da educação, demonstrando abertura para novas práticas e soluções.				
	Reconhece que as inovações educacionais precisam estar conectadas aos princípios e valores da escola e da Rede Jesuíta de Educação (RJE), garantindo alinhamento com sua missão e visão.				
Descrição dos Níveis:					
Avançado: O gestor tem a competência plenamente desenvolvida, sendo capaz de realizar atividades de alta complexidade e liderar novos projetos com segurança e autonomia.					
Médio: O gestor tem a competência desenvolvida, sendo capaz de realizar atividades complexas e resolver problemas com relativa autonomia.					
Básico: O gestor tem a competência pouco desenvolvida, realizando atividades simples e resolvendo problemas de baixa complexidade.					

Os processos de seleção, formação e promoção que direcionam as matrizes serão realizados por meio de entrevistas e observações dos perfis, a fim de avaliar o alinhamento dos candidatos e colaboradores com as competências desejáveis para a gestão escolar. As entrevistas servirão para explorar experiências anteriores, identificar potencial de desenvolvimento e analisar como os candidatos demonstram ou compreendem as competências apresentadas nas matrizes.

As observações, por sua vez, permitirão uma análise prática do comportamento e das habilidades dos colaboradores no ambiente institucional, garantindo que os níveis de domínio das competências sejam avaliados de maneira contextualizada. Esse processo criterioso assegura que as decisões sejam fundamentadas, promovendo gestores que atendam às demandas institucionais, estejam alinhados aos valores da Rede Jesuíta de Educação (RJE) e contribuam efetivamente para a excelência na gestão escolar.

As matrizes de competências apresentadas nesta dissertação desempenham um papel crucial na qualificação e no desenvolvimento de gestores escolares capazes de liderar com excelência e alinhamento aos propósitos da Rede Jesuíta de Educação (RJE). Estruturadas com finalidades específicas, as três matrizes atendem a

diferentes etapas do ciclo de gestão: a primeira, voltada para a seleção de novos gestores externos, identifica profissionais com competências transferíveis que podem se adaptar ao contexto da Rede; a segunda, destinada à promoção de colaboradores internos, confirmar e valorizar talentos existentes dentro das instituições da RJE, promovendo lideranças alinhadas aos valores institucionais; e a terceira, focada na formação de gestores, busca fortalecer e aprofundar as competências para conectar teoria e prática de forma eficaz.

O processo de seleção, formação e promoção, baseado nessas matrizes e realizado por meio de entrevistas e observações, garante maior assertividade na escolha e no desenvolvimento de novos gestores. Essas ferramentas não apenas prejudicam a eficiência da gestão escolar, mas também promovem lideranças capazes de dialogar com a missão, a visão e os valores da RJE, reafirmando seu compromisso com uma educação integral e de qualidade.

A proposta de intervenção apresentada reflete o esforço de alinhamento a formação e o desenvolvimento dos gestores escolares às necessidades contemporâneas e aos valores institucionais da Rede.

Por meio da construção de uma matriz de competências, habilidades essenciais foram organizadas de forma estruturada, abrangendo desde aspectos técnico-administrativos até dimensões humanas e estratégicas. Essa abordagem fortalece o compromisso da RJE com uma gestão educacional pautada pela liderança colaborativa, pela inovação e pela promoção de uma educação integral. Ao tratar de competências como liderança inaciana, sustentabilidade, comunicação eficaz e inovação educacional, as matrizes se tornam ferramentas práticas e estratégicas para enfrentar os desafios da gestão escolar contemporânea, reafirmando a missão e a visão da Rede Jesuíta de Educação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi orientada pela necessidade de identificar e desenvolver uma matriz de competências adequadas para a Rede Jesuíta de Educação (RJE), que serve como um instrumento para orientar os processos de identificação, seleção e formação de gestores escolares. Esse desafio surgiu da constatação de que, para fortalecer a missão e os valores da Rede, é essencial que os gestores possuam

competências alinhadas aos princípios da educação inaciana e às demandas do contexto educacional contemporâneo.

O objetivo geral deste estudo foi criar uma matriz de competências que auxilie na identificação, seleção e formação de gestores escolares da RJE. Para isso, a pesquisa integrou um referencial teórico robusto, abordando temas como competências gerenciais, liderança contemporânea e especificidades da gestão escolar. O campo de estudo foi a própria Rede Jesuíta de Educação, cujos valores confessionais orientaram toda a elaboração da matriz.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado aos diretores gerais das unidades educacionais da Rede, permitindo captar percepções e experiências práticas que desenvolvem significativamente para o desenvolvimento da matriz. Além disso, os documentos institucionais da RJE — incluindo missão, visão e valores — foram essenciais para alinhar a matriz às particularidades da Rede, conferindo-lhe singularidade e relevância prática.

A análise dos dados evidenciou que o papel do gestor escolar na RJE transcende a técnica. Ele deve ser um líder transformador, preparado para enfrentar os desafios de um ambiente educacional dinâmico e para promover uma formação integral que contribua para o desenvolvimento de cidadãos conscientes, competentes e comprometidos.

A matriz resultante é composta por oito competências principais, organizadas em níveis de desenvolvimento (básico, médio e avançado). Essa estrutura fornece flexibilidade e adaptabilidade, atendendo às diferentes necessidades e avanços de desenvolvimento dos gestores escolares. Mais do que um instrumento técnico, a matriz reflete o compromisso da RJE com a formação de líderes capazes de atuar de maneira transformadora, promovendo uma educação ética, inclusiva e de qualidade.

Embora a matriz desenvolvida tenha uma base sólida e já represente uma contribuição significativa para os processos de gestão na Rede, permite-se a possibilidade de ajustes e aprimoramentos futuros. A ampliação da pesquisa para incluir um número maior de gestores e novas perspectivas pode enriquecer ainda mais a matriz, garantindo sua relevância e aplicabilidade em cenários educacionais em constante mudança.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Emily; FERNANDES, Vivian. **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA CARGOS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO (AMCHAM BRASIL)**. São Paulo: VIII ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC, 2018a.

BRASIL. Ministério da Educação. **MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR**. Brasília, DF. 2021.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Ed. rev. e actual. Lisboa: Edições 70, 2021.

BITENCOURT, Claudia. **A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**. 1. ed. Revista Administração de Empresas: UFRGS, 2003. v. 44.

BRAVO, Cleyton Bonilha *et al.* **Estudo sobre competências**: Uma análise dos artigos publicados nos enenpads. Belo Horizonte: Centro Universitário UNA, 2022.

CALORI, JOSE VALMIR. **O pensamento sistêmico e a construção de competências de gestores educadores** 12/12/2018 125 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE, Lages Biblioteca Depositária: <https://uniplaclages.edu.br/biblioteca>

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Colégio Anchieta: **Rede Jesuíta de Educação**. Disponível em: <https://www.colegioanchieta.g12.br/>. Acesso em: 16 out. 2023.

Colégio Loyola: **Rede Jesuíta de Educação**. Disponível em: <https://www.loyola.g12.br/>. Acesso em: 16 out. 2023.

Colégio Santo Inácio: **Rede Jesuíta de Educação**. Disponível em: <https://santoinacio.com.br/>. Acesso em: 16 out. 2023.

Colégios Jesuítas: Uma tradição viva no século XXI: Um exercício contínuo de discernimento. 1. ed. Roma: ICAJE, 2019.

COMPANHIA DE JESUS. História da Educação Jesuíta no Brasil. Rede Jesuíta de Educação, 2024. Disponível em: <https://redejesuitadeeducacao.com.br/historia-da-educacao-jesuista-no-brasil/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

Conferência de Provinciais Jesuítas da América Latina e do Caribe. (2021). *Projeto Apostólico Comum 2021-2027*.

COSTA, Jessica; SILVA, Francielle; RASIA, Isabel. **COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL: UMA DISCUSSÃO SOBRE AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DE UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DO RIO GRANDE DO SUL. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD: ANPAD, 2022.

COSTA, Maria Do Socorro. **AS EXPERIÊNCIAS EMOCIONAIS DO GESTOR ESCOLAR NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO COTIDIANO DE SUA ATUAÇÃO PROFISSIONAL**. João Pessoa PB: UFPB, 2022.

COMPANHIA DE JESÚS. *Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana: documentos educativos oficiais da Companhia de Jesus*. Organização de Luiz Fernando Klein S.J. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

COMPANHIA DE JESUS. *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*.

Kolvenbach, S.J. Pe. Peter-Hans. Edições Loyola, São Paulo, Brasil, 1993

CPAL. **A Companhia de Jesus e o Direito Universal**: a uma Educação de Qualidade. Lima - Peru: Conferência de Provinciais Jesuítas da América Latina e Caribe CPAL, 2019.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERREIRA, Vânia América. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PROFISSIONAIS EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS MECANICISTAS E ORGÂNICAS**. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica De Minas Gerais Fundação Dom Cabral Mestrado Profissional Em Administração, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração: *Editora*, 2001. 183-196 p. v. 5.

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

HONORATO, Hercules. G. **O Gestor Escolar e suas competências: a liderança em discussão**. In: III CONGRESSO IBEROAMERICANO DE POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN., 2012, Zaragoza, ES. Gestão Pedagógica e Política Educacional: desafios para a melhoria da formação e profissionalização dos educadores, 2012.

ICAJE – COMISSÃO INTERNACIONAL DO APOSTOLADO DA EDUCAÇÃO JESUÍTA. *Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI*. São Paulo: Loyola, 2019.

JÚNIOR, Dário Xavier De Lima. **Competências gerenciais do gestor escolar municipal**: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa. João Pessoa PB: UFPB, 2022.

KLEIN, Pe. Luiz Fernando. **Atualidade da proposta jesuítica**. 1ª. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

KLEIN, Pe. Luiz Fernando. **Trajetoória da Educação Jesuítica no Brasil**. RJE, 2016.

LIMA, Claudia Maria Pereira De; SOUZA, Paulo César Zambroni De; ARAÚJO, Anísio José Da Silva . **A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência:** uma Contribuição de Philippe Zarifian. 4. ed. Empresa Brasileira de Serviços/BR / Universidade Federal da Paraíba/BR: LILACS, 2015. 1223-1238 p. v. 35.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e formação de gestores.** 72. ed. Brasília: CIBEC/INEP, 2000. 1-195 p. v. 17.

MARINHO, Paula Pantoja Loureiro. **Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa.** João Pessoa PB: UFPB, 2021.

NOVAES, Maria Angelica Sodré Magalhães. **Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar:** um estudo de caso nas escolas da Baixada Fluminense – Rio de Janeiro, 2021.

ONDEI, Kauê Raoni. **Gestão da formação docente:** uma proposta em competências socioemocionais/ Kauê Raoni Ondeí – São Caetano do Sul – USCS, 2020.

PINTO, Daniella Basso Batista. **As competências do líder-gestor educacional na organização escolar privada.** Porto Alegre: Editora Fi, 2018.

PRADO, Darina Coelho De Oliveira; ALVES, Cristovam Da Silva. **COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS:** Caminhos Formativos Para Gestores Do Ensino Fundamental - Anos Finais. 2022: Universidade De Taubaté, 2022.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **A Constituição da Rede.** Disponível em: <https://redejesuitadeeducacao.com.br/constituicao-da-rede/>. Acesso em: 16 de outubro. 2023.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum.** 1ª. ed. São Paulo: Rede Jesuíta de Educação, 2016.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação Básica:** 2021-2025. 1ª. ed. atual. São Paulo: Rede Jesuíta de Educação, 2021.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Publicações.** Disponível em: <https://redejesuitadeeducacao.com.br/publicacoes/>. Acesso em: 02 setembro. 2023

Site do Colégio Loyola, Disponível em: <https://www.loyola.g12.br/>. Acesso em: 16 out. 2023.

SOARES, Andrea Vieira; ANDRADE, George Albin Rodrigues. **Gestão por competências:** uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Resende: SEGET, 2005.

SOUZA, Karina Medeiros Pirangy De. **A relação dos valores pessoais e das competências profissionais dos gestores e jovens trabalhadores:** um recorte das escolas municipais da Zona leste de Manaus, na Amazônia. Manaus AM: UFAM, 2019.

THE BEATLES. *In My Life*. In: **THE BEATLES.** *Rubber Soul*. Londres: Parlophone, 1965. 1 disco sonoro (vinil, 33 1/3 rpm), estéreo.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS GESTORES

Mestrado Profissional em Gestão Educacional

Caro(a) Gestor(a);

Desde já, agradeço sua disponibilidade e contribuição para a pesquisa “**SOBRE MODOS PROCEDER: competências do gestor escolar na Rede Jesuíta de Educação.**”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), sob orientação da Prof.^a Dra. Laura Habckost Dalla Zen.

Abaixo, você encontrará o termo de consentimento com as informações sobre sua participação. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Abraços fraternos, Anderson Vidigal Neves.

1. Qual seu gênero?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outra

2. Qual sua área de formação acadêmica inicial?

- ☐ Educação
- ☐ Humanidades e Artes
- ☐ Administração, Ciências Sociais, Negócios e Direito
- ☐ Engenharia, Produção e Construção
- ☐ Agricultura e Veterinária
- ☐ Saúde e Bem-Estar Social
- ☐ Outra

3. Qual sua idade?

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 25 a 30 anos
- ☐ 30 a 35 anos
- ☐ 35 a 40 anos
- ☐ 40 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

4. Qual seu cargo atual?

Insira sua resposta

5. Há quanto tempo atua na gestão?

- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 10 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

6. Se houver, aponte a(s) competência(s) necessária(s) à atividade de gestão pedagógica insuficientemente desenvolvida(s) durante a formação básica:

- ☐ Capacidade de resolução de conflitos e gestão de equipe
- ☐ Capacidade de adaptação a ambientes educacionais diversos
- ☐ Capacidade de se comunicar de modo eficaz com diferentes partes interessadas
- ☐ Capacidade de implementar políticas educacionais

7. Outra(s) competência(s) que queira sinalizar (por favor, especifique):

Insira sua resposta

8. Tendo em vista as competências necessárias para o cargo de gestor pedagógico, classifique as competências gerenciais propostas por Fleury (2001) por ordem de importância.

Utilize as setas para movimentar as competências para cima ou para baixo, sendo a primeira da lista a mais importante.

Saber agir - Saber o que e por que faz, saber julgar, escolher e decidir

Saber mobilizar recursos - Criar sinergia e mobilizar recursos e competências

Saber comunicar - Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos

Saber aprender - Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se

Saber engajar-se e comprometer-se - Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se

Saber assumir responsabilidades - Ser responsável, assumindo riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido

Ter visão estratégica - Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

9. Ainda tendo em vista as competências necessárias para o cargo de gestor pedagógico, classifique as competências gerenciais, agora propostas por Pinto (2018) e pelo próprio Ministério da Educação (2021), por ordem de importância.

Utilize as setas para movimentar as competências para cima ou para baixo, sendo a primeira da lista a mais importante.

Liderança

Planejamento e gestão pedagógica

Gestão eficiente de recursos

Comunicação eficiente

Empreendedorismo

Tomada de decisão

Cooperação

Conhecimento sobre a instituição

Proatividade

10. Ao escolher uma pessoa para o cargo de gestor pedagógico no contexto da RJE, indique três características pessoais que você considera mais relevantes no processo de seleção.

Selecione 3 opções.

- ☐ Capacidade analítica
- ☐ Comunicação eficaz
- ☐ Proatividade
- ☐ Liderança
- ☐ Cooperação
- ☐ Discernimento

11. Ao tomar como base o conjunto de gestores pedagógicos do seu Colégio, indique qual ou quais das seguintes competências você acredita estar insuficientemente desenvolvida(s):

- ☐ Capacidade de planejar estrategicamente para atender aos desafios específicos da RJE
- ☐ Capacidade de liderar para promover uma cultura de equidade e inclusão
- ☐ Capacidade de avaliar e monitorar programas educacionais voltados para a justiça social

- () Capacidade de articular internamente políticas educacionais voltadas para a diversidade e a igualdade

12. Outra(s) competência(s) que queira sinalizar (por favor, especifique):

Insira sua resposta

13. Ao considerar ações de formação continuada do gestor pedagógico no contexto da RJE, indique três dimensões consideradas mais urgentes de serem trabalhadas a partir da relação abaixo:

Selecione 3 opções.

- () Liderança
- () Planejamento pedagógico
- () Gestão eficiente de recursos
- () Comunicação eficaz
- () Empreendedorismo
- () Discernimento e Tomada de decisão
- () Cooperação
- () Conhecimento sobre a instituição

14. Outra(s) competência(s) que queira sinalizar (por favor, especifique):

Insira sua resposta

15. Na sua opinião, qual o maior desafio de um gestor pedagógico hoje?

Insira sua resposta

16. Descreva o perfil ideal de um gestor pedagógico no contexto da RJE:

Insira sua resposta

Obrigado pela sua participação!

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “SOBRE MODOS PROCEDER: competências do gestor escolar na Rede Jesuíta de Educação.”, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), sob orientação da Prof.^a Dra. Laura Habckost Dalla Zen.

O objetivo central do estudo é investigar as competências necessárias para cargos de gestão pedagógica, com o intuito de criar uma matriz de competências que possa orientar a RJE e seus gestores quanto à escolha e formação de profissionais para integrar as equipes pedagógicas das instituições ligadas à RJE.

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. Contudo, ela é muito importante para a realização 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 à continuação.

Atenciosamente,

Anderson Vidigal Neves – (pesquisador)

Fone: (31) 993367788

E-mail: anderson.neves@loyola.g12.br