

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

AGRIPA DA SILVA MAIRINK

**A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES CONCLUINTEs DO ENSINO MÉDIO SOBRE
O MODO JESUÍTA DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ESCOLARES**

São Leopoldo

2018

AGRIPA DA SILVA MAIRINK

**A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES CONCLUINTE DO ENSINO MÉDIO SOBRE
O MODO JESUÍTA DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ESCOLARES**

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

Orientadora: Dra. Flávia Obino Corrêa Werle

São Leopoldo

2018

M228p Mairink, Agripa da Silva

A percepção dos estudantes concluintes do ensino médio sobre o modo jesuíta de gestão em organizações escolares/ Agripa da Silva Mairink. – 2018.

228 f. : il.

Orientação: Profa. Dra. Flávia Obino Corrêa Werle.

Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.

1. Gestão - Jesuítas. 2. Organizações escolares. 3. Companhia de Jesus – Eixos e Gestão. 4. Percepção dos estudantes. 5. Protagonismo estudantil. I. Título.

CDD: 377

AGRIPA DA SILVA MAIRINK

**A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES CONCLUINTES DO ENSINO MÉDIO SOBRE
O MODO JESUÍTA DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ESCOLARES**

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

Aprovado em 30 de outubro de 2018

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Flávia Obino Corrêa Werle - UNISINOS

Professor Doutor João Batista Storck - UNISINOS

Professor Doutor Fernando Guidini – Colégio Medianeira / RJE

Para Sílvio (*in memoriam*), Zezi, Zê, Fran e Gutão.

AGRADECIMENTOS

À Companhia de Jesus que, através da iniciativa da Rede Jesuíta de Educação, tornou possível a maior parte dos meios que possibilitaram a realização da presente pesquisa.

Às equipes do Colégio Loyola de Belo Horizonte, pelo apoio, incentivo e estímulo ao presente estudo.

À Professora Flávia Werle que instigou-nos e inquietou-nos à pesquisa, acompanhando-nos qual genuína pedagoga em cada passo, instigando-nos à superação, realizando a missão maior da orientação: a de ser acompanhante.

Aos gestores, gestoras e estudantes participantes nesta pesquisa dos colégios Anchieta de Porto Alegre, Diocesano de Teresina e Loyola de Belo Horizonte.

[...] usar das coisas tanto quanto ajudam a atingir o seu fim [...]
[...] desejar e acolher somente aquilo que mais conduz ao fim [...]
(LOYOLA, 2002, p.23)

RESUMO

Pesquisa a respeito do Modo Jesuíta de Gestão em Organizações Escolares, segundo a percepção dos estudantes concluintes do Ensino Médio, em três unidades da Rede Jesuíta de Educação no Brasil, a partir de estudo da literatura e interpretação dos dados levantados em pesquisa de campo. O ponto de partida é a discussão com autores sobre os conceitos de gestão, organização e organizações escolares. Seguida pela articulação ao que está oficialmente declarado pela Companhia de Jesus e que constituem seus pilares e características de gestão no campo apostólico da educação. Posteriormente contrastada com a percepção dos estudantes a respeito desses marcos que constituem esse modo peculiar de gestão. Finalizada com a proposição de caminhos para possíveis ferramentas de avaliação, correção de rota, aperfeiçoamento e prospecção institucional, que considerem o *feedback* dos estudantes como importante estratégia de formação e aprendizagem para o estudante e a organização, quando recebe um tratamento sistematizado e orgânico; desenvolvimento organizacional e permanente reposicionamento das unidades quanto ao serviço à missão educativa jesuíta em seus contextos e suas demandas. O estudo aqui detalhado demonstra a existência de um modo de gestão escolar jesuíta e identifica a relevância do potencial crítico e propositivo dos estudantes em vias de conclusão da sua escolarização básica em unidades escolares da Companhia de Jesus.

Palavras-chave: Modo Jesuíta de Gestão. Organizações Escolares. Eixos e Características da Gestão na Companhia de Jesus. Percepção de Estudantes. Protagonismo estudantil.

ABSTRACT

Research with the regard to the Jesuit Way of School Organization Managing, according to the perceptive of Senior Year Students, from three headquarters of the Brazillian Jesuit Education Web, onsetting on the study of Literature and interpretation of the data acquired on a Field Research. The starting point is the discussion with authors regarding the concepts of managment, organization and school arrengment. Followed by the articulation of what is officially declared by the Society of Jesus of compose the pillars and characteristics of the Apostolic Education Field managing. Posteriorly juxtaposed with the students peception with regard to that marks that build that specific kind of managment. Finished with the proposition of ways to possible evaluation, route correction, improvement and institutional prospecting, that consider the student's feedback as an important strategy to improving and evolving the student and the company, when receiving a sistematic and organic treatment; organizational development and permanent repositioning of the units regarding the service to the Jesuit Educational Mission in their contexts and their demands. The study detailed here demonstrates the existence of a Jesuit school management mode and identifies the relevance of the critical and propositional potential of the students in the process of completing their basic schooling in the schools that are part of the Society of Jesus.

Key-Words: Jesuit Mode of Management. School Organizations. Axes and Characteristics of Management in the Company of Jesus. Perception of Students. Student Protagonism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modo de funcionamento díptico da escola como organização.....40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantitativo dos participantes	113
Gráfico 2 - Participantes por sexo	114
Gráfico 3 - Tempo no Colégio em anos.....	116
Gráfico 4 - Percepção de estudantes quanto aos processos decisórios	118
Gráfico 5 - Percepção de estudantes quanto à autonomia na gestão.....	121
Gráfico 6 - Percepção de estudantes quanto ao protagonismo na gestão.....	122
Gráfico 7 - Percepção de estudantes quanto à submissão ao superior	123
Gráfico 8 - Percepção de estudantes quanto à colaboração na gestão	123
Gráfico 9 - Percepção de estudantes quanto à alienação na gestão	124
Gráfico 10 - Percepção de estudantes quanto à consulta e escuta sobre organização da rotina escolar	125
Gráfico 11 - Percepção de estudantes quanto à consulta e escuta sobre normalização	126
Gráfico 12 - Percepção de estudantes quanto à consulta e escuta sobre a dinâmica pedagógica.....	129
Gráfico 13 - Percepção de estudantes quanto à consulta e escuta sobre desenvolvimento pedagógico	130
Gráfico 14 - Percepção dos estudantes sobre como se apresenta a forma de organização do Colégio.....	132
Gráfico 15 - Percepção dos estudantes sobre as características da gestão na unidade da RJE	136
Gráfico 16 - Percepção de estudantes sobre como a gestão é vista pela comunidade local e seu entorno	140
Gráfico 17 - O desenvolvimento da pessoa enquanto fim da gestão na percepção dos estudantes.....	143
Gráfico 18 - Formação de sujeitos ativos enquanto fim da gestão na percepção dos estudantes.....	145
Gráfico 19 - Afirmação do diferencial institucional enquanto fim da gestão na percepção dos estudantes	148
Gráfico 20 - Gestão de conflitos na percepção dos estudantes	149
Gráfico 21 - Satisfação e peculiaridades quanto às aprendizagens na percepção dos estudantes.....	152

Gráfico 22 - Identidade da unidade da RJE comparada a outros colégios na percepção dos estudantes 158

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Testagem do questionário.....	31
Quadro 2 - Dimensões e critérios do modelo multidimensional de Sander	64
Quadro 3 - Formação enquanto distintivo da unidade RJE na percepção dos estudantes.....	160
Quadro 4 - Educação jesuítica enquanto distintivo da unidade RJE na percepção dos estudantes.....	160
Quadro 5 - Formação para a cidadania enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes	166
Quadro 6 - Humanização e desenvolvimento humano enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes	166
Quadro 7 - Clima institucional enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes.....	167
Quadro 8 - Formação religiosa e espiritualidade enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes	167
Quadro 9 - Qualidade acadêmica enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes.....	168
Quadro 10 - Aprendizagem integral enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes.....	168
Quadro 11 - ENEM e vestibulares enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes.....	169
Quadro 12 - Gestão para a inovação enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes.....	169
Quadro 13 - Conveniências enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes.....	170
Quadro 14 - Valores de relação e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes.....	171
Quadro 15 - Valores éticos e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes.....	174
Quadro 16 - Valores de desenvolvimento pessoal e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes.....	175
Quadro 17 - Valores de religiosidade e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes	177

Quadro 18 - Valores de gestão e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes.....	177
Quadro 19 - Valores de conhecimento e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes	179
Quadro 20 - Elementos da identidade e seus indicadores quanto à finalidade na gestão segundo percepção dos estudantes.....	181
Quadro 21 - Elementos da identidade e seus indicadores quanto aos sujeitos na gestão segundo percepção dos estudantes.....	183
Quadro 22 - Elementos da identidade e seus indicadores quanto à confessionalidade na gestão segundo percepção dos estudantes.....	184
Quadro 23 - Elementos da identidade e seus indicadores quanto aos saberes acadêmicos na gestão segundo percepção dos estudantes.....	185

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativos dos participantes	113
Tabela 2 - Participantes por sexo.....	114
Tabela 3 - Prioridades da gestão na unidade da RJE segundo percepção dos estudantes.....	164

LISTA DE SIGLAS

AMDG	À Maior Glória de Deus
CECJ	Características da Educação da Companhia de Jesus
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CG	Congregação Geral dos Jesuítas
CPAL	Conferência dos Provinciais da América Latina
CPAL	Conferência de Provinciais Jesuítas da América Latina
DA	Documento de Aparecida
DEC	Decreto
FLACSI	Federação Latino Americana dos Colégios Jesuítas
ICSEJ	International Colloquium On Jesuit Secondary Education
IPNM	Instituto Politécnico Nacional do México
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PEC	Projeto Educativo Comum
PI	Pedagogia Inaciana
PPI	Paradigma Pedagógico Inaciano
RJE	Rede Jesuíta de Educação
SIPEI	Seminário Internacional de Pedagogia e Espiritualidade Inaciana
SJ	Sociedade de Jesus
SJ-Educatio	Secretariado da Educação da Companhia de Jesus
SQGE	Sistema de Qualidade na Gestão Escolar
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNISINOS	Universidade do Vale dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Delimitação do Objeto	20
1.2 Problema	21
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 Justificativa	23
1.5 Aspectos Metodológicos	24
1.6 Público Alvo Escolhido e suas Razões	24
1.7 Estratégia e Instrumento: Questionário	26
1.8 Público Alvo e Aplicação do Questionário	28
1.9 Unidades da RJE nas quais foram Aplicadas a Pesquisa	32
1.10 Aplicação da Pesquisa	33
2 O MODO JESUÍTA DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ESCOLARES: APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS	36
2.1 O Conceito de Gestão no Universo das Organizações Educativas e o Modo de Gestão Educacional Jesuíta	36
2.1.1 Gestão, Gestão Educacional, Gestão Escolar, Gestão Democrática e Organização	37
2.2 Gestão em Organizações Educativas: da Discussão com Marilena Chauí às Abordagens de J. Adelino Costa; Per-Erik Ellström; William Lowe Boyd; Licínio Lima e Tony Bush	49
2.3 O Modo de Gestão Educacional Jesuíta e o Paradigma Multidimensional de Benno Sander: Aproximações e Intercensões	62
2.4 O Modo Jesuíta de Gestão e os Cenários da Performatividade: Possibilidade de ajustar-se na Perspectiva do Contraponto e da Contradição	65
3 O MODO JESUÍTA DE GESTÃO: EIXOS E CARACTERÍSTICAS	73
3.1 Modelo e Modo	74
3.2 O Modo Jesuíta	76
3.3 Jesuíta e Inaciano	80
3.4 Pilares Fundamentais do Modo Jesuíta de Gestão	82
3.5 Características Gerais da Gestão Jesuíta	96

3.6 O Modo Jesuíta de Gestão Escolar Apresentado no Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta De Educação (RJE) No Brasil.....	101
4 O MODO JESUÍTA DE GESTÃO ESCOLAR NA PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DA RJE EM QUESTÕES ESTIMULADAS	112
Cabe salientar que à análise e interpretação de dados a partir do questionário poderá fornecer outros dados a outras pesquisas, completando seu objetivo ou dando possíveis continuidades de estudos, por meio de outras metodologias, como, por exemplo, a entrevista que poderá elucidar elementos, tendências e possibilidades.	113
4.1 Dados Quantitativos dos Participantes.....	113
4.2 Tempo de Permanência no Colégio.....	115
4.3 Percepção dos Estudantes em relação aos Processos Decisórios em Colégios da RJE	117
4.4 Percepção dos Estudantes das Escolas da RJE quanto à Forma de atuação dos Gestores e Atores da Gestão	121
4.5 Percepção dos Estudantes a Respeito da Consulta e Escuta ao Conjunto do Corpo Discente como Prática de Gestão em Escolas da RJE	125
4.6 Percepção dos Estudantes de Escolas da RJE sobre a Organização de Processos e Atividades	132
4.7 Percepção dos Estudantes a Respeito das Características da Gestão nas Escolas da RJE.....	136
4.8 Percepção dos Estudantes de Escolas da RJE sobre como a Comunidade Local e o Entorno se Manifestam a Respeito da Gestão na Unidade em que Estudam ..	139
4.9 Percepção dos Estudantes quanto a Finalidades da Gestão nas Unidades da RJE Pesquisadas.	142
4.10 Gestão de Conflitos nas Unidades conforme a Percepção de Estudantes da RJE	149
4.11 Satisfação dos Estudantes e Peculiaridades das Aprendizagens desenvolvidas em Colégios da RJE segundo a Percepção dos Discentes	152
5 O MODO JESUÍTA DE GESTÃO ESCOLAR NA PERCEPÇÃO ESPONTÂNEA DE ESTUDANTES DA RJE.....	157
5.1 Peculiaridades da Gestão Jesuíta na Percepção dos Estudantes.....	157
5.2 Prioridades da Gestão na Percepção dos Estudantes	164

5.3 Valores Institucionais e suas Evidências na Gestão segundo a Percepção dos Estudantes.....	171
5.4 Elementos da Identidade na Gestão segundo a Percepção dos Estudantes.	180
6 O FEEDBACK DOS ESTUDANTES CONCLUINTEs COMO UMA POSSÍVEL ESTRATÉGIA DA GESTÃO NA AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	190
6.2 Uso de Questionário Misto	200
6.3 Ouvidoria Coletiva ou Individual.....	201
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	203
REFERÊNCIAS.....	207
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO FASE TESTAGEM.....	213
APÊNDICE B - EIXOS E TRAÇOS DO MODO JESUÍTA DE GESTÃO E SUAS INTERFACES NO QUESTIONÁRIO	223
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	222

1 INTRODUÇÃO

O modo jesuíta de gestão escolar é resultado de uma construção histórica que lança raízes nas origens da Companhia de Jesus, fundada por Inácio de Loyola e os primeiros jesuítas em 1540.

A primeira experiência na área educacional ocorreu com a aceitação de um colégio em Gandia, fundado pelo duque Francisco de Borja, em 1545. Enquanto o colégio de Gandia se estruturava veio uma solicitação do vice-rei da Sicília para a fundação de um colégio na cidade de Messina. O colégio foi oficialmente inaugurado em 1548, sendo o primeiro da Ordem destinado para estudantes leigos, dirigido por jesuítas.

Devido à fundação destes colégios e às solicitações que chegavam para a abertura de outros, houve a necessidade de buscar um ordenamento único e planejado do ensino que valesse para todos os colégios e universidades da Ordem.

As normas internas dos colégios existentes, estruturadas a partir do *Modus parisiensis*, serviram de ponto de partida para a elaboração das primeiras versões do ordenamento de estudos. Coube ao padre Nadal a responsabilidade de introduzir nos colégios e universidades da Companhia, o *Modus parisiensis* como método pedagógico e, de elaborar os primeiros programas de ensino, que culminaram na redação definitiva do *Ratio studiorum* de 1599.

Mais recentemente, após o Concílio Vaticano II, começando com Pedro Arrupe, Prepósito Geral de 1965 a 1983 e, posteriormente, com seus sucessores, o apostolado educacional da Companhia vem passando por um processo de constante renovação, buscando adequar-se às demandas e exigências dos tempos atuais.

Os traços característicos do modo de gestão educacional da Companhia, objeto da presente pesquisa, encontram-se disseminados em variada literatura institucional e vêm se apropriando de algumas estratégias, dinâmicas e processos das teorias de gestão do mundo corporativo e organizacional, buscando construir as interfaces desta temática com os elementos fundamentais da identidade inaciana e jesuítica.

Nesta pesquisa, buscar-se-á: a) identificar a possibilidade de se afirmar quais são os traços que distinguem esse modo de gestão de outros; b) demonstrar de que forma esse modo dialoga com as teorias e paradigmas gerais da gestão; e c) identificar em que se distingue do que está proposto no quadro geral dessas teorias e dinâmicas de gestão nas organizações educativas.

Para não correr o risco de uma visão parcial ou enclausurada, é preciso observar que abordar o tema da gestão numa instituição educacional da Companhia demanda toda uma articulação ao contexto micro (sistemas e regulações locais, características próprias, etos-história e cultura local) e macro (construções polissêmicas a respeito de gestão e de educação, conjuntura, sistemas, redes, regulações nacionais e parâmetros internacionais).

Não se pretende, no entanto, por meio da presente pesquisa, fazer uma abordagem demasiadamente ampla, que se dilua em generalidades ou construções universalistas, nem tampouco, uma abordagem estreita e específica que impossibilite qualquer comparação com outras realidades.

Trata-se da busca de uma visão clara e lúcida que dialoga com o local e o universal, em profundidade, permitindo uma visão, em contraste e contrapontual da gestão educacional, em seus meios, estratégias e fins que pretende alcançar.

O intuito é fazer a abordagem numa perspectiva de abertura de horizontes, a partir da leitura de bibliografia especializada nas áreas de teoria de gestão, da administração e da teoria das organizações e de literatura institucional, quer sejam documentos formais de caráter geral, quer sejam estudos e discussões no contexto identitário.

Essa necessidade de amplitude e abrangência é característica da própria instituição Companhia de Jesus, que visa à universalidade ao mesmo tempo em que considera a localidade; que afirma a profundidade e a realiza no desenvolvimento e ampliação desde cada potencialidade local.

Os pilares e traços característicos do modo de gestão educacional da Companhia, objeto da presente pesquisa, encontram-se disseminados em variada literatura institucional e vêm se apropriando de algumas estratégias, dinâmicas e processos das teorias de gestão do mundo corporativo e organizacional. Por meio desse movimento, percebe-se a busca pela construção das interfaces entre as teorias de gestão corporativas e organizacionais e os elementos fundamentais da identidade inaciana e jesuítica.

Longe de se tratar do estudo e proposição de um modelo geral de gestão educacional, nessa pesquisa, buscar-se-á identificar a possibilidade de se afirmar quais são os traços que distinguem esse modo de gestão de outros, de que forma dialoga, em que se contrapõe com o proposto no quadro geral das teorias e dinâmicas de gestão nas organizações educativas.

Ademais, a atuação por vinte e cinco anos contínuos em instâncias intermediárias de gestão, numa mesma obra educativa da Companhia de Jesus, permitiu ao pesquisador a observação cotidiana de características distintivas que qualificam e dão corpo àquilo que se chama modo de ser e proceder, expresso num conjunto de documentos elaborados pela Companhia, denominados documentos corporativos, como proposto por Vásquez (2005) em *Propuesta Educativa de La Compañía de Jesús*.

O conhecimento da maneira como funciona a gestão de uma instituição de educação jesuíta, desde seu interior, fundamentada em uma rica variedade de documentos elaborados pela própria Ordem e que constituem a sistematização de sua tradição educativa, leva a indagações com as quais se pretende dialogar aqui, à luz das teorias de gestão e de estudos de gestão nas organizações educativas, bem como na perspectiva da espiritualidade e da pedagogia de inspiração inaciana.

A partir da função intermediária de gestão em que atua o pesquisador, agindo como mentor e articulador dos programas de formação humana, de caráter identitário, e partindo de categorias de desenvolvimento pessoal, pertencimento, corporatividade, colaboração, motivação e engajamento, junto de um variado público de estudantes, pais, equipes de colaboradores docentes e não docentes, acredita-se ocupar um ponto privilegiado de observação que permitirá aproximar e identificar, de uma outra perspectiva, a maneira como o modo jesuíta de gestão educacional repercute nas várias instâncias e espaços da gestão e como ele é identificado, especialmente, pelos estudantes ao chegarem à finalização de seu processo de educação básica.

1.1 Delimitação do Objeto

Desde as proposições iniciais do projeto, assumiu-se que o caminho tomado para o estudo do objeto, que veio a ser delimitado como a gestão escolar jesuíta, seguiria o caminho de sua problematização e sistematização a partir da pesquisa bibliográfica e de campo, buscando preencher, assim, uma lacuna teórica e metodológica quanto a essa temática.

O interesse em abordar esta temática nasceu da demanda que se pode perceber no contato com as obras educacionais dos jesuítas. Nas organizações escolares da Companhia de Jesus, muito se fala de uma pedagogia inaciana ou jesuítica; também é farta a produção e discussão a respeito de uma espiritualidade

inaciana ou jesuítica. Entretanto, há uma demanda reprimida quando se trata de sistematizar a concepção de uma gestão inaciana ou jesuítica.

O percurso tomado para delimitação do objeto e escolha da estratégia de pesquisa inspirou-se, fundamentalmente, em Bordieu (1975), especialmente por sua perspectiva crítica e ponderadora que muito direcionou a orientação aqui tomada e auxiliou na não absolutização do objeto e da metodologia.

Nesses termos, cabe aqui citar:

Um objeto de investigação, por mais parcial e específico que seja, não pode ser definido e construído senão em função de uma problemática teórica que permita submeter a um sistemático exame todos os aspectos da realidade postos em relação pelos problemas que lhe são colocados. (BOURDIEU, 1975, p. 54).

Nesse horizonte, avançou-se progressivamente na construção de um tema que responde a uma demanda perceptível na operação da gestão e que interage com necessidades de uma elaboração teórica. Assim, o objeto ficou lapidado: O Modo Jesuíta de Gestão na Escola de Educação Básica.

Evoluindo-se no seu tratamento e atentando-se para a possibilidade de protagonismo estudantil na dinâmica da pesquisa acadêmica, chegou-se à seguinte delimitação do objeto-tema: O Modo Jesuíta de Gestão em Organizações Educacionais e sua percepção pelos estudantes concluintes do Ensino Médio.

1.2 Problema

A seguinte indagação possibilitou a proposição deste que passou a ser o problema da pesquisa: *É possível falar em um modelo de gestão educacional jesuíta?*

Tal indagação, por sua vez, desmembra-se em subindagações, a saber:

- a) Se há um modo de gestão jesuíta, quais são os seus fundamentos?;
- b) Quais são os elementos que identificam e caracterizam esse modo jesuíta de gestão educacional e quais são suas peculiaridades?;
- c) De que maneira o modo de gestão jesuíta dialoga com outros modelos e paradigmas atuais da teoria de gestão?;
- d) Como e em que intensidade esse modo é reconhecido pelos estudantes?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

A partir dessas indagações-problema, chegou-se ao seu objetivo principal: desenvolver um conhecimento sobre a possibilidade de existência de um modo jesuíta de gestão escolar, apontando suas bases e características, relacionando-o ao contexto dos modelos e paradigmas de gestão e identificando a percepção dos estudantes em relação a esse modelo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) discutir o fenômeno da gestão no âmbito das organizações educativas bem como a construção de modelos de gestão educacional e escolar, identificando as intercessões e as diferenciações do modo jesuíta de gestão escolar com esses modelos, de forma a situar a educação jesuíta, suas convergências e seus contrapontos no contexto dos cenários dos paradigmas de gestão;
- b) identificar os eixos e traços característicos do modo jesuíta de gestão no ambiente escolar e suas interfaces com os modelos teóricos de gestão, distinguindo as especificidades do modo jesuíta de gestão na educação a partir de autores especializados, documentos institucionais e magistério da Companhia;
- c) analisar as proposições do Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta de Educação (RJE) no cenário da gestão escolar e, para tanto, identificar no PEC as características e dimensões do modo jesuíta de gestão escolar, bem como discutir os desdobramentos do conceito de aprendizagem integral para a gestão dos centros de aprendizagem;
- d) identificar a percepção dos estudantes em relação ao modo jesuíta de gestão escolar, descrevendo e analisando como esse modo de gestão é visto pelos mesmos, bem como discutir as intercessões e contradições entre a percepção dos estudantes, as proposições institucionais e o alcance da formação inaciana pretendida, favorecendo o reconhecimento do

protagonismo juvenil e sua capacidade de revelar criticamente o seu modo de percepção da realidade;

- e) propor às unidades da RJE um modelo de referência que possa vir a ser uma ferramenta estratégica para aprimoramento da percepção das unidades a respeito de sua assertividade quanto ao modo jesuíta de gestão educacional, destacando a importância da escuta e acolhida da opinião dos estudantes concluintes da educação básica, a respeito da gestão nas unidades da RJE, assim como capitalizar o potencial crítico desses estudantes para aprimoramento de processos e desenvolvimento institucional.

1.4 Justificativa

A realização da presente pesquisa se justifica pela existência de lacunas, tanto no nível de reflexão teórica, quanto no de pesquisas sistemáticas que abordem o tema da gestão escolar ao modo jesuíta. Na maioria das vezes, o tema é muito bem abordado, mas de maneira exortativa, e, às vezes, difusa e genérica, seja nos documentos oficiais que compõem a tradição educativa jesuíta, seja nos escritos e nas pesquisas de autores jesuítas ou não. Em se tratando de um 'modo jesuíta de gestão escolar', há pouca literatura organizada, categorizada e objetivamente aplicada sobre o tema.

A provocação dessa pesquisa nasceu da constatação de que, embora se encontre muitos estudos pertinentes à espiritualidade e pedagogia inaciana, poucas são as pesquisas dedicadas a uma gestão de inspiração inaciana e, portanto, jesuíta. O que se encontra com abundância são documentos institucionais oficiais que expressam princípios gerais ou conclamações a uma atitude inaciana para a missão educativa, à luz da forte tradição jesuítica nessa ação, desde os primórdios da Companhia de Jesus.

Esse processo de buscar compreender e distinguir traços especificamente jesuítas e inacianos quanto à gestão poderá subsidiar àqueles que lideram a ação apostólica da Companhia de Jesus em obras educativas como referência forte quanto a esses dois elementos. Desse modo, o que nessa pesquisa é apresentado como tema-problema poderá constituir-se em subsídio ao aprimoramento da gestão e seu alinhamento institucional.

1.5 Aspectos Metodológicos

Da delimitação do objeto / tema / problema / objetivos, passou-se à definição da estratégia de levantamento de dados para a pesquisa e optou-se pelo questionário, considerando-se, nesse horizonte, as advertências do mesmo Bordieu (1975, p. 59) de que a construção de instrumentos de medição: “[...] desde a elaboração de questionários e a codificação até a análise estatística, são tantas outras teorias em ato [...]”.

Essa perspectiva muito ajudou no desapego e na relativização tanto do objeto da pesquisa quanto do instrumento de medição escolhido, assim como no tratamento estatístico e sua interpretação, pois, uma vez como nos assevera o referido autor, a pesquisa e seus instrumentos são atos de escolhas:

Longe de constituir a forma mais neutra e controlada de elaboração de dados, o questionário supõe todo um conjunto de exclusões, nem todas escolhidas, e que são tanto mais perniciosas por quanto permanecem inconscientes: para poder confeccionar um questionário e saber o que se pode fazer com os dados que produz, é preciso saber o que faz o questionário, isto é, dentre outras coisas, o que não pode fazer. (BOURDIEU, 1975, p. 66).

A opção pela metodologia de questionário também decorreu do interesse do pesquisador de contemplar um público mais abrangente de sujeitos respondentes, o que poderia produzir uma amostragem relevante para o tema investigado. Tendência que veio a ser confirmada.

Além disso, essa estratégia escolhida permitirá aos participantes maiores possibilidades de autonomia, liberdade e objetividade no fornecimento das respostas. Isso pode ampliar as chances de um elenco mais forte de elementos característicos de um possível modo de gestão jesuíta nas organizações educativas.

1.6 Público Alvo Escolhido e suas Razões

A escolha por estudantes revela o mais forte diferencial da pesquisa. Habitualmente, o que se constata é a utilização, nas pesquisas em ambientes educacionais, com muito maior incidência, de outros três grupos em pesquisas dessa natureza: a) gestores; b) professores/funcionários; e c) pais. No entanto, é necessária enfatizar que crianças e adolescentes também são protagonistas em um centro de aprendizagem conforme expressado formalmente no PEC, da RJE, braço estratégico

de gestão das unidades educacionais da Província Jesuíta do Brasil, em seu parágrafo 32:

Superando a discussão sobre protagonismo escolar, importante em seu tempo, acreditamos que professores, alunos, famílias, profissionais não docentes, todos são protagonistas do processo educativo, participando de diferentes formas e lugares da vida escolar. Sem sombra de dúvida, o principal foco de todo o trabalho desenvolvido é o aluno, sujeito das aprendizagens propostas mediadas pelo professor e por tantas outras possibilidades de acesso ao conhecimento. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 44).

Da mesma forma, a opção aqui feita está coerente em escutar aquele que é o sujeito-centro no processo da aprendizagem: o estudante, conforme afirmado no mesmo PEC: “Pressupondo o aluno como centro do processo de aprendizagem”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 46).

Escutar o que os estudantes têm a dizer sobre a forma como percebem a gestão no âmbito educacional e da escola é também uma tendência que pode ser verificada em investigações realizadas nos últimos 20 anos, como a que foi recentemente publicada pela Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Javeriana, Colômbia, intitulada *La Escuela que los Niños Perciben*.

Nesse trabalho, os pesquisadores Maria Elena Manjarrés Peña e Milton Molano Camargo investigaram a percepção de estudantes de duzentas unidades de escolas públicas urbanas, localizadas no distrito da Capital e no departamento de Cundinamarca para delinear a percepção que desenvolvem da escola enquanto espaço e contexto mediador de aprendizagens forjadoras de uma cultura de paz e o papel da gestão educacional nesse processo de construção.

Naquele contexto, os estudantes foram indagados a respeito do que mais gostam e do que menos gostam, revelando seus sonhos, suas realidades desejadas e suas realidades vividas, sua conformidade e inconformidade.

A partir daí, os pesquisadores exerceram as seguintes ações analíticas: a) sistematizaram as percepções e os desafios indicados pelos estudantes em relação à gestão curricular, convivência democrática e concepção de conhecimento; b) construíram as imagens conceituais desejadas para escola: educar para um tempo de incertezas, para localizar, reconhecer, processar e utilizar informações, para resolver problemas, para a significação e o sentido, para a expressividade; e c) identificaram aquilo que é proposto à escola enquanto facilitadora da construção de uma cultura de paz pela constituição de sujeitos democráticos, pela sua desescolarização, pela

mediação de uma pedagogia do conflito e da negociação cultural a partir do realismo esperado.

De igual modo, a pesquisa sobre *O Modo Jesuíta de Gestão em Organizações Escolares e sua Percepção pelos Estudantes Concluintes do Ensino Médio* dialoga e se inspira no enfoque dos *Novos Estudos Sociais*, que vê no sujeito o partícipe do processo, o protagonista ideal na revelação das percepções do objeto investigado.

A título de exemplo, aqui convém também citar, nessa mesma linha de dar voz aos pesquisados, as pesquisas de Ana Vergara (da Universidade Diego Portales, de Santiago, Chile, 2016) a respeito da infância a partir da percepção que desse objeto têm as crianças; ou os trabalhos de Coutinho (2016), da Universidade Federal do Paraná, a respeito da criança enquanto mediação reveladora das percepções sobre a infância.

1.7 Estratégia e Instrumento: Questionário

Para viabilizar uma pesquisa que contemplasse o protagonismo de sujeitos beneficiários do modo jesuíta de gestão educacional e, ao mesmo tempo, partícipes desse processo, foi utilizado um questionário no ambiente virtual, com uso de planilhas que tivessem: a) objetividade ao processo de resposta dos estudantes; b) agilidade na coleta e tabulação das informações; c) aproximação com o *modus operandi* da geração de estudantes das escolas jesuítas da RJE no uso amplo e disseminado de recursos da tecnologia; d) baixo custo operacional; e e) alinhamento aos imperativos de sustentabilidade ambiental e econômica.

A escolha pelo questionário como instrumento de pesquisa derivou também da percepção de que essa estratégia traz, segundo Marconi e Lakatos (1999), algumas vantagens, a saber: a) permite obter informações de um grande número de pessoas, mesmo dispersos em área geográfica; b) assegura o anonimato e, com isso, as pessoas sentem-se mais à vontade para responder, garantindo possível fidedignidade ao que se espera de resultado; c) é de natureza impessoal (sem identificação) e, por isso, pode trazer mais segurança e confiança. Não expõe os pesquisadores a aspectos pessoais do entrevistado; e d) quando *on-line* e remoto, pode possibilitar que as pessoas consultadas respondam no momento oportuno que julgar mais conveniente, expondo-se menos às influências, manipulações e pressões.

Há que se apontar, no entanto, algumas desvantagens e riscos da estratégia do questionário na pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (1999): a) na maior parte dos casos, inviabiliza a possibilidade de contato do pesquisador para atendimento e esclarecimentos de dúvidas; b) a possibilidade de o respondente simular uma resposta que não seja de sua convicção é maior do que, por exemplo, na entrevista; c) dificulta o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas. Com isso, pode não haver evidência de que a informação corresponda à realidade; e d) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos.

Contudo, essas convicções construídas ao longo do itinerário da pesquisa sempre estiveram matizadas criticamente e relativizadas pelos ensinamentos de Bordieu (1975, p. 67):

[...] o questionário não é nada mais que um dos instrumentos de observação, cujas vantagens metodológicas, como por exemplo a capacidade de recolher dados homogêneos igualmente apreciáveis por uma análise estatística, não devem dissimular seus limites epistemológicos.

A escolha pela metodologia do questionário não se tornou *a priori* a afirmação de uma pesquisa exclusivamente quantitativa ou qualitativa. Para além de uma oposição sectária entre as teorias quali-quantis na investigação científica, a presente pesquisa, embora use da estratégia de questionário para levantamento de dados quantificáveis, na investigação e sua análise, teve um caráter marcadamente qualitativo.

Muito embora os clássicos antagonismos entre quali e quanti sejam questionados, como apontados em estudos recentes por Kirschbaum (2009), aqui a busca de interpretação dos dados revelados pelo questionário deu ênfase à sua abordagem fenomenológica e construtivista. Por isso, sua sintonia marcadamente qualitativa.

O caminho da pesquisa assumiu um caráter dialógico e construtivista na medida em que os elementos trazidos pelos estudantes participantes foram abrindo os caminhos de análise do pesquisador e permitindo a construção de sínteses em permanente discussão com a fundamentação.

A opção por, portanto, foi se desenvolvendo num traçado marcadamente qualitativo a partir de dados quantificados que foram analisados sob o parâmetro das construções discutidas no referencial teórico.

1.8 Público Alvo e Aplicação do Questionário

No universo escolar, o grupo escolhido foi o de estudantes concluintes da educação básica. Essa escolha considera que esses são portadores da formação humanística preconizada pelas escolas jesuíticas de educação básica, que se encontra, nesse estudante, em avançado processo de consolidação. Considera-se que esse é um grupo que tem vivência e competência desenvolvida para elaborar uma percepção crítica e amadurecida dos elementos do modo de gestão jesuíta que se revelam no contexto da escola.

Igualmente, optou-se por essa faixa etária dos estudantes de 17/18 anos porque é própria do público juvenil uma potencial liberdade quanto a emitir e assumir seus posicionamentos e, nessa faixa, uma maturidade psíquica e cognitiva para dar conta de abstrair, compreender, interpretar criticamente e responder às proposições que lhes serão feitas no âmbito dessa pesquisa.

Avaliando, chegou-se à conclusão de que o grupo alvo da presente pesquisa seria os estudantes da turma de 2018, com testagem piloto do instrumento com um pequeno grupo da turma de 2017. Apontou-se para a importância de realização do questionário no início do primeiro semestre de 2018, uma vez que os estudantes, nesse período, apresentam um grau de maturidade e criticidade compatível e que isso pouco se alterará até o final do ano.

Por outro lado, abordar os estudantes da terceira série do Ensino Médio no primeiro semestre letivo também foi apropriado, pois se trata de momento em que ainda não se descolaram da dinâmica de pertencimento ao contexto e rotina da escola e ainda não estão com foco demasiado no Exame Nacional do Ensino Médio, mas já iniciaram o processo natural de deslocamento para alçar seus voos de autonomia e emancipação civil e jurídica, fenômenos muito próprios dos estudantes da terceira série.

A pesquisa acadêmica com seres humanos implica cuidados éticos rigorosos. Quando a pesquisa, como o caso desta, envolve estudantes dessa faixa etária, esses cuidados redobram. Primeiramente, porque se trata de um público investigado que

não goza de capacidade jurídica em seus atos civis e que, em todos eles, é representado pelo seu responsável legal.

Além disso, há que se atentar para o fato de que o estudante, compreendido enquanto um dos sujeitos no contexto do modo jesuíta de gestão educacional, situa-se aqui como partícipe e autor dos dados da pesquisa. A observação desse cuidado foi um dos critérios éticos garantidos pelo pesquisador.

Outra questão pertinente e dessa mesma natureza é a autonomia e livre adesão do estudante à pesquisa. Nenhum participante foi coagido a responder nem constrangido a participar sob a alegação de que foi autorizado pelos responsáveis. Da mesma forma, não foi admitida a participação de estudante na resposta ao questionário do qual não se obteve a autorização expressa dos representantes.

Com isso, o que se pretendeu foi a prevenção de uma subordinação invisível dos pesquisados e garantia de adesão autônoma e livre, o contrário seria contraditório e se constituiria como uma negação do tema da pesquisa.

O projeto de pesquisa foi encaminhado ao Conselho de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) no início de novembro de 2017 para posteriores desdobramentos de cada passo da pesquisa: testagem, calibragem e aplicação. Após ter sido aprovado no CEP é que se encaminhou todos esses procedimentos de aplicação.

De posse do aceite de cada unidade escolar alvo da pesquisa, o pesquisador buscou, com o apoio e as orientações dos gestores locais, o processo de mobilização dos estudantes e de autorização dos responsáveis. O representante legal de cada estudante da terceira ou segunda série do Ensino Médio de cada uma das três unidades recebeu uma correspondência escrita do pesquisador, apresentando-lhe o convite à pesquisa através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que configurou também um Termo de Autorização à participação do menor, na qualidade de seu representante legal, indicando o endereço eletrônico (e-mail) de contato e telefone do pesquisador.

A concepção do instrumento de questionário que foi usado na pesquisa foi feita a partir de escuta e sondagem do pesquisador a pessoas de seu mais estreito vínculo profissional a respeito de quais elementos e características deveriam constar do elenco que comporia o questionário.

Adentrando-se na concepção do questionário, o primeiro esboço foi apresentado à orientadora da pesquisa, Professora Doutora Flávia Werle, e à preciosa

calibragem estatística proposta pelo Professor Doutor Ricardo Vitelli, ambos professores da Unisinos.

Na sistematização do questionário, fez-se a escolha pela Escala de Likert de cinco pontos, uma vez que essa se revelou muito apropriada para pesquisa qualitativa e de opinião.

A Escala de Likert caracteriza-se por ser uma estratégia de questionário com respostas psicométricas que possibilita ao pesquisador conhecer a opinião dos pesquisados, medir atitudes, conhecer o grau de conformidade, mensurar predisposições individuais em contextos sociais particulares.

Buscou-se optar pela escala de cinco pontos (Aprovo Fortemente; Aprovo; Indeciso; Desaprovo; Desaprovo Fortemente), conforme sua aceção original, do mais positivo ao mais negativo, considerando-se que seria muito adequada aos propósitos da presente pesquisa, uma vez que permitiria a identificação quanto à consecução da percepção ou não dos traços propostos do modo jesuíta de gestão nas escolas.

Na segunda quinzena do mês de agosto de 2017, o instrumento de pesquisa – questionário – passou por um processo de testagem. Foram, aqui também, resguardados todos os procedimentos de pesquisa e garantias éticas. Nesse contexto, foi realizada a testagem tanto do questionário quanto dos modelos de Carta de Anuência, Autorização dos Responsáveis e do TCLE e Termo de Autorização.

Em seguida a essa testagem do instrumento da pesquisa, via questionário na modalidade física, veio a posterior pilotagem da modalidade virtual-eletrônica que, assim como a aplicação propriamente dita, passou pelo crivo do Conselho de Ética da UNISINOS – Jesuítas e, posteriormente, da autorização dos responsáveis, visto que é um público, em sua quase totalidade, incapaz do ponto de vista jurídico.

Optou-se pela testagem do instrumento de pesquisa – tanto na modalidade física, quanto eletrônica – na unidade da Rede Jesuíta de Educação localizada em Belo Horizonte, com a devida anuência dos gestores locais: o Colégio Loyola, por ser essa a unidade em que atua o pesquisador e isso constituiria em maior objetividade e criaria condições mais apropriadas e práticas de acompanhar a sua testagem, o que veio a se confirmar no processo.

Tanto nas fases de testagem para calibragem e simulação eletrônica quanto na fase posterior da aplicação propriamente dita, foram observados os passos próprios da pesquisa com humanos, especialmente em se tratando de humanos em estado de

incapacidade jurídica. Optou-se pela exigência do TCLE e acatou-se, nos casos em que couber, a capacidade jurídica dos estudantes em maioria ou emancipados.

O TCLE da testagem na modalidade física do questionário foi enviado a 20 estudantes. Para garantir isenção e neutralidade, foram, aleatoriamente, chamados em sala de aula, sendo quatro alunos de cada uma das cinco turmas. Evitou-se usar critérios como *as lideranças da turma, os de melhor ou de pior desempenho, os mais comportados* ou outros grupos equivalentes. Usou-se o critério de sorteio a partir dos mesmos quatro números de chamada de cinco turmas, perfazendo o total de 20 convidados.

Posteriormente, após calibragem do instrumento, o questionário foi aplicado em via eletrônica para nova simulação. Dessa vez, 10 outros estudantes foram convidados a participar, dos quais se obteve a adesão de 08. Essa foi uma operação bem sucedida e que permitiu a definição por esse instrumento e por essa via, considerando-se validadas.

Em suma: a pesquisa, em sua fase de testagem por meio de um questionário piloto, foi aplicada a estudantes concluintes da terceira série do Ensino Médio, em uma das unidades escolares da RJE, conforme se pode ver o Quadro 1:

Quadro 1 - Testagem do questionário

Fase Pesquisa - Testagem				
Data	Ação da pesquisa	Quantidade		Série
		Convidados	Adesão	Colégio
Agosto 2017	Aplicação questionário impresso	20	14	3ª Série
Outubro 2017	Aplicação questionário web	10	08	Colégio Loyola

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após ter sido realizada a Banca de Qualificação, em outubro de 2017, foram feitos os ajustes indicados no projeto de pesquisa e em seus instrumentos.

O TCLE do representante legal do estudante foi, tanto no contexto da pilotagem quanto do levantamento de dados, um documento absoluto e de suma importância,

aliado dos cuidados éticos na pesquisa com estudantes menores, representados pelos responsáveis.

De posse da autorização do CEP/UNISINOS e da Carta de Anuência das três unidades e mediante a devolução do TCLE, o pesquisador fez contato *in loco* com os estudantes para a efetivação de sua adesão livre e espontânea à pesquisa e resposta ao questionário, exclusivamente para os estudantes cujos representantes legais devolveram o documento com autorização à participação do representado. Nessa adesão livre e espontânea, o estudante pode confirmar ou não a autorização dada pelo seu representante legal e ficou habilitado a acessar o instrumento eletrônico via *link* que lhe foi disponibilizado na plataforma *Google drive*, podendo respondê-lo.

1.9 Unidades da RJE nas quais foram Aplicadas a Pesquisa

No exercício da escolha de três unidades da RJE para aplicação do questionário, buscou-se unidades que apresentassem semelhanças entre si e alguma distinção marcante. Pretende-se com isso, a partir dessas semelhanças e diversidades, construir um elenco alargado de base para a pesquisa.

A distinção mais marcante foi a do critério geográfico-cultural. O Colégio Anchieta está em Porto Alegre-RS. O Colégio Diocesano São Francisco de Sales, em Teresina-PI. O Colégio Loyola, em Belo Horizonte-MG. São três matrizes geográficas e culturais bastante distintas e características.

Todos localizados em centros urbanos que são capitais de seus estados. São escolas que oferecem os ciclos da educação básica e ocupam em suas realidades um lugar de destaque na aprovação da comunidade local.

O Colégio Anchieta, de Porto Alegre, completando 128 anos de existência, oferece os cursos de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio a um público discente de aproximadamente 2.900 estudantes e um corpo de colaboradores de aproximadamente 445 pessoas. Dessa unidade, participaram 89 estudantes da segunda série do Ensino Médio.

O Colégio Diocesano, de Teresina, completando 112 anos de existência, oferece os cursos de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, atendendo a um público de aproximadamente 1.800 estudantes e um corpo de colaboradores de aproximadamente 400 pessoas. Atuaram como respondentes do questionário, 91 estudantes da terceira série do Ensino Médio.

O Colégio Loyola, de Belo Horizonte, que oferece os cursos de Ensino Fundamental e Ensino Médio a um público discente de aproximadamente 2.500 estudantes e um corpo de colaboradores de em torno de 350 pessoas, completando, neste ano, 75 anos de existência, com a participação nessa pesquisa de 90 estudantes da terceira série do Ensino Médio.

1.10 Aplicação da Pesquisa

O processo de aplicação definitiva do questionário desenvolveu-se conforme se pode observar no Quadro 2:

Quadro 2 - Aplicação do questionário

Fase Pesquisa – Coleta de Dados				
Data	Ação da pesquisa	Quantidade		Série
		Convidados	Adesão	Colégio
Abril 2018	Aplicação Questionário Web	120	91	3ª Série Colégio Diocesano – PI
Mai 2018		120	90	3ª Série Colégio Loyola MG
Junho 2018		120	89	2ª Série Colégio Anchieta – RS

Fonte: Elaborado pelo autor.

Aqui também será conveniente apontar que, quanto aos riscos, a presente pesquisa enquadrou-se no risco de vulnerabilidade própria aos jovens em menoridade, embora juridicamente representados, aptos intelectualmente a emitir sua opinião. Embora não sejam evidentes, admite-se como presumível que a presente

pesquisa comportou outros riscos, quais sejam: a) a necessidade de calibragem do instrumento – que foi buscado na pilotagem, em caráter experimental do instrumento; b) a possibilidade de baixa concordância dos responsáveis pelos alunos menores ou de baixa adesão dos estudantes – que foram prevenidas com forte mobilização do pesquisador e disponibilidade para esclarecimentos e orientações; e c) o risco de travamento na operação do questionário *on-line* – que foi prevenido com segurança de formatação, testagens prévias e indicação de especificações técnicas de realização.

Em suma, a pesquisa tem como objetivo culminar na sistematização daqueles que são os mais marcantes traços característicos do modo jesuíta de gestão educacional. Essa sistematização foi construída a partir das seguintes ações:

- a) estudo bibliográfico sobre gestão aplicável às organizações educativas;
- b) investigação a respeito de paradigmas e modelos de administração da educação;
- c) levantamento do modo de ser e proceder jesuíta, aplicado à gestão no campo do apostolado educacional, como proposto nos documentos da Companhia de Jesus e de autores que discutem essa temática, e que se encontra disponibilizado em repositórios de domínio público;
- d) problematização dessa investigação, no contexto da pesquisa, pela percepção dos estudantes, revelada por meio de questionário aplicado a concluintes da terceira ou segunda série do Ensino Médio.

A seguir a dissertação seguirá o caminho de explanação dos referenciais teóricos desmembrados em dois capítulos, a saber: a) a gestão em organizações escolares e o modo jesuíta: aproximações e distanciamentos; e b) o modo jesuíta de gestão: eixos e características.

Posteriormente, serão apresentados os dados, a interpretação e análise da pesquisa sobre a percepção dos estudantes, desenvolvidos em dois capítulos: a) o modo jesuíta de gestão escolar na percepção de estudantes da RJE em questões estimuladas; e b) o modo jesuíta de gestão escolar na percepção espontânea de estudantes da RJE.

Finalizando, a dissertação tratará de apresentar, a título de proposta de intervenção, a formulação de possíveis dinâmicas que potencializam o protagonismo

juvenil dos estudantes, no capítulo intitulado: *O Feedback dos Estudantes Concluintes como Estratégia da Gestão na Avaliação e Desenvolvimento Institucional.*

2 O MODO JESUÍTA DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES ESCOLARES: APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTOS

A temática da gestão nas organizações educativas chegou com força total na sociedade atual e, na diversidade dos paradigmas e dos modelos, faz-se necessário identificar um Modo Jesuíta no espaço escolar, que é um dos mais destacados campos da atuação apostólica da Companhia de Jesus no Mundo.

Durante muito tempo, a escola esteve mais afeiçoada aos parâmetros de uma administração escolar em sua concepção clássica. Em seu advento, a temática da gestão esteve restrito, inicialmente, ao mundo empresarial e corporativo, mas, progressivamente, foi absorvido à dinâmica da educação e das escolas.

2.1 O Conceito de Gestão no Universo das Organizações Educativas e o Modo de Gestão Educacional Jesuíta

No presente capítulo, apresentar-se-á a importância estratégica dos conceitos de gestão e organização, a distinção entre gestão educacional e gestão escolar e como essa questão tem se mostrado relevante no debate acadêmico atual.

Também serão discutidas as intercessões e contrapontos do Modo de Gestão Educacional Jesuíta em sua relação com os modelos teóricos de gestão educacional. Paralelamente serão feitas as aproximações entre a teoria da escola enquanto organização, as interfaces com as construções a respeito de imagens organizacionais e imagens da escola, o Paradigma Multidimensional de Administração da Educação e o Modo Jesuíta de Gestão em Organizações Educativas sob a inspiração inaciana. Finalmente, apresentaremos a relação contrapontual desse Modo Jesuíta com os cenários da performatividade e da avaliação em larga escala.

Convém adiantar que a opção do pesquisador quando da construção do texto foi pela associação da categoria *modo* ao estilo jesuítico de gestão. Em discussões mais à frente apresentadas, serão indicadas as razões pelas quais é mais adequado falar em *modo* e não modelo ou paradigma.

2.1.1 Gestão, Gestão Educacional, Gestão Escolar, Gestão Democrática e Organização

A abordagem em gestão e a ultrapassagem do conceito de administração na escola é um movimento cada vez mais discutido no contexto educacional atual. Observa-se que, de um estranhamento e resistências iniciais, passou-se à percepção de novas dinâmicas e possibilidades de aprendizagem na qualificação dos processos favorecedores de melhor aprendizagem.

Segundo Lück (2006, p. 39) “[...] a concepção de gestão supera a de administração, e não a substitui”, promovendo aquilo que no seu dizer não se limita a *mudanças meramente terminológicas*, constituindo-se em seu conjunto uma *mudança paradigmática*.

Progressivamente, a tomada de consciência da gestão, enquanto mediação das aprendizagens, tem sido assumida nos ambientes e contextos educacionais e escolares. É crescente nas escolas e nos sistemas educacionais a percepção de que urge pensar a gestão para garantir a aprendizagem e que se poderá garantir uma melhor aprendizagem na medida em que se der maior ênfase à gestão educacional e escolar.

Devido à complexidade da sociedade atual, que se move ao ritmo frenético e acelerado da informação, das atitudes e dos comportamentos, nasce um clamor à escola no sentido de que aprimore a gestão enquanto uma necessidade para se situar nessa conjuntura e para garantir suas funções primordiais de formar pessoas, gerar conhecimento, favorecer a aprendizagem e mediar a construção de saberes.

Todo esse movimento de mudanças na mentalidade e comportamento trouxe novos desafios e sujeitos à escola. O conceito tradicional de administração escolar não dá mais conta de garantir essas aprendizagens. Repensar a escola utilizando outros parâmetros organizacionais e de gestão se tornou imperativo.

Essa nova realidade, esses novos sujeitos (sejam estudantes, professores, famílias), essa nova mentalidade, comportamento e modo de lidar com o conhecimento, o ensino e a aprendizagem demandam novos modos de pensar os espaços, os tempos e a dinâmica da escola.

É nesse contexto, que a concepção de gestão está sendo construída e vem operando avanços no de Lück (2006, p. 65):

[...] a) da ótica fragmentada para a ótica organizada pela visão de conjunto; b) da limitação de responsabilidade para sua expansão; c) da centralização da autoridade para a sua descentralização; d) da ação episódica por evento para o processo dinâmico, contínuo e global; e) da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização; e f) da ação individual para a coletiva.

Como se pode observar, no mundo da escola, identificam-se evidências cada vez mais fortes da passagem de um paradigma marcadamente administrativo e de viés fortemente mecanicista e objetivista para um paradigma notadamente de gestão e de viés orgânico e intersubjetivo. Neste contexto, é importante repensar a forma como a escola e os sistemas se organizam e funcionam, concebê-los sob a ótica da participação, do protagonismo discente e docente, das novas demandas da família e da sociedade, assumindo-se que essa tem se tornado uma tarefa imprescindível.

No entanto, esse é um longo caminho a ser percorrido, especialmente quando se considera a realidade brasileira, marcada pela fragilidade democrática, a baixa consciência crítica e de civilidade, a pouca mobilização dos cidadãos, a manipulação do poder público em função dos interesses da elite local e do capital financeiro internacional, a instabilidade das instituições e a ausência de um senso republicano no exercício e implementação das políticas públicas.

Nota-se, muito especialmente, que, no âmbito das macropolíticas e dos sistemas educacionais, o tema da gestão passou a ser cada vez mais utilizado nos discursos e nas estratégias. Entretanto, ainda não é um ponto pacífico e consolidado no cotidiano das escolas.

Percebe-se que nas grandes discussões que se travam nos níveis de primeiro escalão e na gestão intermediária dos sistemas e das macro políticas, ou mesmo nas academias ou, ainda, nas redes educacionais, não desenvolveu aquela capilaridade desejável que chegue à outra ponta, ou seja, à escola, ao professor e ao estudante, aqueles que estão na unidade escolar, que são, aliás, a quem se deveria dar prioridade no acesso aos benefícios da gestão.

Inúmeros são os entraves que dificultam esse efeito cascata virtuoso. Entre eles, podem ser destacados: a) o peso da burocracia que gera morosidade e que entrava a dinâmica dos processos; b) a corrupção endêmica que gera desvios e malversação da riqueza pública; c) a incipiente cultura de participação em organismos de representação da sociedade civil; e d) a fragilidade dos movimentos sociais organizados.

A tudo isso, junta-se uma resistência silenciosa e permanente, muitas vezes, pouco esclarecida, aliada a certo ceticismo, mentalidade essa muito presente na base dos sistemas e das redes: a) a escola; b) seus gestores; c) profissionais da educação; d) famílias; e f) as comunidades locais.

A respeito dessa questão no ambiente das escolas, é possível identificar algumas reações pouco simpáticas ao fato de que aquilo que se faz no cotidiano escolar é uma questão de gestão. Os espaços, as relações, as aprendizagens, os conflitos, as finanças, a documentação, os eventos, enfim, todos os fluxos e todo o complexo e diversidade que se dão no microcosmo da escola estão diretamente relacionados à gestão. Percebe-se por um lado que praticamente tudo o que se passa no microcosmo escolar (os espaços, os recursos, as relações, as aprendizagens, as questões administrativas e financeiras) está, de certa maneira, relacionado à gestão. Entretanto, ocorre com frequência, e também é perceptível, uma reação pouco favorável e simpática de alguns agentes em relação à temática da gestão.

Gestão e organização tendem a ser vistas, em geral, no ambiente escolar, como categorias vindas de ambiente externo – do mercado e da administração. Por isso, de certa forma, ainda causam alguma estranheza e, em alguma medida, rejeição no contexto escolar.

Essa compreensão, no entanto, possui certo grau de equívoco, trazendo riscos à instituição escolar, pois pensar a gestão e a organização como alheios a realidades escolares implica deixar a escola à margem da realidade e cada vez mais distante do mundo e das grandes questões que a rodeiam. Compreender gestão e organização escolar como desafio e proposta à escola pode ser bem mais promissor.

Percebe-se, no entanto, que esse modo de pensar tem sido gradativamente superado e a escola, os sistemas educacionais e as redes começam a ter uma relação mais amigável com as temáticas da gestão.

Esse cenário ambíguo de abertura à compreensão do lugar da gestão na escola possui resistência e gera conflitos, levando à seguinte pergunta: *seria a escola uma organização atípica, que demanda uma gestão atípica, ou uma organização típica que pede uma gestão típica?*

As posições em torno dessa questão são divergentes: a área educacional aprenderá do mundo corporativo as questões referentes à gestão para garantir qualidade e eficiência ou dela se afastará? Ou ocorrerá o inverso, ou seja, o mundo da gestão irá interagir e aprender das escolas um jeito específico de fazer gestão?

Tais questões dialogam com as impressões apontadas por Lima (2008, p. 87) de que a escola pode ser concebida como um tipo de organização especializada:

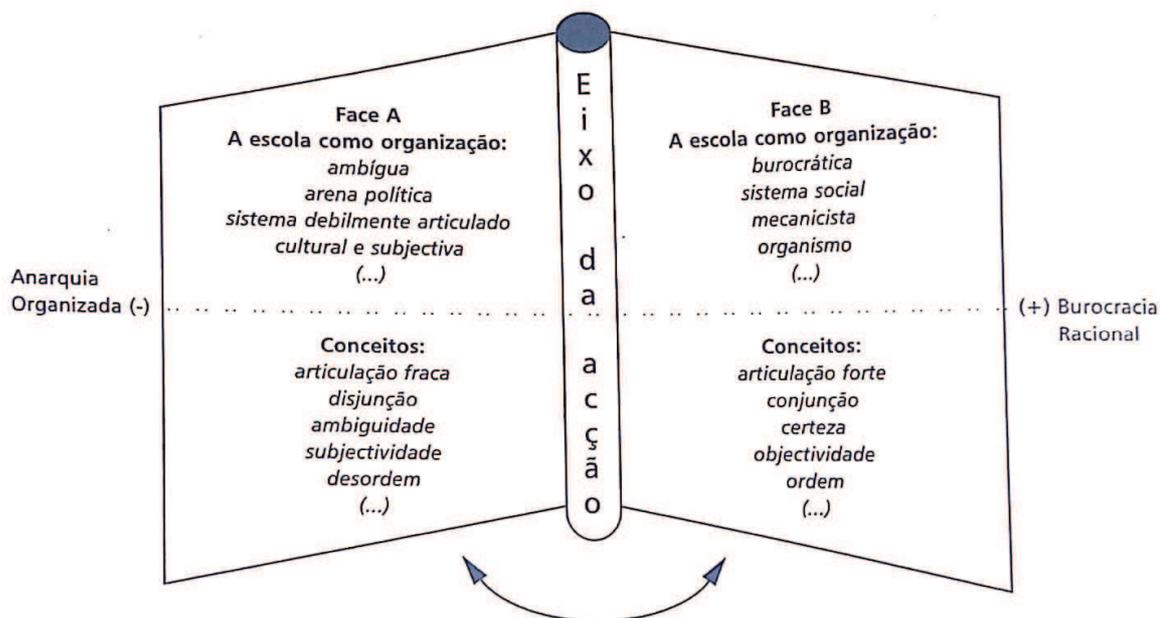
Enquanto esfera própria de mediação entre o contexto social mais amplo (a economia e a sociedade, por exemplo, tal como as políticas públicas e as estratégias educacionais) e as interações de pequena escala que ocorrem quotidianamente em espaços intersticiais (dos órgãos de gestão das escolas à sala de aula e às relações pedagógicas entre professores e alunos) sobressai a escola como organização especializada e, necessariamente, como ação organizada, isto é, sobressai a organização escolar em ação.

A busca por uma compreensão da gestão em contextos escolares desenvolve-se a partir de vários autores. Lima (2011, p. 51, grifo do autor), cogitará a emergência de uma fórmula original: a do *modo de funcionamento díptico da escola como organização (da anarquia organizada à burocracia racional)*:

A ordem burocrática da conexão e a ordem anárquica da desconexão configurarão, desta forma, um modo de funcionamento que poderá ser simultaneamente conjuntivo e disjuntivo. A escola não será, exclusivamente, burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou a outra poderá ser simultaneamente as duas.

O próprio Lima (2001), nesse mesmo estudo, proporá um esquema gráfico para a compreensão da gestão na organização educativa a partir do *modo de funcionamento díptico*, conforme se pode ver na Figura 1:

Figura 1 - Modo de funcionamento díptico da escola como organização



Fonte: Lima (2001, p. 48, grifo do autor).

Tratar de gestão em organizações educativas, como se pode observar, é algo que vai para além da preocupação com a sustentabilidade financeira, ou da organização da operação, ou de uma questão de qualidade, aspectos que, por si só, já seriam bastante e suficientes.

Partindo do pressuposto de que a ação primordial da atividade educativa é a formação de pessoas, tratar de gestão nesse contexto é perquirir sobre a visão de mundo, sociedade e indivíduo. O modo como se organiza a gestão revela determinado tipo de concepção sobre mundo, sociedade e indivíduo: a) emancipacionista ou adestradora e ajustadora?; b) padronizada e uniforme ou múltipla e diversificada?; e c) individualista ou coletiva e comunitária?

No modo de conceber, estão implícitas crenças e intencionalidades. A gestão traduz estrategicamente o modo de ver e de perceber a pessoa, a vida e o mundo, ainda que seja ingenuamente concebida pelos múltiplos atores. O modo de gestão forja mundos e visões.

Portanto, pensar a gestão interessa muito mais do que se imagina às organizações educativas, uma vez que as pessoas são forjadas no ato de educar, que está sempre pautado nas relações e no livre arbítrio. O modo como a gestão é disposta forma as pessoas e as predispõe para a vida, especialmente nas escolas, onde é flagrante a multiplicidade de atores e se considera, cada vez mais, o estudante

como um dos muitos agentes em interação com outros, ao que tudo indica, o mais importante, sendo formado na riqueza desse contexto.

Conceber o estudante exclusivamente como beneficiário da gestão que se faz na escola ou como receptáculo passivo é uma tendência a ser superada. A forma como se organiza a gestão do ensino, da aprendizagem, dos espaços, dos processos, das tomadas de decisão e das relações configura um contexto no qual, e a partir do qual, as pessoas vão sendo forjadas.

A gestão, por princípio, não é neutra nem objetiva, mesmo quando almeja neutralidade, especialmente a gestão escolar. Ela não é ingênua. Forma, afirma e consolida um ethos e uma visão de mundo e de vida.

Parafraseando González Arroyo (2013), em sua construção feita sobre *Currículo: Território em Disputa*, aqui se poderá dizer que a gestão também é território de disputa. Sua construção sobre o currículo como território de disputa pode aqui ser tida como uma possível analogia da gestão.

Nesse sentido, debruçar-se num estudo que tem a gestão como tema é discutir sobre modelos de vida e de se fazer presença, pois a gestão não é isenta de interesses, visto que antevê e prenuncia as atitudes e posturas que pretende das pessoas diante da vida. Por meio da investigação sobre gestão, chega-se à identificação daquilo que se preconiza e se veicula; desvela-se o que se pretende e se afirma. Esses enunciados se aplicam às considerações universais sobre o fenômeno da gestão e, mais ainda, à temática da gestão no âmbito das organizações educativas.

Percebem-se, entre os múltiplos atores da organização escolar e, também, entre os operadores da dinâmica de trabalho na administração escolar, por um lado, resquícios de resistências à gestão. Por outro lado, está surgindo cada vez mais abertura em assumir ações de gestão em muitos procedimentos inerentes às organizações educativas e enquanto mediações que possibilitam o fazer da escola na formação de pessoas.

Some-se a tudo isso uma falta de visão orgânica da complexidade dos sistemas, pouco tino estratégico e baixa capacidade de respostas eficazes da parte daqueles aos quais está confiada a tarefa da gestão. Em determinadas circunstâncias, há mais discurso que ação.

Muitas vezes, a percepção distorcida que se tem de gestão e organização nasce da relativa proximidade em que se está da organização da dinâmica escolar.

Há razões muito fortes para isso. A mais forte delas é aquela que evidencia a existência de uma apropriação estreita da temática pelo universo das organizações educativas, que Dinis (2015, p. 218) assim traduziu: “[...] grande parte da teorização sobre as organizações educativas se faz a partir de uma matriz que tem nas organizações empresariais o seu principal suporte”.

Progressivamente, no entanto, os processos de gestão educacional e escolar nas organizações educativas constroem uma aproximação irreversível dos critérios e tendências alavancados pelas mais recentes abordagens em gestão.

O movimento nas escolas e nos sistemas educativos é no sentido de absorção da dinâmica da gestão e de ampliação dos parâmetros restritos dos atos administrativos e tarefas de gerência, reconhecendo-se, portanto, na escola e na educação, o seu caráter específico.

Mesmo considerando a existência de uma tendência que não reconhece as peculiaridades das organizações educativas, poder-se-ia dizer que as escolas possuem um tipo de organização diferenciada que demanda uma compreensão específica dos princípios, processos e estratégias de gestão. O modo como o mundo corporativo-empresarial vê a gestão é diferente do modo como a escola a vê. O modo como o mundo corporativo vê a escola, muitas vezes é diferente da forma como a escola se vê. Embora entre um e outro se possa construir uma relação dialógica.

A abordagem teórica da gestão nas organizações educativas é campo de conhecimento bastante recente no contexto dos estudos sobre gestão. Progressivamente, esse modo específico de gestão tem sido emancipado do contexto corporativo e se modelado às demandas típicas das organizações educativas.

Nesse sentido, concordamos com o que afirma Bush (1986, p. 2): “A gestão educacional progrediu e deixou de ser um novo território dependente de ideias desenvolvidas em outros contextos para se tornar um espaço com suas próprias teorias e pesquisas”.

Do mesmo modo que a tradicional administração educacional e escolar começa a ser vista sob a perspectiva da gestão, também a unidade escolar, progressivamente, tem assumido outro lugar. A escola tem saído daquele lugar doméstico e restrito ao ambiente circunscrito de uma comunidade para ser vista em sua fecundidade organizacional. Trigo e Costa (2008, p. 564) sinalizam nesse sentido e reforçam as especificidades da gestão na organização escolar quando afirmam: “[...] parece ser pacífico considerar a escola como uma organização com aspectos comuns e aspectos

distintivos em relação a outras organizações, nomeadamente as de pendor marcadamente econômico e empresarial [...]”.

Ao tratar da relação administração-gestão na dinâmica da gestão educacional e escolar pode-se apoiar em Sander (1984) que afirma a existência de um permanente e inevitável tensionamento entre *consenso* e *conflito* que será equilibrado por uma busca constante de uma ou outra qualidade negociada e possível.

Nessa mesma perspectiva, Cury (2002), fez uma análise concisa e precisa da origem etimológica da palavra gestão e que dialoga muito proximamente com o modo jesuíta de gestão que aqui se discutirá. Ao elaborar seu estudo, o autor articula a categoria *gestão* à sua raiz e indicará, para sua conexão, que ela está originalmente relacionada à geração e à gestação.

Convém concordar com Cury (2002), quando este afirma que é próprio da gestão engendrar, forjar, gerar, dar à luz, inovar, transformar, surpreender, sendo muito mais do que reproduzir, repetir, organizar, implementar, configurar. Portanto, gestão abarca a administração e não pode ser reduzida aos limites dos procedimentos administrativos.

Algumas vezes, os discursos dos que estão à frente dos procedimentos administrativos podem cometer o equívoco reducionista de limitar a abertura subjacente ao conceito de gestão a procedimentos administrativos e sistêmicos fechados ou às tarefas da administração.

Em Cury (2002), a gestão envolve diversidade de sujeitos e interlocutores e, por isso, é intrinsecamente dialógica. Nessa perspectiva, a gestão ultrapassa os conceitos comumente usados de administração ou gerência. Essa forma de agir implica, necessariamente em originar o novo; gerar outros rumos e possibilidades. Isso resulta em conceber a gestão como genuinamente inovadora, o que a administração pode até não ser e, nem por isso, deixará de administrar. Já com a gestão, isso parece não ser possível. Dialogicidade e inovação são intrínsecas aos processos de gestão.

Para Cury (2002), portanto, a gestão que não inova abdica daquilo que lhe é essencial: a capacidade de gerar. Diferentemente, a administração ou gerência podem subsistir, mesmo não inovando. Portanto, não se trata de uma questão semântica, mas de uma mudança de perspectiva e de dinâmica.

Pode-se identificar aqui uma aproximação entre esse conceito de gestão e sua acepção no modo jesuíta na medida em que este coloca: a) a gestão a serviço da

missão; b) os meios em relação aos fins; c) a inovação, a criatividade e a mudança enquanto critérios; d) o sentido de cada processo em função do resultado desejado; e) o reconhecimento de plurissubjetividades e de multiprotagonismos; e f) o foco nas relações e no cuidado com as pessoas e a dignidade da vida.

Aqui também, a perspectiva apontada por Cury (2002) pode aproximar-se significativamente do modo como o fenômeno da gestão está proposto no estilo jesuíta para organizações educativas. Muito especialmente, poder-se-ão verificar aproximações a partir de pressupostos apontados pelo autor: a) da dialogicidade; b) multiplicidade; c) circularidade do pensamento divergente; d) rejeição de dogmatismos; e) antiautoritarismo; f) impessoalidade; e g) participação.

Em sua abordagem a respeito da gestão, o autor aqui citado trabalha com categorias que implicam em concebê-la, a priori, como democrática. A tal ponto que se poderia dizer que não há gestão quando não se pressupõe relações democráticas. Dessa forma, portanto, o autocrático ou o autoritário não pode ser visto como gestão. Assim, gestão, na perspectiva de Cury (2002), implicaria necessariamente em cogestão.

A opção pela gestão democrática da educação ultrapassa a prerrogativa ou discricionariedade das redes, sistemas e unidades educacionais. Tampouco, resume-se ao perfil e estilo dos gestores. Antes, é uma declaração que nasce da vontade constitucional e está expressa no estatuto que rege a educação nacional no Brasil.

A afirmação do caráter democrático e participativo na gestão educacional e escolar é, no contexto do atual Estado Democrático de Direito que se tem buscado construir no Brasil, critério afirmado expressamente na Constituição da República, de 1988, e reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 1996.

Na Constituição da República, atualmente vigente, essa é uma clara manifestação de vontade do legislador. Em seu artigo 206, inciso VI, encontra-se expresso: “Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. (BRASIL, 1988).

Ademais, na LDB da Educação Nacional, pode-se identificar com clareza tal expressão de vontade, nesses termos, nos dois incisos do artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Portanto, a gestão democrática e participativa é um imperativo legal que independe da discricionariedade ou do estilo e preferência dos gestores de plantão em qualquer esfera de poder.

No âmbito da gestão educacional ou da gestão escolar, o atual estágio de desenvolvimento sociopolítico do Brasil aponta para a gestão democrática como a mais adequada dinâmica de articulação do serviço educacional.

Gestão, no contexto das organizações educativas, no dizer de Vieira (2014), é a materialização das políticas que, por sua vez, são a expressão das intencionalidades que são declaradas no currículo e explicitadas nos modos, estilos, estratégias e meios de estruturação da realidade, ações e relações na escola.

No dizer de VIEIRA (2007), quando se trata de gestão, convém admitir antecipadamente que as coisas não estão postas de antemão, pois a gestão é a mediação que cria as condições e possibilidades e seu exercício da supõe disposição prévia ao diálogo e à negociação.

Vale dizer que aqui se adotou a procedência da classificação dessa autora a respeito de gestão educacional, gestão educativa e gestão democrática.

Gestão educacional pode ser compreendida, portanto, como o conjunto das ações de governo em seus níveis federal, estadual e municipal, no concernente às políticas públicas e sistemas de organização da educação. Enquanto a gestão escolar trata dessas ações no âmbito de cada unidade escolar e se circunscreve no contexto do estabelecimento de ensino, tendo em vista suas demandas.

É importante observar, no entanto, que não há separação entre gestão educacional e gestão escolar, pois tudo diz respeito à gestão da mesma ação de política pública: a educação. Não se trata de que uma seja gestão (a educacional) e a outra administração e execução (escolar).

Gestão educacional e gestão escolar podem ser assumidas como duas metades de uma mesma esfera: a da gestão do serviço de educação. São partes distintas, no entanto, são duas dimensões que se justapõem e se complementam.

Embora seja possível pensar uma gestão escolar sem a educacional, o contrário não será plausível, pois dar supremacia à gestão educacional é incorrer na

tecnoburocracia. Entretanto, maximizar exclusivamente a gestão escolar pode ser uma percepção demasiado localista ou doméstica.

A gestão educacional somente encontra seu sentido e natureza quanto mais submetida estiver às demandas e necessidades dos diferentes contextos da gestão escolar. Muito embora o chão da gestão do serviço educacional organize-se como se fora o contrário.

Essa tendência de submeter à gestão educacional a gestão escolar se manifesta sempre que há avanços nas tendências do gerencialismo e da performatividade, quando o Estado reforça o seu lugar de controlador e de fiscalizador, assumindo características empresariais, e relativiza seu papel prioritário de mediador e facilitador das políticas públicas.

É nesse contexto e a partir dessas injunções que se pensará um Modo Jesuíta de Gestão dos serviços educacionais. Não se trata de pensar outra forma de gestão, mas um modo de gestão no contexto das esferas educacional e escolar, matizado pela concepção democrática e participativa. Como, aliás, é característico do estilo jesuíta de enculturação e imersão nos contextos onde atua.

Esse modo jesuíta de gestão enfatiza o caráter democrático e participativo da gestão na estratégia recorrente da consulta e na evidência dada ao protagonismo (como se verá mais adiante), em processo de permanente construção uma vez que “[...] a escola é um organismo vivo de sistema aberto e para além de uma concepção mecanicista [...]”¹.

Antes, porém, caberá aqui abordar o conceito de gestão em organizações educativas, enquanto um território de identidade própria, similar e diverso da gestão corporativa-empresarial.

Esse modo de conceber as organizações educativas como possuindo identidade própria está fundamentado em Morgan (1996), que pioneiramente sistematizou a construção teórica divergente a respeito da pluralidade de imagens das organizações em sua obra *Imagens da Organização*. Ali está a base para a adoção dessa perspectiva de que não há um protótipo de organização e de que a mais apropriada estratégia de análise do fenômeno parece ser a das metáforas.

¹ Informação obtida através das inserções propostas pelo Professor Dr. Fernando. GUIDINI, em seu parecer na Banca de Defesa, UNISINOS, ocorrida em 30 de outubro de 2018, em São Leopoldo.

Nesse autor, é possível identificar a base para a fecunda discussão de que as escolas são organizações de identidade própria:

[...] as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas ideias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, frequentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que deveriam funcionar tranquilamente e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário” (Morgan, 1996. P. 17).

Será o próprio Morgan (1996, p. 327-328) quem proporá a percepção das multimagens organizacionais e da quebra do padrão unifacetado:

Qualquer abordagem realista da análise organizacional deve ser iniciada a partir da premissa de que as organizações podem ser muitas ao mesmo tempo. [...] caso alguém deseje realmente compreender as organizações, seria muito mais inteligente começar a partir da premissa de que as organizações são complexas, ambíguas e paradoxais.

As categorias criadas por Morgan (1996) de análise do fenômeno organizacional a partir de metáforas, a saber: a) máquinas; b) organismos; c) cérebros; d) culturas; e) sistemas políticos; f) prisões psíquicas; g) fluxo e transformação; e h) instrumentos de dominação. Não se tratam, no entanto, de uma análise das organizações em espécie, mas de consideração da possibilidade de muitas faces presentes em uma mesma organização.

A defesa por um modo de pensar a organização de identidade educativa pauta-se no referido Morgan (1996, p. 342-343) que propôs:

[...] o modo de raciocinar a respeito da organização influencia o modo pelo qual é empreendido o processo de organização. É possível superar muitos problemas comuns aprendendo-se a ver e a compreender a maneira de organizar, bem como as próprias organizações de novas formas, de tal modo que novos cursos de ação surjam.

Contudo, o autor alargará ainda mais a perspectiva quando precocemente sistematiza na obra *Imagens Organizacionais* a relativização do conceito de organização e a substituição por *imaginização*:

[...] a palavra organização origina-se do grego *organon*, que significa ferramenta ou instrumento. Assim, não é surpreendente que o conceito de

organização esteja quase sempre carregado de significado mecânico e instrumental. Ao cunhar a palavra *imaginização*, a minha intenção foi ficar livre deste significado mecânico, simbolizando a estreita ligação entre imagem e ação. A organização é sempre determinada por imagens e ideias subjacentes. A tarefa de organizar é realizada conforme se imagina e é sempre possível imaginar-se de muitas formas diferentes. (Morgan 1996, p. 349, grifo do autor)

Como se pode depreender, é o próprio conceito de organização uma construção aberta e em construção e será desse modo que será encontrado na sua aplicação ao contexto educacional e escolar.

2.2 Gestão em Organizações Educativas: da Discussão com Marilena Chauí às Abordagens de J. Adelino Costa; Per-Erik Ellström; William Lowe Boyd; Licínio Lima e Tony Bush

Conceber a escola enquanto organização tem se tornado uma tendência em vários autores que reforçam a necessidade de conceber a dinâmica educacional e escolar enquanto processos que demandam gestão. Os fluxos originários do complexo de operações para a prestação de serviços ou produção de bens de consumo dependem de um tratamento de gestão para que sejam cogitadas a duração e a sustentabilidade. Essa dinâmica denomina-se organização.

A denominação organização é uma superação da compreensão burocrática que pesa sobre a análise e articulação dos processos de gestão e pode ser vista como um estágio pioneiro da dinâmica de gestão que, em alguns casos, evolui qualitativamente para o conceito de instituição.

A respeito da distinção e possíveis vínculos entre organização e instituição, vale citar o pensamento de Chauí (2003) sobre essa diferenciação.

Inspirando-se na perspectiva frankfurtiana de Freitag (1996 apud CHAUI, 2003, p. 2-3) discutirá a respeito da identidade institucional-social da universidade pública e proporá, didaticamente, uma percepção conceitual clara a respeito de organização e instituição, a saber:

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada por sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às ideias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser

uma administração, é regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito [...].

A instituição social aspira à universalidade. A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares. Em outras palavras, a instituição se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (ou imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições impostas pela divisão. A organização, ao contrário, pretende gerir seu espaço e tempo particulares, aceitando como dado bruto sua inserção num dos polos da divisão social; e seu alvo não é responder às contradições e sim vencer a competição com seus supostos iguais.

O pensamento da autora, aplicada à sua leitura da função social da universidade pública, enquanto instituição, poderá servir aqui de guia para uma construção conceitual de síntese que de tal modo aproximará, vinculando, esses dois conceitos distintos, mas que poderão, no contexto da gestão educacional ao modo jesuíta, ser vista como organização institucionalizada ou organização institucional.

Entretanto, no contexto do tema aqui abordado, não se trata de conceitos excludentes. Pelo contrário, podem ser articulados e se tornarem complementares.

Quando o fenômeno da instituição eclode, torna-se possível identificar certo grau de sofisticação e requinte nas estratégias de gestão. Assim, a instituição passa a ter um grau mais rebuscado de organização.

O contexto do modo jesuíta de gestão, pode ser definido pelo hibridismo composto de instituições organizacionais ou organizações institucionalizadas. Isso, sobretudo, porque o modo jesuíta é próprio de um contexto que interfaceia elementos da organização com a instituição.

Uma organização institucionalizada na visão de gestão ao modo jesuíta combinará, contraditoriamente, elementos dessa distinção proposta por Chauí (2003, p. 2):

Será organização, uma vez que supõe:

[...] conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular;

[...] operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define.

[...] regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito [...].

Por outro lado, a partir do que postula Chauí (2003, p. 3), será instituição, pois,

[...] aspira à universalidade.

[...] tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa.

[...] se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (ou imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições impostas pela divisão.

Partindo desse pressuposto, a seguir, o que se buscará são algumas aproximações da escola, enquanto espaço de missão apostólica educativa da Companhia de Jesus, com sistematizações encontradas em alguns autores que cuidaram de tratar dessa discussão de maneira seminal.

Dentre as compreensões que propõem a visualização da escola enquanto organizações, podem ser aqui citados alguns autores, em cujos estudos é possível que sejam encontrados, fartamente, definições nesse sentido: Boyd (1999), Bush (2006), Costa (1996), Ellström (1983) e Lima (2001).

Ellström (1983) fornece uma compreensão pioneira na qual as escolas, sob alguns aspectos, apresentam *propriedades organizacionais únicas*. A partir desse pressuposto, propõe um paradigma integrador de quatro modelos organizacionais: o modelo racional – no qual enfatiza a verdade inerente à dimensão racional; o modelo político – com destaque para o poder em sua dimensão política; o modelo de sistema social – que evidencia a confiança própria da dimensão social; o modelo anárquico – que valoriza a insensatez própria da dimensão anárquica.

Ao construir e propor um modelo integrador, Ellström² (2007, p. 459) o concebe interagindo os âmbitos de suas quatro dimensões e as vê articuladas:

[...] em vez de vislumbrar os quatro modelos como alternativas mutuamente excludentes, eles são concebidos aqui como representando diferentes, até mesmo complementares dimensões da realidade organizacional das escolas. Contudo, esta visão dimensional das organizações não implica que as quatro dimensões definidas são aplicáveis equitativamente para qualquer organização, em qualquer tempo.

Costa (1996) fornece uma percepção de que não há um único e exclusivo modelo organizacional ao qual a escola esteja associada ou submetida. Ao tratar das imagens organizacionais da escola, criará um elenco dessas imagens, a saber: a) empresa; b) burocracia; c) democracia; d) arena política; e) anarquia; e f) cultura.

Essa perspectiva aproxima-se da perspectiva jesuíta e pode servir-lhe de base e inspiração desde a sua afirmação alargada e universalizadora de que:

² Originalmente publicado em 1983.

[...] não existe um único e melhor modelo para compreender e/ou administrar os contextos organizacionais escolares, [...] o conhecimento de diferentes pressupostos e posicionamentos teóricos, traduzidos em diversas perspectivas e imagens organizacionais, permitirão uma visão mais holística da escola que se nos afigura essencial para as investigações dos especialistas, para a tomada de decisões dos gestores, para as práticas esclarecidas dos atores escolares e para a análise crítica dos demais interessados nos processos educacionais (Costa 1996, p. 7-8).

Tratar de uma reflexão sobre imagem organizacional na escola é um tema tão relevante para Costa (1996, p. 12) que ele cuidará de abordá-lo no plural e formulará a assertiva de que a *escola é uma organização com várias imagens*:

[...] a definição de organização assume conotações diferenciadas em função das perspectivas organizacionais que lhe dão corpo, já que estamos diante de um campo de investigação plurifacetado, constituído por modelos teóricos (teorias organizacionais) que enformam os diversos posicionamentos, encontrando-se, por isso, cada definição de organização vinculada aos pressupostos teóricos dos seus proponentes.

Além do que, destaque-se que, na perspectiva de Costa (1996, p. 18), essa abordagem das imagens organizacionais da escola tratará de uma acepção dinâmica e inacabada, cuja ênfase e foco têm ganhando proeminência na pesquisa científica recente e à qual se deve dar atenção especial:

Encontramo-nos, então, perante uma área científica complexa, em construção, dependente dos contributos pluridisciplinares, que não é teoricamente pacífica, mas que, devido ao seu desenvolvimento assinalável nas duas últimas décadas e ao interesse progressivo que lhe tem sido dedicado, tem vindo a afirmar-se como parceira fundamental na análise do fenómeno educativo, de tal modo que poderemos certamente afirmar que a escola como organização se transformou, enquanto objeto de investigação, numa das 'macrotendências' das ciências da educação.

Nesse mesmo sentido, Costa (1996, p. 19) destaca o lugar de destaque que a escola adquiriu recentemente enquanto objeto de pesquisa:

Subalternizada (ou mesmo ignorada) relativamente a outros domínios de investimento predominante da educação – tais como o aluno, a turma, o sistema educativo – a escola tornou-se, nos tempos mais recentes um objeto de estudo privilegiado dessa área, senão mesmo o objeto de estudo dominante das ciências da educação.

Ao citar Nóvoa (1992 apud COSTA, 1996, p. 19), Costa enfatizará, nesse diapasão da *escola como organização – macrotendência na investigação educacional*, que:

A valorização da escola-organização implica a elaboração de uma nova teoria curricular e o investimento no conceito de que os estabelecimentos de ensino são lugares dotados de margens de autonomia, como espaços de formação e de auto formação participada, como centros de investigação e de experimentação, enfim, como núcleos de interação social e de intervenção comunitária.

Na imagem da escola como **empresa**, Costa (1996) indica como base dessa imagem as abordagens clássica e científica da administração, conforme propostas originariamente por Fayol e Taylor, cujos fundamentos, aplicados ao contexto das representações organizacionais da escola, produzirão, segundo esse autor, os seguintes efeitos a) estrutura organizacional hierárquica, centralizada e formalizada; b) divisão e especialização do trabalho; c) ênfase na eficiência e produtividade organizacional; d) planificação e identificação rigorosa e pormenorizada dos objetivos a alcançar; e) identificação da melhor maneira de executar cada tarefa e conseqüente padronização; f) uniformização dos processos, métodos, tecnologias, espaços e tempos; e g) individualização do trabalho: o indivíduo é mais importante que o grupo.

No contexto da gestão educacional e escolar, essa imagem implica percepções que, de acordo com Costa (1996), revelam: a) a escola como empresa educativa; b) acentuação à eficácia e eficiência; c) tendência a um discurso normativo; e) destaque à disciplina e rigidez; f) alienação quanto à dimensão coletiva e comunitária da escola; g) padronização e standardização em oposição à criatividade e liberdade; h) foco em produtos e resultados; i) interesse em reduzir custos e potencializar lucratividade; j) instrumentalização dos processos; k) ênfase no ensino; l) reforço ao adestramento e ajustamento; m) baixa percepção dos fenômenos da aprendizagem; n) valorização ao controle e monitoramento; o) reforço às estratégias de exame e concepção descontínua da avaliação; p) uniformização de currículos e métodos; q) homogeneização dos grupos, pessoas, relações e procedimentos; r) atuação isolada do professor e da escola; s) organização uniforme de espaços e recursos; e t) tendência à centralização e burocratização da gestão.

Ao abordar a imagem da escola como **burocracia**, Costa (1996) identifica as bases teóricas dessa perspectiva na concepção racional da administração e da gestão, fundamentando-se nas construções da sociologia de Max Weber.

Nessa possível imagem organizacional da escola, aponta como principais fundamentos dessa organização: a) centralização das decisões em órgãos governamentais de cúpula; b) regulamentação pormenorizada das ações e atividades,

além de rigorosa divisão do trabalho; c) previsibilidade de funcionamento com base numa planificação minuciosa da organização; d) estrutura organizacional centralizada e hierarquizada (modelo piramidal); d) obsessão por documentos escritos, certificação e arquivos; e) standardização de rotinas com base no cumprimento de normas escritas e estáveis; f) uniformidade e impessoalidade nas relações humanas; g) pedagogia uniforme: mesmos conteúdos; metodologias, organização pedagógica; e h) concepção burocrática da função docente.

Nessa imagem, a percepção a que se chega da escola, conforme a sistematização de Costa (1996), pode ser considerada como: a) valorização da racionalidade e da eficiência; b) hierarquia, disciplina, divisão do trabalho, impessoalidade, centralização e prevalência das normas; c) previsibilidade, consensualidade, estabilidade, narrativas em versões oficiais; d) manutenção do *status quo* na perspectiva da elite; e) legalismo, uniformidade, impessoalidade, formalismo, centralismo e hierarquia; f) centralismo burocrático que entrava a inovação; g) passividade, conformismo e desmobilização; h) políticas formuladas administrativamente e implementadas burocraticamente; i) domínio e controle; j) *accountability*; e k) foco em resultados e competitividade.

No diálogo com essas duas imagens – empresa e burocracia –, será possível observar que, para o modo jesuíta de gestão escolar e educacional, provavelmente, sejam essas as duas imagens de menor impacto.

Pode-se observar que, no modo jesuíta de gestão educacional, a empresa e a burocracia são imagens que não se pode ignorar e com as quais não se rompe pela própria condição e possibilidade de existência, mas devem ser observadas a partir do critério maior da ponderação de meios a serviço da missão. De modo especial, quando se considera que há nessas imagens uma forte conotação de isolamento, individualismo, alienação, objetivação extremada dos processos e despersonalização.

Ao representar a escola como uma **democracia**, Costa (1996) identificará suas bases nas teorias das relações humanas, desde Dewey até Mayo.

A respeito dessa possível imagem, os fundamentos indicados Costa (1996) são:

- a) concentração de suas potencialidades na problemática dos indivíduos nas organizações: interessa-se, sobretudo, pela investigação sobre o

comportamento das pessoas em um grupo – não como engrenagem, mas como ser social;

- b) as questões da eficiência e da rentabilidade não estão postas de lado, continua a ser central, mas a adequação da pessoa à organização assume outros suportes teóricos que invertem os pressupostos tayloristas;
- c) o nível de produção não depende da capacidade fisiológica do trabalhador, mas é estabelecido por normas sociais;
- d) recompensas e sanções não econômicas (do tipo simbólica: respeito, afeição...) influenciam significativamente o comportamento dos trabalhadores;
- e) os trabalhadores não agem ou reagem como indivíduos e de forma isolada, mas como grupo;
- f) reconhecimento do fenômeno da liderança é pressuposto básico da normalização;
- g) comunicação entre linhas hierárquicas, participação nas decisões e liderança democrática são processos essenciais à organização;
- h) princípio de *sentimental worker* – o trabalhador é dotado de sentimentos e de necessidades interpessoais;
- i) teoria comportamental – habilidades e capacidades, satisfação, crescimento e realização;
- j) corrente do desenvolvimento organizacional – a mudança como chave da dinâmica organizacional vista desde o protagonismo dos agentes;
- k) modelo de organização fortemente normativo, baseado na autoridade profissional, fundado em um conjunto comum de valores partilhados, pautado na representatividade formal e na consulta, apoiado em processos decisórios construídos a partir do consenso.

Essa imagem da escola como democracia resulta, segundo Costa (1996), em implicações tais como:

- a) participação e colegialidade: processos participativos na tomada de decisões e estratégias de decisão colegiada (consensos partilhados);
- b) valorização de comportamentos informais no contexto de uma estrutura formal;
- c) Preocupação com o comportamento humano (motivação, satisfação...);

- d) visão harmoniosa e consensual; investigação permanente dos fatores sociais e psicológicos do comportamento organizacional;
- e) gestores têm por missão: planificar, organizar, dirigir e controlar o trabalho, ao mesmo tempo em que cuidam de construir permanentemente uma organização social humana com atenção aos fenômenos grupais;
- f) trabalhador compreendido como pessoa dependente da complexidade social e interpessoal em que se encontra inserido e dos aspectos emocionais e irracionais daí decorrentes (superação da visão racionalista e mecanicista do indivíduo);
- g) gestão de pessoas nas organizações;
- h) escola é modelo e projeção da sociedade ideal: a sociedade democrática; escola a serviço da sociedade e da mudança social;
- i) concepção de educação como experiência democrática e da escola, como exercício da cidadania;
- j) educação personalizada e escola como comunidade educativa;
- k) a pessoa como centro de toda organização escolar.

A escola como **democracia** é uma imagem que interfaceia muito proximamente com o modo jesuíta de gestão. São elementos que focalizam essa proximidade: a personalização contextualizada no coletivo; a coletividade que supõe a subjetividade e demanda por gestão de pessoas; a comunidade; a participação dos sujeitos, seu protagonismo e cidadania; a liderança enquanto fenômeno dinâmico (em lugar da figura do líder) e sua função de mediação do serviço e da missão.

A participação e o reconhecimento da pessoa talvez sejam os mais importantes traços do modo jesuíta de gestão quando analisado à luz da imagem da escola como democracia. Esse entendimento inova a compreensão usual, externa e superficial do modelo de organização e governo em obras da Companhia de Jesus, que tende a representá-lo no âmbito do imaginário como um regime hierarquizado e severo.

Contrariamente ao que o senso comum possa dizer a respeito do modo como se processa a gestão no modo jesuíta, aqui cabe afirmar que a personalização e a participação são dois traços que, na origem, o distinguem e que isso dialoga diretamente com a imagem organizacional de democracia proposta por Costa (1996).

Ao tratar de uma imagem de **arena política** como possível compreensão da organização escolar, Costa (1996) se fundamenta na teoria do conflito de Baldrige,

na análise micropolítica da vida escolar de Ball, na análise da negociação e regateio de Bush e da cadeia sequenciada: Homogeneidade racional, Heterogeneidade e Harmonia consensual → Caos, Incerteza e Divergência de Bacharach.

Os fundamentos dessa imagem, na perspectiva de Costa (1996), são: a) recusa da racionalidade linear e da previsibilidade das imagens empresarial e burocrática, bem como da unidade de objetivos e visão consensual da perspectiva burocrática; b) a escola é um microsistema político análogo à macro sociedade; c) pluralidade e heterogeneidade de indivíduos e de grupos: objetivos, poderes, influências e posicionamento hierárquico diferenciados; d) conflitualidade de interesses e conseqüente luta pelo poder; e) interesses – individuais ou grupais, internos ou externos – influenciam a dinâmica organizacional; f) diante da confrontação iminente, a negociação é a principal estratégia de gestão e redução das tensões (regateio); e g) interesses, conflito, poder e negociação são categorias chaves.

As implicações desses fundamentos para a imagem de arena política, ainda segundo os estudos do autor aqui analisado são: a) valorização do indivíduo e secundarização da coletividade; b) objetivos sujeitos à constante instabilidade, ambigüidade e contestação; c) processo de tomada de decisão como lugar privilegiado das manifestações micropolíticas; d) escolas como campo de luta; e) poder de autoridade (poder formal – estrutura hierárquica da organização) e poder influência (poder informal – carisma, conhecimento, experiência, controle de recursos); f) reconhecimento do empoderamento do professor; e g) reconhecimento da multiplicidade atores: gestores, corpo docente, corpo técnico, corpo discente, famílias, órgãos estatais de fomento e de controle.

A imagem organizacional da escola enquanto arena política aproxima-se do modo jesuíta de gestão escolar na medida em que aponta para as plurissubjetividades, singularidades locais, multiprotagonismos, processos decisórios permanentes e decisivos que demandam por uma constante atitude de discernimento, diversidade dos estamentos hierárquicos e clareza dos espaços de exercício do poder e da autoridade.

Tais aproximações, entretanto, poderão entrar em conflito com a dinâmica própria de governo e processos decisórios da Companhia de Jesus, que afirmam o lugar do gestor enquanto imagem real do superior decisor e da perspectiva inaciana e cristã de liderança e serviço.

A perspectiva da **anarquia** será outra imagem organizacional explorada por Costa (1996), que construirá esse referencial estabelecendo suas bases em diversas construções teóricas do final do século XX. Em sua obra, verifica-se que essa imagem tem como fundamentos: a) a racionalidade, previsibilidade e clareza das organizações, seus atores/seus grupos, contrapõe-se à ambiguidade, imprevisibilidade e incerteza do funcionamento organizacional; b) escola: realidade complexa, heterogênea, ambígua e problemática; c) modo de funcionamento anárquico: objetivos vagos e problemáticos, tecnologias pouco claras e participação fluida. d) tomada de decisões não são provenientes do planejamento, mas irrompem de forma desordenada, imprevisível e improvisada; e) escola não é um todo unido, coerente e articulado, mas diversos órgãos, estruturas, processos e indivíduos frouxamente unidos e fragmentados; f) vulnerabilidade em relação ao ambiente externo: turbulências e incertezas; e g) caráter simbólico dos processos organizativos.

Para Costa (1996), a imagem da anarquia produzirá implicações diversas para a escola, a saber: a) necessidade de uma teoria de gestão sempre revista conforme as especificidades da escola; b) ambiguidade das intenções, do poder, da experiência e do êxito; c) importância nuclear do processo de tomada de decisões; d) achamento fortuito das decisões e quebra da lógica clássica: problemas → objetivos → estratégias → negociações → decisões; e) suplanta os modelos tradicionais: racional-burocrático da revolução industrial, participativo/consenso dos anos vinte e político dos anos sessenta; f) não se equipara à desorganização e desordem, mas uma ordem não linear, dominada pela incerteza e ambiguidade; g) questionamento e relativização da tecnologia e da autoridade como formas privilegiadas de conexão; h) lógica da confiança e da interdependência enquanto caminho que previne a desagregação; i) estruturas formais tornam-se mitos e cerimônias; e j) há ordem no caos da escola: uma ordem caótica.

Essa imagem organizacional da anarquia, embora possa ser uma suposta representação da organização escolar da qual uma unidade de educação jesuíta não está imune, não parece ser uma característica *a priori* do modo jesuíta de gestão escolar, que prima pela concepção e articulação em rede, com seus alinhamentos macro.

Entretanto, na medida em que o modo jesuíta supõe o contexto local e as peculiaridades das micro demandas, pode-se identificar uma aproximação com alguns dos conceitos de anarquia organizada.

Especialmente, em se tratando de concepção como a) a escola é ordem, ainda que caótica; b) relativização das estruturas formais; c) lógica da convivência e da interdependência; d) quebra da lógica linear do processo decisório; e) atenção especial à localidade da demanda; e f) importância do processo decisório. Todos esses traços conversam muito proximamente com a dinâmica do discernimento aplicado à gestão.

Finalmente, Costa (1996) tratará da imagem organizacional da escola enquanto **cultura** tomando por base. Alguns apontamentos acerca disso são: a) o conceito de cultura organizacional; b) as ideias de que as organizações não são coisas nem têm uma realidade ontológica; c) as organizações são ideias, conjunto de crenças contidas na mente humana, artefatos culturais, invenção da criatividade humana; e d) mais do que estruturas, são cultura e é essa que dá sentido à vida.

A imagem organizacional da escola como cultura, segundo Costa (1996), terá por fundamentos: a) a metáfora da escola como cultura muitas vezes é desvalorizada em face à barreira das ideologias racionais; b) as organizações são diferenciadas entre si; c) a escola é uma organização diferenciada das demais organizações; d) cada escola é diferenciada uma da outra; e) cultura forte: valores, heróis, rituais, cerimônias, memórias, narrativas; f) flexibilidade inovadora para as mudanças aliada à firmeza nos valores compartilhados: essa é a tarefa prioritária dos líderes; g) cultura organizacional: força social com poder de controle, padrões de comportamento organizacional, cognições e percepções de significados e realidades, mobilização, pertencimento e não pertencimento, coesão e identidade distintiva; h) cultura ou culturas? É possível gerir essa cultura? Culturas, subculturas e contraculturas: recusa do fenômeno monolítico; i) modelo multidimensional de culturas organizacionais; e j) cultura enquanto modelo interpretativo da realidade organizacional *versus* cultura enquanto instrumento ao serviço da gestão das organizações.

Ainda, na perspectiva do autor, as implicações dessa imagem organizacional da escola são: a) quanto mais forte é a cultura da escola – identidade e valores partilhados – mais qualidade e sucesso terá essa organização; b) o papel do gestor está na gestão da cultura (gestão do simbólico) na perspectiva das mudanças e permanências: moldagem da cultura (construir, moldar, alterar); c) a realidade organizacional da escola é de construção social; d) suposta concepção da organização como sistema aberto e do indivíduo como ator social; e) valorização das pessoas e das relações humanas; e f) demanda por lideranças de visão.

A imagem da escola como cultura revela grande proximidade com o *ethos* organizacional do modo jesuíta de gestão escolar. O caráter identitário e institucional da marca jesuíta matiza a cultura organizacional e faz cada unidade transcender ao conceito de corpo.

Nesse sentido, a cultura organizacional jesuíta pode ser vista como uma forte característica das imagens organizacionais de uma escola jesuíta naquilo que comunga e se vincula a partir de seus alinhamentos globais, seus valores, seu modelo antropológico e social, seu projeto de educação focado na formação integral, seus referenciais e ícones comuns.

Boyd (1999), por sua vez, fornece a percepção da urgência da gestão e da abordagem dos processos, bem como do modo de operacionalizá-los na escola na perspectiva de uma organização que se apoiará na proposição quanto aos *imperativos de gestão* – da produtividade, da responsabilidade e da comunidade – e a noção de *paradigmas concorrentes*, sob o signo das *pressões ambientais* que impõem a urgência de um “[...] novo paradigma da gestão educacional que enfatiza um melhor equilíbrio entre a preocupação com o desempenho e a preocupação com as pessoas”. (BOYD, 1999, p. 11).

Lima (1992, p. 63), em sua tese de doutorado, construiu uma referência que define a escola enquanto organização: “[...] o carácter organizacional da escola é considerado e não se pode dizer que a afirmação de que a escola é uma organização mereça contestação”.

Nesse mesmo texto, Lima (1992, p. 47) apresenta sua explicitação da escola enquanto organização: “[...] a escola constitui um empreendimento humano, uma organização histórica, política e culturalmente marcada [...]”. Portanto, a referência a escola enquanto organização tem avançado e ganhado terreno no campo acadêmico

O mesmo Lima (1992, p. 67), ao abordar a questão da compreensão da escola enquanto organização, proporá, anos mais tarde, uma sistematização mais elaborada a respeito:

A escola como organização ou unidade social constitui-se, historicamente, enquanto estrutura social, através da agência humana. É uma criação histórico-cultural, não um dado da natureza. O processo ou ação de organizar é indispensável à constituição da organização como substantivo. A organização enquanto estrutura social, de resto, encontra-se não apenas dependente da ação humana em termos de constituição mas também em termos de manutenção e de reprodução. Ela é o resultado da agência

humana mas, por seu turno, constrange e limita as possibilidades dessa agência, a qual por sua vez não deixa de interferir na estrutura

Como já referido anteriormente, na busca da compreensão da escola enquanto organização, Lima (2001, p. 47) indicará que “A escola não será, exclusivamente burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou outra poderá ser simultaneamente as duas. A este fenômeno chamaremos modo díptico da escola como organização”. Nesse seu conceito de díptico, o autor articulará em equilíbrio dinâmico a organização escolar que oscila, como em uma balança, entre a anarquia organizada e a burocracia racional.

Bush (2006), ao tratar das escolas, considerando-as organizações, atentará para a necessidade de se *evitar uma postura unidimensional* e de adotar um *pluralismo conceitual*. Morgan (1997, p. 347 apud BUSH, 2006, p. 22) propõe uma percepção crítica e aberta dessa possibilidade, uma vez que as escolas são indiscutivelmente demasiado complexas para poderem ser analisadas através de uma única dimensão:

Organizações são muitas coisas ao mesmo tempo! São complexas e multifacetadas. Eles são paradoxais. É por isso que os desafios enfrentados pela administração são tão difíceis. Em qualquer situação pode haver muitas tendências e dimensões diferentes, que têm um impacto na gestão eficaz.

Em suas elaborações, Bush (2006) elencará cinco modelos que ajudam na compreensão da gestão organizacional no contexto educacional: a) os modelos formais ou burocráticos; b) os modelos democráticos ou colegiais; c) os modelos políticos; d) os modelos subjetivos; e e) os modelos de ambiguidade.

Nessa construção, entretanto, o autor destacará o quanto *todas as perspectivas são limitadas*, apontando para a necessidade de precaver-se do *perigo do gerencialismo* e para a importância de adotar o critério de que “[...] o processo de decisão sobre os objetivos da organização é o cerne da gestão educacional” de tal modo que “[...] a gestão educacional tem que ser centralmente preocupada com o propósito ou objetivos da educação. Esses propósitos ou objetivos fornecem o sentido crucial de direção para apoiar a gestão da educação” (BUSH, 2006, p 1).

Essa preocupação enfatizada em Bush (2006) guardará proximidade com as prioridades que a gestão ao modo jesuíta concentra nos processos decisórios e quanto ao caráter da pluralidade e da complexidade na gestão das organizações escolares.

2.3 O Modo de Gestão Educacional Jesuíta e o Paradigma Multidimensional de Benno Sander: Aproximações e Intercensões

O estudo da gestão da unidade escolar em seus processos e seus sistemas tem evoluído de uma compreensão local e doméstica, conforme já indicado, para uma compreensão bem mais sofisticada e complexa da organização institucional ou da instituição organizacional.

Essa perspectiva traz em seu escopo aproximações tanto do conceito de gestão-participativa-democrática – um trinômio passível de conceitualização e imbricado – quanto do Modo Jesuíta de Gestão nas organizações escolares.

Isso se dá porque o trinômio gestão-participativa-democrática parece muito mais que conceitos específicos. É uma dinâmica complexa e de interdependência. Do ponto de vista didático são termos distintos, mas, enquanto realidades, estão intrinsecamente articulados. A gestão clama pela dinâmica democrática que ocorre pela via da participação. A gestão democrática que, por sua vez, é o critério definidor entre administração e gestão.

Considerando-se os aspectos apresentados acima, chega-se à percepção de que o modo jesuíta de gestão, será tanto mais jesuíta quanto mais se aproximar da gestão participativa e democrática, levando em conta as suas especificidades identitárias, como se verá em capítulo mais à frente.

Levando-se em conta as proposições de Sander (1984), que exporemos a seguir, será possível estabelecer uma ponte entre o que se compreende como gestão participativa democrática e o Modo Jesuíta de Gestão.

Ao focalizar a discussão na temática das escolas abordadas desde a concepção organizacional, Sander (1984) dirá que a organização é uma unidade social constituída de indivíduos ou grupos de indivíduos, incluindo seu sistema de relações recíprocas, com o objetivo de estudar e resolver problemas de interesse comum.

Um de seus pontos de partida será a discussão a respeito do paradigma do consenso e do conflito. A *Sociologia do Consenso*, no seu dizer, está enraizada no positivismo – de Comte e de Spencer – e no organicismo evolucionista, tendo no *funcionalismo*, associado à tradicional teoria dos sistemas, seu principal desenvolvimento. Essa é uma das matrizes originantes da organização escolar. A *Sociologia do Conflito*, por sua vez, é fundamentada nos conceitos filosóficos e

políticos do marxismo ortodoxo – de Marx e Engels – tem o método *dialético* como seu desenvolvimento analítico mais destacado e é outra matriz fecundante dos processos, dinâmicas e sistemas da organização escolar.

Sander (1984) propõe pensar a gestão escolar a partir da superação da prática administrativa, com a finalidade precípua de *encausar*, ou seja, de considerar a capacidade de um fazer escola a partir da noção de organização, tanto em seus fundamentos quanto em seu sentido e suas causas.

Tal compreensão dos nexos causais da gestão escolar, a partir da base fundante do paradigma do consenso e do conflito percorre um caminho de *superação teórica e praxeológica* na literalidade de sua concepção originária.

Esse processo de superação fica explicitado por Sander (1982), especialmente quando cunha à administração escolar as categorias da genealogia e da evolução, indicando, de imediato, seu posicionamento dialético de que “[...] por muito tempo, a administração foi concebida como um processo universal, um instrumento neutro, uma tecnologia mecânica para resolver problemas com pesada carga cultural e política”. (SANDER, 1982, p. 8).

O posicionamento de Sander (1982, p. 40) tanto mais claro ficará nessa sua declaração:

[...] a administração da educação é um processo dirigido por e para seres humanos, agindo e interagindo no seio de um sistema educacional mais ou menos complexo [...] a administração está chamada a desempenhar um papel político e, em consequência, o administrador vai buscar na ciência política valiosos subsídios para regular os múltiplos elementos que atuam sobre o sistema educacional.

Articulando esses conceitos, Sander (2007) apresentará a sistematização de um modelo teórico de gestão das organizações educativas ao qual chamará de Paradigma Multidimensional de administração da educação. No desenho, literalmente falando, do paradigma que propõe, Sander (2007) incorpora a recepção da abordagem organizacional no contexto escolar, sob uma perspectiva crítica e proativa:

[...] muitas vezes, os fins da educação e os objetivos específicos das escolas e universidades têm sido preteridos por tecnologias organizacionais e práticas administrativas alinhadas com o culto da eficiência econômica e da eficácia institucional como princípios fundamentais, com reduzida atenção aos valores éticos, às aspirações políticas e à dimensão humana da gestão da educação [...]. (SANDER, 2007 p. 14).

Para Sander (2007), o modelo multidimensional está baseado em uma visão de simultaneidade dos atos e fatos administrativos, proveniente do conceito de sucessividade de tempos ou etapas e suas correspondentes abordagens. Caberá à administração o papel da mediação dialógica entre as dimensões e o todo, entre o intrínseco e o extrínseco, entre o instrumental e o substantivo do processo educacional.

Para melhor compreensão e visão de síntese, será proposto o que está representado no Quadro 3, articulando as múltiplas dimensões-critérios de desempenho à sua natureza, se intrínsecas ou se extrínsecas:

Quadro 3 - Dimensões e critérios do modelo multidimensional de Sander

DIMENSÕES	Dimensões substantivas	Dimensões Instrumentais
Dimensões Intrínsecas	Dimensão Cultural Critério da Relevância	Dimensão Pedagógica Critério da Eficácia
Dimensões Extrínsecas	Dimensão Política Critério da Efetividade	Dimensão Econômica Critério da Eficiência

Fonte: Adaptado de Sander (2007, p. 93).

Apesar de estar organizado em um quadro de síntese, não se trata de uma concepção linear e compartimentada. As dimensões, em seu critério e natureza, manifestam-se, ora em harmonia, ora em desacordo e poderão estabelecer uma cadeia interativa e integrativa entre elas, pois:

Em conformidade com a orientação antropossociopolítica do Paradigma Multidimensional de administração escolar, a eficiência é subsumida pela eficácia, a eficácia e a eficiência são subsumidas pela efetividade; e a efetividade, a eficácia e a eficiência são subsumidas pela relevância. (SANDER, 2007, p.106).

Há também nessa multidimensionalidade certa hierarquia de critérios e dimensões:

A relevância cultural é o principal critério norteador da concepção e utilização do Paradigma Multidimensional de administração escolar, como instrumento analítico e praxiológico. À luz deste critério substantivo define-se a contribuição relativa dos demais critérios de desempenho administrativo das instituições e sistema educacionais. (SANDER, 2007, p. 107).

A síntese problematizadora proposta pelo autor guarda proximidades com a construção de Lima (2001) sobre o modelo díplico de escola, anteriormente apontado.

A construção teórica de Sander pode, também, conversar intensamente com o Modo Jesuíta de Gestão em organizações escolares, uma vez que o olhar e a compreensão de um e de outro está matizado por uma suposição de diversidades e semelhanças em integração articulada.

No próximo capítulo da dissertação, essas intercessões poderão ficar mais claras à luz dos eixos e dos traços característicos do estilo jesuíta de gestão.

2.4 O Modo Jesuíta de Gestão e os Cenários da Performatividade: Possibilidade de ajustar-se na Perspectiva do Contraponto e da Contradição

Como exposto anteriormente, a gestão é parte constitutiva do modo de se organizar da Companhia de Jesus desde os seus primórdios. No entanto, falar em gestão no contexto jesuíta é falar de uma dinâmica com identidade própria.

A gestão na tradição educativa da Companhia de Jesus origina-se, fundamenta-se e articula-se sobre uma perspectiva antropológico-teológica. É um sentido peculiar de se fazer gestão. Há uma compreensão de pessoa humana, mundo e sociedade própria. A gestão torna-se mediação para a reconciliação, a contemplação da diversidade, a realização da missão da Companhia que é a missão da Igreja: a missão de Cristo.

A Companhia de Jesus (1975, p. 2) expressou formalmente essa perspectiva no decreto 4 da XXXII Congregação Geral:

A missão da Companhia de Jesus hoje é o serviço da fé, do qual a promoção da justiça constitui uma exigência absoluta, enquanto faz parte da reconciliação dos seres humanos, exigida pela reconciliação dos mesmos com Deus.

O sentido da gestão educacional jesuítica, portanto, é o de criar as condições para um serviço de excelência que objetiva a educação enquanto formação humana no desenvolvimento pleno das potencialidades de cada pessoa, a serviço da fé e promoção da justiça, na perspectiva da reconciliação.

Conforme nos indica Storck (2017), a gestão será compreendida como dinamismo e instrumento que visa favorecer e propiciar um serviço excelente, sob a ótica do magis – como se verá mais adiante – e que tem por finalidade uma educação

excelente. De tal forma que uma gestão escolar excelente será sempre aquela que favorecer uma educação também excelente.

Ainda, segundo o mesmo autor:

[...] o que leva a Companhia de Jesus a dar um profundo valor à educação é o fato de que esta é compreendida como um meio de levar o ser humano a ter vida em plenitude, a se realizar como pessoa humana em todas as suas dimensões. Compreende-se que a vida em plenitude do ser humano é a glória de Deus, considerada sob a ótica de que a perfeição humana não é apenas perfeição moral e espiritual, mas também perfeição intelectual. Levando em conta o fato de que o cultivo da inteligência ocorre de maneira privilegiada pela educação, esta ocupa um lugar central na missão da Companhia de Jesus. (STORCK, 2016, p. 74).

Em conformidade com o que afirma Storck, está intrínseco à educação na Companhia de Jesus o pleno desenvolvimento de todas as potencialidades da pessoa:

[...] a educação na Companhia de Jesus tem como fim, levar o ser humano, principal criatura de Deus, à perfeição, conduzindo-o para o fim ao qual foi criado, ou seja, o louvor, a reverência e o serviço a Deus e a sua maior glória, sendo que, ao colocar isso em prática, o ser humano encontra a sua própria realização e salvação. (informação verbal).³

No entanto, a gestão no âmbito jesuítico, na busca pela consecução de sua finalidade última que é a excelência, muitas vezes ocupará lugar do contraponto ou da contradição em relação aos quadros gerais da gestão educacional ou escolar e não parece que se filiará aos modismos.

Na perspectiva de uma aparente hegemonia das tendências por performatividade e mercado educacional, o Modo Jesuíta de Gestão tem o que dizer na medida em que, conforme visto em tópico anterior, é uma instituição organizacional ou uma organização institucionalizada.

Segundo Ball (2010, p. 44) “[...] organizações complexas como escolas e universidades são diversas e multifacetadas”. Daí, poder-se tratar essa tendência hegemônica como uma pretensão aparente que não dará conta da realidade, que é muito mais complexa.

Seguramente, o lugar de uma gestão escolar jesuíta não poderá ser o de um paradigma concorrencial ou de enfrentamento aos sistemas estatais como estão

³ Informação obtida através das inserções propostas pelo Professor Dr. J. B. Storck em seu parecer na Banca de Qualificação UNISINOS, ocorrida em 18 de outubro de 2017, em São Leopoldo.

postos, pois esse não tem sido o modo estratégico de proceder da Companhia de Jesus. Muito mais o é a tradicional formulação inaciana de *entrar na deles para sair com a nossa*. Portanto, não é de se estranhar que o estilo jesuítico considere a educação formal e informal, básica e superior como espaços privilegiados de sua ação apostólica desde as origens da Companhia de Jesus, ao tempo de Inácio e seus primeiros companheiros e contemple a estratégia aparentemente contraditória de acatamento ao sistema positivado no ordenamento jurídico vigente e de atuação a partir de uma alternativa que inocule na realidade os valores que propõe e os elementos da fé cristã, de tradição católica.

Desse modo, a gestão escolar ao modo jesuítico está a serviço de uma perspectiva que vai muito além daquela determinada pelos sistemas educacionais vigentes e assume o lugar de mediação da aprendizagem integral e da formação integral de pessoas e os cenários de performatividade podem ser um curto horizonte nesse contexto. Nessa perspectiva, pode-se citar aqui a crítica propositiva de Cury (2018), quando afirma: “[...] da obsessão dos índices das avaliações de larga escala e dos mecanismos de ranqueamento”. (informação verbal).⁴

Além disso, o modo jesuíta de gestão não se fundamenta no antagonismo radical ao contexto da performatividade e da avaliação em larga escala porque o paradigma com o qual se concorreria é um gigante e, aqui, parece ser arriscado tomar o caminho de um enfrentamento que poderá implicar ameaça à sustentabilidade da missão. Também porque esse paradigma não está no horizonte de ação educativa da Companhia de Jesus.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que o Modo Jesuíta de Gestão busca não seguir à dinâmica de uma sociedade performática. Essa é mais que uma cogitação especulativa. A esse respeito, vale aqui citar Ball (2005) que, ao discutir sobre o tema, tratará de caracterizar a performatividade e apontará seus valores que são diametralmente opostos aos preconizados pelo sentido de gestão da educação na perspectiva inaciana e, portanto, jesuíta:

A performatividade é uma tecnologia, uma cultura, um modo de regulação e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança [...] os valores e incentivos das políticas de mercado legitimam e dão impulso a certos compromissos e ações – empreendimento, competição, excelência – ao

⁴ Trecho obtido através da palestra Legislação Brasileira: possibilidades para inovação ministrada pelo Prof. Dr. Jamil Cury, no Simpósio da RJE sobre Currículo e Inovação, em BH, em 18 de maio de 2018.

mesmo tempo que inibem e deslegitimam outros – justiça social, equidade, tolerância. (BALL, 2005, p. 543).

A questão, portanto, não é de estratégias de enfrentamento e concorrência, mas de posicionamento ontológico. Ball (2002, p. 19) alerta quando discute que “[...] as tecnologias políticas do mercado, gestão e performatividade não deixam espaço para um ser ético autônomo ou coletivo”.

O lugar, portanto, se não é do enfrentamento, também parece não ser o da composição e da aliança. Isso se confirma por absoluta incompatibilidade genética entre o que está posto numa perspectiva e o que se encontrará em outra.

Uma tomada de rumo que se assemelhe a um alinhamento pode ser vista como um equívoco na medida em que há uma contradição de identidade nos fins a que um e outro modelo propõem. Aqui, mais uma vez, apoiando na discussão com Ball (2004, p. 1122), fica clara a incompatibilidade do modo jesuíta com os ditames da performatividade:

[...] dentro da nova arquitetura política de performatividade – gestão, mercados e escolha – nem a moralidade individual de membros de classes, salvo algumas exceções, nem a ética instrumental de instituições performativas e competitivas do setor público podem contribuir [...] para ‘a criação de um contexto em que cada um de nós possa viver uma vida decente e integrada’.

Igualmente, outras tantas categorias exploradas por Ball (2004), como por exemplo: a) o quadro *endêmico da performance*; b) seus *rituais de performance*; c) a *esquizofrenia estrutural e individual*; d) a alienação produzida pelas *ficções*; e) as *inautenticidades e plasticidades* que provêm da sede performática; f) a indexação e tabularização do eu; e g) a *exteriorização do conhecimento e sua transformação em mercadoria*; reforçam a percepção de que o lugar do Modo Jesuíta de Gestão pode não ser o da polarização e do enfrentamento, mas, tampouco, o da submissão, antes, entretanto, pode ser o do contraponto, como se demonstrará mais abaixo.

É nesse mesmo contexto dos quadros da performatividade que a estratégia das avaliações de larga escala pode ser vista, como um campo que requer discernimento e posicionamento críticos.

Notadamente, a disseminação da prática de avaliação de larga escala tornou-se um dos braços estratégicos da performatividade que, por sua vez, fala claramente do lugar e do mundo que defende: o do mercado e dos interesses do capital.

É oportuno fazer uma problematização a respeito das possibilidades de diálogo e interface do Modo Jesuíta de Gestão com as políticas de avaliação em larga escala a partir de Werle (2012, p. 162-163) que assim se expressa:

Identifica-se a avaliação como processos múltiplos e largamente disseminados nas instituições modernas, os quais geram informações que possibilitam e incrementam níveis de reflexividade. A reflexividade, fertilizada no âmbito dos indivíduos e dos coletivos, provoca rescisões, contextualizações, rearticulações de políticas, planos, programas, ações e práticas.

Criticamente a mesma autora observa que:

As avaliações em larga escala, dentro de certo enfoque, podem ser analisadas como articulações nitidamente situadas em um paradigma de racionalidade técnica, instrumental, voltada apenas para o desempenho, rentabilidade, cálculo de custos e benefícios, reforçando uma visão utilitarista e competitiva. Esta perspectiva instrumental aproxima-se de um eixo que considera a regulação como um movimento unilateral, vindo de cima, uma regulação que se impõe e que implica em ações de uma instância de governo, da hierarquia, cujo propósito é orientar as ações e interações dos atores sobre os quais detém certa autoridade. (WERLE, 2012, p. 163).

Portanto, os cenários da performatividade e da avaliação em larga escala podem não ser, para a Companhia de Jesus, um campo de batalha e de enfrentamento, mas também não parece que seja seu berço ou sua praia.

Em relação a esse tema, recentemente, a Companhia de Jesus tem se posicionado claramente no sentido do que aqui se poderá chamar de um ajustamento na perspectiva do contraponto e da contradição, que visa a superação. Tal posicionamento pode preservar o que há de específico naquilo que os jesuítas entendem como especificidades do seu modo de ser e proceder e da sua visão de vida, pessoa e mundo.

Na medida em que, por um lado, o lugar pode não ser o do enfrentamento concorrencial, por outro, também não o será o da composição e alinhamento. Há a possibilidade de se construir, a partir de um Modo Jesuíta de Gestão, um posicionamento crítico, alternativo e contrapontual.

Identifica-se lastro institucional para isso nas alocações oficiais de governo da Companhia de Jesus, na pessoa do Superior Geral, como a declaração de Nicolás (2009) que exerceu a função até o ano de 2016, confirmarão que:

[...] temos que reduzir a mentalidade do sucesso. Teremos sucessos muitas vezes em muitas coisas, mas devemos ser muito livres com relação a esse

sucesso. O sucesso nunca deveria ser um princípio para a competição. Isso é perigoso para todos nós. Nossos estudantes podem aceitar todos os valores [que ensinamos em nossas instituições], mas, no momento em que saírem das escolas ou das universidades, se cultuam o sucesso, irão esquecer todo o resto.

Nesse mesmo sentido, a Rede Jesuíta de Educação promulgou, em 2016, seu documento norteador da ação apostólica das obras de educação básica, denominado PEC. Esse documento, construído de forma legítima e participativa, declara que:

O atual contexto educacional mostra-se muito diverso e competitivo. Observa-se uma 'emergência educativa' (DA 328) como consequência de um mercado constituído em torno da educação. A alta competitividade, impulsionada pelo mau uso das avaliações padronizadas de âmbito nacional e internacional, traz o risco de um 'reducionismo antropológico'. Há, entretanto, alguns avanços nesse cenário que não se podem desprezar. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 37).

No mesmo documento, verifica-se uma referência ao que aqui está sendo chamado de enquadramento na perspectiva alternativa do contraponto e da contradição que supera, a saber:

Os indicadores de qualidade da educação elaborados por agências internacionais ajudam a mapear as fragilidades e fortalezas dos sistemas educativos. Também parece pertinente a relação entre a qualidade da educação e a equidade social. Não há mérito de excelência acadêmica sem que isso seja seguido pela mobilidade social e diminuição da pobreza. Nosso modo de oferecer educação de qualidade, entretanto, não se restringe a atingir os índices de ranqueamento em avaliações padronizadas. Nossa finalidade considera mais as demandas pela sustentabilidade ambiental do planeta do que as metas de desenvolvimento econômico viciadas na exploração dos recursos naturais. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 37).

O posicionamento que tem sido assumido pela Companhia de Jesus em relação aos quadros performáticos da avaliação em escala parece não ser nem controverso, nem ilegítimo.

Segundo Lima (2001, p. 64, grifo do autor) pode-se recorrer à categoria da *infidelidade normativa* quando se tratar de “[...] *fidelidade* dos atores aos seus objetivos, interesses e estratégias”. Nesse caso, seria uma infidelidade do tipo

[...] em relação ao espírito, mas não à letra [...] quando se acentuam a intencionalidade, o caráter voluntário, o conteúdo formal e substantivo, parecem prefigurar uma *fuga* deliberada ao normativismo [...] como contraponto ao normativismo, parte-se do pressuposto de que as duas orientações coexistirão. (LIMA, 2001, p. 65, grifo do autor).

No contexto dessa problematização, convém também remeter ao conceito de *fidelidade criativa* que, em relação a essa temática, pode se tornar importante categoria que traduz o modo próprio da Companhia de Jesus de lidar com essa questão, coerentemente explicitado por Storck (2017) em *As Humanidades em Tempos de Neoliberalismo em duas Universidades Latino Americanas*. Storck (2017) articula essa, que pode ser vista como uma categoria-conceito com implicações para o modo jesuíta de gestão em organizações escolares, que busca *fidelidade criativa aos princípios institucionais*, ao fazer seus estudos, aplicando à análise que realizou dos planos e projetos institucionais de duas universidades jesuítas (Javeriana e UNISINOS):

Quanto a seu sentido, a frase apresenta o que podemos denominar de paradoxo da complementariedade: a fidelidade a ser mantida ao carisma e aos princípios fundacionais originais e, a criatividade inovadora. Nessa aparente contradição está a riqueza da expressão. (STORCK, 2017, p. 291).

Diante dos riscos de uma acusação de que os cenários da performatividade são um caminho de inevitável alinhamento e cooptação pelas tendências neoliberais, Storck (2017) pondera, reforçando que a *fidelidade criativa* pode ser a perspectiva jesuíta em contexto de enquadramento na ordem jurídico-política dos sistemas públicos de educação, aos quais as unidades escolares jesuítas estão correlacionadas:

[...] buscam adaptar-se aos novos contextos e realidades, assimilando e adotando o que é próprio de cada época, sem no entanto, abdicar de seus próprios princípios. [...] utilizam nos seus respectivos planos institucionais, que implicam em ações concretas termos como: excelência acadêmica, qualidade da educação, competência, qualificação de processos, inovação eficiência no uso dos recursos, avaliação, empreendedorismo, aprendizado permanente, etc. Embora sejam similares aos termos que revelam uma postura neoliberal, esses termos vem sendo empregados no âmbito geral e educacional da Companhia de Jesus, muito antes do advento do que hoje denominamos de liberalismo econômico, possuindo, portanto, sentidos distintos, não convergindo com os utilizados pelo gerencialismo econômico e empresarial de cunho neoliberal. (STORCK, 2017, p. 290).

A gestão em organizações escolares ao estilo jesuítico é mediação da aprendizagem e não um fim em si. Tampouco se limita à circunscrição de uma compreensão estreita de busca por ranqueamentos e resultados, senão o de almejar o serviço apostólico da formação e da aprendizagem integral, com foco no

desenvolvimento do estudante, que será enfatizado no capítulo a seguir, a partir de seus eixos e características.

Tendo sido aqui explanado sobre o modo jesuíta de gestão escolar no contexto e universo da gestão das organizações educativas e buscado as aproximações e distanciamentos entre um e outro, no próximo capítulo o foco será o de apresentar o Modo Jesuíta de Gestão em suas bases e fundamentos.

3 O MODO JESUÍTA DE GESTÃO: EIXOS E CARACTERÍSTICAS

No presente capítulo, serão apresentados e discutidos aqueles que podem ser elencados como princípios e traços de uma gestão escolar jesuítica. Inicialmente, apresentar-se-ão as razões que levaram à opção pela diferenciação entre modelo e modo de gestão. Em seguida, haverá uma discussão acerca dos conceitos de jesuíta e inaciano, em suas justaposições e distinções. Também, serão analisados os pilares e traços desse modo e sua inspiração inaciana.

A forma como aqui se organizou e se estruturou a temática não foi baseada em um autor específico. Trata-se de uma construção que considerou as categorias de uma variada literatura institucional e acadêmica a respeito do tema-problema e que aqui foram organizadas com o propósito de uma sistematização.

Alguma proximidade se encontrará no Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE) da Federação Latino Americana dos Colégios Jesuítas (FLACSI 2017, 12) que, em sua apresentação, expressou-se nos seguintes termos:

[...] a escola é pressionada pela gestão de processos e resultados, nem sempre conseguindo equilibrar de boa forma a preocupação por ambos, a compreensão de que os processos são subordinados e que a intervenção do primeiro é a chave para mobilizar os segundos (resultados).
A resposta das pressões, anteriormente descritas, pode ser encontrada primeiramente nos planejamentos centrais da espiritualidade inaciana, que oferecem uma inspiração de grande ajuda para enfrentar o desafio de gerenciar um centro educativo, a partir da consideração de quatro conceitos-chave: discernimento, magis, cuidado com as pessoas e consideração.

A sistematização a que se propôs aqui pretende ser um pouco mais abrangente. Trata-se de apresentar e discutir em profundidade a profusão dos elementos e dimensões da gestão ao modo jesuíta na escola.

O presente capítulo deriva do capítulo anterior sobre a gestão em organizações escolares e as interfaces do modo jesuíta com tal processo de gestão, e se articula aos próximos, que tratarão da análise e interpretação de dados da pesquisa, cujo questionário refletia os elementos da gestão escolar ao modo jesuíta.

3.1 Modelo e Modo

Modelo e Modo são duas formas distintas de se tratar do tema gestão. Embora essas denominações sejam muitas vezes usadas como equivalentes, caberá aqui apontar-lhes suas distinções e nuances.

Abordar a gestão a partir da categoria modelo é uma tendência muito forte que se pode identificar nos autores e nas teorias da administração.

Modelo é uma categoria segura, delimitada, demarcada, padronizada. Modo, entretanto, assemelha-se mais a estilo e supõe diversidade. Poder-se-ia dizer que se trata de um conceito fechado – modelo - e outro aberto - modo.

Aqui, as discussões apontadas por Bush (1986), Ferreira (2015) e Lima (2004) servirão de parâmetros balizadores para construir a distinção entre modelo e modo.

De acordo com Ferreira (2015), as organizações tendem à singularidade mais do que à padronização. Isso, de certa forma, impede que qualquer modelo de gestão, por mais eficaz que possa parecer, seja considerado ideal ou visto como resposta para todos os desafios da gestão. Trata-se da:

Inexistência de modelos permanentes e de soluções universais [...] combinação singular de variáveis que atendam às necessidades de um determinado momento e contexto organizacional [...] limites da modelagem organizacional ante contextos organizacionais cada vez mais dinâmicos. (FERREIRA, 2015, p. 13).

Nessa mesma direção, encontra-se, em Lima (2004, p. 5-6), uma relativização da padronização de modelos e a problematização em torno dessa categoria, com explícita afirmação da singularidade:

A singularidade como versão oficial da realidade [...] onde a [...] imagem estática, definitiva nos seus contornos, cede o lugar a uma imagem feita de imagens, dinâmica, de características caleidoscópicas e holográficas [...] um modelo de gestão escolar só tem existência empírica na e pela ação e, neste sentido, encontra-se sempre em processo de criação e de recriação, em estruturação.

Nesse sentido, verifica-se que qualquer modelo de gestão jamais poderá oferecer receitas prontas aos gestores e demais membros de uma determinada ou incerta organização. Razões como essa atestam a conveniência do modo e da abordagem ao invés de modelo. É uma questão que precisa sempre ser vista em sua pluridimensionalidade, em que a categoria modelo vai muito mais no sentido de

transitório: “Enquanto construção social, um modelo de gestão é, por natureza plural, diversificado, dinâmico, dependendo da produção e da reprodução de regras, de diferente tipo, construídas e reconstruídas pelos atores envolvidos”. (LIMA, 2004, p. 15).

No contexto dessa dissertação, a opção pelo uso da expressão modo está relacionada à percepção de que o tema da gestão, no âmbito de sua identidade jesuíta, não se trata de modelo. A categoria modo revela uma dinâmica de maior abertura, enculturação e necessária relatividade. Uma dimensão conceitual de sistema aberto. Modelo parece indicar uma categoria de sistema fechado que remete a enquadramentos.

Assim, optou-se por uso de *modo*, considerando-se, em primeiro lugar, que também é uma expressão cara à tradição da Companhia de Jesus, desde as suas origens até chegar aos tempos recentes, do *modo de ser e proceder* cunhado por Arrupe (1981), proclamado na XXXIV Congregação Geral de 1995 e reafirmado na XXXV Congregação Geral de 2008. Nesses contextos, os jesuítas, buscando se posicionar e nortear sua ação universal quanto ao sentido de sua missão apostólica, formalizam essa expressão tão forte que, aqui, dialogará com um *modo jesuíta de gestão*:

1. Há atitudes, valores e padrões de comportamento que, reunidos e articulados, formam o que se chama de modo de proceder da Companhia [...] 28. Nosso modo de proceder é uma espécie de desafio. É causante e urgente 'que o filho da Companhia sempre atue e aja ao mais imprevisto e nas mais variadas circunstâncias de maneira coerentemente inaciana e jesuíta. (COMPANHIA DE JESUS, 1995).

Como se pode observar, é a própria Companhia de Jesus que se reveste dessa categoria, afirma e formula a existência de um modo de proceder próprio que, transposto do ambiente mais específico das grandes resoluções que regem as ações da ordem religiosa no mundo, poderá ser levado ao ambiente das obras e da forma como se organiza a sua gestão.

Muito especialmente, será usada aqui a formatação Modo Jesuíta de Gestão não só pelo fato de se tratar de uma escolha da ordem religiosa, mas porque tem sido essa uma das tendências encontradas nos estudiosos e autores a respeito do tema.

Bush (1986) será outro autor que abordará a questão de forma pioneira. Segundo ele, o que se verá é que todas as perspectivas são limitadas e, fundamentalmente, verifica-se a inexistência de um modelo. Trata-se sempre de

traços que revelam um modo, por isso há que se dialogar com os muitos modelos propostos e relativizá-los.

Essa discussão pela confrontação conceitual de modelo e modo também interage com as elaborações de Lima (2001) – o modo díptico; Sander (2007) – multidimensionalidade; e Cury (2002) – co-gestão. Construções essas que fortalecem a prospecção teórica de que a gestão jesuíta é modo e não modelo.

No Modo Jesuíta de Gestão, há traços distintivos que reforçam a tese do modo em face do modelo, que, entretanto, previnem os riscos de uma fluidez conceitual e isso também se pretende discutir aqui.

Esse Modo Jesuíta de Gestão não se reduz a uma percepção em abstrato do fenômeno, ao contrário: é uma percepção que nasce do concreto e da experiência. Que remete a ele na permanente dinâmica da superação e desenvolvimento.

É aqui que o conceito de *Magis* inaciano, que será desenvolvido mais à frente, enquanto traço característico desse modo, impacta positiva e proativamente a visão que se poderá construir de gestão.

É da natureza originária da Companhia de Jesus essa constante vigilância e corajosa ousadia em seu estilo de governo e gestão. Isso se aplica tanto às questões macro quanto às micro. Esse traço é válido para a Companhia, universalmente falando, bem como para a gestão de cada obra localmente, no âmbito de seu contexto e necessidades.

Recentemente, o organismo que articula o trabalho em rede das escolas da Companhia de Jesus no Brasil – RJE – proclamou essa articulação em seu documento fundador – PEC – aqui, mais à frente, tratado em capítulo próprio – evidenciando que há um modo próprio de gestão das unidades escolares jesuítas:

O modo como os processos são geridos faz os colégios e as escolas manifestarem, de forma explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição [...] não nos é indiferente este ou aquele modelo de gestão; ao contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 55).

3.2 O Modo Jesuíta

Em deliberações colegiadas recentes, os jesuítas de todo o mundo, e, de modo especial da América Latina, têm tratado de dar foco a um novo desenho organizacional que promova uma gestão eficaz.

O Modo Jesuíta de Gestão em Organizações Educativas se estrutura a partir da sua identidade inaciana e é construído a partir da tradição jesuítica, do seu ordenamento jurídico próprio, expresso nas Constituições e nos Decretos das Congregações Gerais, nas declarações e exortações de seus Superiores Gerais e, especialmente, na hermenêutica recente e na aplicação que se tem feito desses documentos, considerando-os enquanto pontos de partida. Tudo isso, aliado a uma abertura de disposição e acolhida em relação ao dinamismo das contribuições das ciências, das metodologias e das tecnologias, vistos como meios provisórios, sem se amoldar definitivamente a eles nem tê-los como seu fim em si.

Antes de ser uma afirmação aqui expressa numa perspectiva teórica, a ideia da afirmação de um estilo jesuíta na gestão escolar tem sido afirmada em documentos recentes da Companhia de Jesus.

Já em 1985, o Superior Geral Pedro Arrupe declarava, ao se referir à identidade própria de um centro educativo jesuíta:

[...] se é verdadeiramente da Companhia [...], se nele atuamos pelas linhas e forças próprias de nosso carisma, com acento próprio de nossas características essenciais, com nossas opções, a educação que recebem os nossos alunos os dotará de certa *'inacianidade'* [...]. Não se trata de atitudes esnobistas ou arrogantes, nem mesmo de complexo de superioridade. (ARRUPE, 1985, p. 12, grifo do autor).

No documento *Características da Educação da Companhia de Jesus*, além de seu próprio título que já é a afirmação de um estilo de fazer educação que se relaciona diretamente ao modo de fazer gestão, encontra-se a afirmação explícita de “[...] natureza peculiar da educação jesuíta” (COMPANHIA DE JESUS, 1986, p. 11) ou “..os centros educativos da Companhia poderão enfrentar com confiança o desafio do futuro se permanecerem fiéis à peculiaridade de sua herança jesuítica” (COMPANHIA DE JESUS, 1986, p. 11). Nesse mesmo documento, encontra-se a repetição das expressões *a educação jesuíta* ou *a educação da Companhia*. Isso fortalece a noção de que essa educação acompanha um modo característico de gestão.

Mais tarde, em 1993, encontra-se no documento intitulado *Paradigma Pedagógico Inaciano (PPI)*, cujo próprio nome já anuncia para um modo próprio de se organizar a educação ao estilo jesuítico, a afirmação de *um estilo e processos didáticos particulares*.

Portanto, um estilo particular de oferecer o serviço de educação demandará uma forma específica de gerir e organizar a escola, o ensino e as aprendizagens.

Em 2005, a Conferência dos Provinciais Jesuítas da América Latina aprova e publica um documento intitulado Projeto Educativo Comum da Companhia de Jesus na América Latina, em que é possível encontrar menções explícitas ao estilo jesuíta e à importância da gestão como condição para a consecução da missão. De sua parte 9, pode-se destacar:

A gestão institucional, além de responder aos princípios próprios de uma gestão estabelecida em bases científicas, superando os isolamentos e os modos domésticos e personalistas de governo, assume explicitamente a corresponsabilidade da missão global da Companhia de Jesus na América Latina para o setor de educação. A visão, a missão, a integração do setor educativo, as mudanças, as dificuldades de sustentabilidade e novas exigências requerem um novo desenho organizacional de nossas instituições. (CPAL, 2005, p. 21).

No Colóquio Internacional de Educação Secundária Jesuíta (ICSEJ), DE 2012, realizado em Boston, aparecerá um compromisso coletivamente assumido por representantes, traduzido na seguinte formulação: “1. Desenvolver nossa própria rede e comunidade global, [...] e estar ciente de nossa identidade e missão universal como escolas jesuítas, é um dos nossos recursos mais valiosos, incomparável no mundo” (COMPANHIA DE JESUS, 2012). Mais uma vez, ficou fortalecido o caráter de um adjetivo próprio aplicado à educação, que pode ser estendido à gestão

Essa *identidade* e esse *incomparável* demandam uma concepção própria de organização e gestão. Assumir, nesse contexto, esses distintivos supõe que a cultura em organizações escolares jesuíticas articula-se e integra-se a partir de um modo próprio e isso implica que suas estratégias, mecanismos e processos de gestão têm uma matriz referencial própria, embora sempre situada no contexto em que se encontra.

Em 2014, os participantes no Seminário Internacional de Pedagogia e Espiritualidade Inaciana (SIPEI) apontaram que: “Os principais desafios da mudança educacional em nosso século exigem que atuemos em todas as áreas do ambiente escolar: nossa metodologia, organização de nossos centros e salas de aula, e o currículo escolar” (COMPANHIA DE JESUS, 2014). Essa conclusão supõe, em suas entrelinhas, que, para se alcançar o movimento nesse sentido, há que se garanti-lo desde uma arrojada proposta de gestão.

No Brasil, recentemente, pode-se observar que no Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação aparecerá essa mesma questão de um modo jesuítico

de educação que demanda um modo próprio de gestão “... de acordo com o modo específico da Companhia de Jesus de fazer educação”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p 28).

Em 2017, reunidos no Rio de Janeiro para o JESEDU – Congresso Internacional dos Delegados de Educação da Companhia de Jesus – os participantes assim deliberaram nos Acordos Finais:

“... os nossos colégios e as redes locais e regionais devem comprometer-se a estar numa irmandade global para que nossas comunidades escolares possam ver-se a si mesmas como parte de um *corpo universal com uma missão universal* (35ª C.G., Decreto 2, n.20). De fato, trata-se de uma nova mentalidade e forma de proceder que requer nossa criatividade e compromisso para encontrar formas de trabalhar juntos e conseguir um novo nível de gestão para nossos colégios. Este processo fortalecerá os nossos colégios a nível local e global e os tornará mais relevantes para as sociedades que servimos. (COMPANHIA DE JESUS, 2017, p.3).

Depreende-se dessa declaração final uma afirmação do global, do universal e do local, que clama por uma dinâmica de redes fomentadoras de um redesenho da gestão nos moldes próprios da Companhia de Jesus. Nesses acordos finais, os representantes da educação jesuítica do mundo todo conclamaram à busca da síntese tradição ↔ inovação como caminho assegurador do sentido e relevância para as organizações escolares da instituição jesuítica.

Como se pode observar, a expectativa por uma gestão de estilo jesuítico aparece nas entrelinhas desse acervo documental recente da Companhia de Jesus e, também, em expressões como *linhas e forças próprias, carisma, características essenciais, opções, peculiaridade, estilo, paradigma, particulares, institucional, próprio, identidade, incomparável, nossa, nosso, específico, corpo universal, missão universal*.

Portanto, pode-se afirmar sem exageros que há um estilo jesuítico de se fazer educação. Haverá também a necessidade de um modo jesuíta de gestão das organizações educativas e esse, por sua vez, é a garantia daquele. O estilo jesuíta de educar, que é marcadamente diferente de outros modos de educar, demanda um modo jesuíta de gerir que guardará distinções de outros modos de gestão, ainda que nesse busque elementos e ferramentas.

Assim, a gestão será a estratégia pela qual as declarações de princípios se concretizam. Deixam de ser boas intenções para se tornarem realidade. Transformam o ideal e o torna viável naquilo em que é possível.

E aqui, mais uma vez, a defesa de Cury (2002) por uma concepção de gestão como o modo pelo qual se produz e se inova, portanto, não se reproduz nem, tampouco, se administra ou gerencia. Poderá ser considerado o ponto de partida para se levar em conta os traços característicos e as intencionalidades próprias do modo jesuíta.

Isso se dá porque será na gestão, assim como no currículo, que a finalidade e o sentido se arregimentam e explicitam as intencionalidades. O modo de agir traduz e materializa o projeto nas circunstâncias concretas.

Antevendo essa necessidade, o PEC determinará à alta gestão a responsabilidade de vigilância e garantia de coerência com o modo jesuíta: “Cabe à Equipe Diretiva garantir unidade ao ‘modo de proceder’ dos gestores, de tal forma que os critérios utilizados e os procedimentos de gestão adotados sejam coerentes e consistentes nos diferentes setores da escola”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p 66 e 67).

3.3 Jesuíta e Inaciano

Embora sejam termos usualmente considerados equivalentes, aqui vale distingui-los, pois na construção analítica que segue, será muito constante a referência a uma gestão jesuíta de inspiração inaciana.

Indícios dessa distinção podem ser encontrados em Klein (2014), quanto discute a relação da pedagogia jesuíta com a espiritualidade inaciana. Em seu texto *Pedagogia Inaciana: sua Origem Espiritual e Configuração Personalizada*, o referido autor se expressa nos seguintes termos “O adjetivo inaciano deu uma nova compreensão à Pedagogia Jesuíta”. (KLEIN, 2014, p. 2). De forma complementar, citando Pedro Arrupe, que lhe parece ser aquele que intuiu essa distinção quando afirmou, na publicação *Nossos Colégios hoje e amanhã*, que “[...] a educação que recebem os nossos alunos os dotará de certa 'inacianidade' [...]”. (ARRUPE, 1980, p 12), Klein (2014) construirá uma explanação em que aponta a espiritualidade inaciana como a base da pedagogia jesuíta, de modo que se pode depreender que o inaciano será a plataforma onde se situa o jesuítico.

Dessa discussão com o que é proposto por Klein (2014) é que se pode aplicar o conceito de uma inspiração inaciana para a gestão escolar jesuíta, considerando-se que a identidade inaciana será a fonte na qual se encontram as bases que se

materializam na concretude da gestão. O inaciano é a matriz originária do jesuítico. Em outra análise, é um gênero do qual o jesuítico é uma espécie.

Ademais, inaciano é tudo aquilo que diz respeito à inspiração fontal, estruturada a partir da pessoa e agir de Inácio de Loyola e nos Exercícios Espirituais por ele vivenciados e sistematizados na sua intuição original, que se tornou referência de uma maneira própria de ver a vida, a fé e a missão. É o pressuposto a partir do qual se estrutura o jesuítico. É a base sobre a qual se pode erigir o jesuítico. Jesuíta é âmbito mais restrito que diz respeito à Companhia de Jesus e à sua estruturação como organização e personalidade jurídica.

Enquanto o inaciano é um conceito de longa duração e tende mais às permanências, o jesuítico, por sua vez, será a resposta provisória e em permanente construção e adaptação.

Assim como se encontram sistematizações e construções teóricas consolidadas a respeito de uma Espiritualidade Inaciana, fundamentada na dinâmica dos Exercícios Espirituais e de uma Pedagogia Inaciana que embasa a prática de uma Educação Jesuítica, cada vez mais, no atual contexto, se poderá falar em uma concepção de inspiração inaciana que tem a capacidade de fundamentar um Modo Jesuíta de Gestão.

A atualidade dessa temática pode ser identificada a partir dos recentes movimentos da produção acadêmica em que se pode perceber o estudo do objeto da gestão educacional e escolar. Segundo Sander (2007), os termos - *administração, gestão, governança, governação e educacional, educativa, escolar, da educação, da escola, do ensino* – “[...] têm sido utilizados com diferentes significados, refletindo distintas influências políticas e pedagógicas, teóricas e práticas ao longo da história da educação brasileira”. (SANDER, 2007, p. 9).

Portanto, buscar compreender onde se insere, nos quadros das discussões e produções acadêmicas, o cenário próprio de modo jesuíta de gestão com suas especificidades, mas em diálogo com o seu tempo, pode ser estratégia de seu fortalecimento.

O modo jesuíta não estará correndo em paralelo, mas converge e se distingue nesse contexto de polissemias, tendo na fonte inaciana a mais forte das suas raízes.

Assim como a Pedagogia Inaciana tem sua fonte na Espiritualidade Inaciana, o Modo Jesuíta de Gestão tem, na Espiritualidade e na Pedagogia Inaciana, seus fundamentos.

Desse modo é que se poderá avançar na proposição de uma gestão que esteja coerente com a visão inaciana de pessoa e de sociedade, de que poder é serviço e liderança é compartilhamento com foco na missão. Tal perspectiva realça proximidade com o que recentemente foi firmado pela Conferência dos Provinciais da América Latina (CPAL), no documento Projeto Educativo Comum da Companhia de Jesus na América Latina (2005):

É fundamental que as instituições educativas da Companhia de Jesus na América Latina passem a: [...] g) ter um estilo de gestão coerente com a visão inaciana do ser humano e da sociedade, dando testemunho dos valores que desejam promover e assumindo gestos proféticos [...]. (CPAL, 2005 p. 21 e 22).

Também, nesse mesmo sentido, é possível encontrar, no PEC, essa manifestação de vontade a respeito de uma gestão com bases identitárias e especificidades inacianas e jesuítas:

O modo como os processos são geridos faz as escolas manifestarem, de forma explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição. Desse modo, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; ao contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 55).

Esses elementos embasam esse modo peculiar de gestão e serão traduzidos concretamente naquilo que aqui se chamará, a seguir, de pilares fundamentais do modo jesuíta de gestão escolar.

3.4 Pilares Fundamentais do Modo Jesuíta de Gestão

Considerando-se as distinções feitas acima sobre modelo e modo, jesuíta e inaciano, é que se passará a discutir a seguir os pilares ou eixos de um modo de gestão jesuíta inspirado na inacianidade e, no tópico seguinte, a respeito das características gerais que matizam esse modo e esses eixos.

Assim, podem ser considerados pilares ou eixos fundamentais desse modo e que convergirão em sua forma própria de estrategizar a gestão: Excelência e *Magis*; Personalização e *Cura Personalis*; Criatividade, Inovação, Pioneirismo e Permanente abertura à mudança; Autonomia e Protagonismo; Impessoalidade e *Senso Corpus*

Universale Societatis; Participação, Colegialidade e Decisão Superior; Serviço da Fé e Promoção da Justiça; Empresa apostólica: planejamento e organicidade sistêmica.

Magis = Excelência

A busca do *Magis* traduzido em excelência é um dos traços que estão no DNA institucional e que remete aos escritos seminais de Inácio de Loyola no número 23 de seus Exercícios Espirituais: “[...] desejar e escolher somente aquilo que mais conduz ao fim [...]”. (LOYOLA, 2002, p. 23).

O *Magis* inaciano pode ser associado ao conceito de qualidade que, recentemente, ganhou notoriedade no meio corporativo e tem, na acepção jesuíta, uma denominação própria: a Excelência. Esse é o nome e a marca jesuíta de qualidade.

Essa questão, nesses termos, foi pioneiramente proposta por Pedro Arrupe, Superior Geral da Companhia de Jesus de 1965 a 1983:

Sejam quais forem as características de um Centro de Ensino da Companhia, uma nota deve ser comum a todos: a excelência, isto é, a qualidade. Não me refiro, é lógico, às suas instalações, mas ao que define propriamente um centro educativo e pelo qual deve ser julgado: o seu produto, os homens que forma. (ARRUPE, 1985, p. 12).

Pautando-se nessa proposta, ver-se-á que o indicador de qualidade, portanto, de excelência, no modo jesuíta de gestão escolar será a formação de pessoas imbuídas daqueles pilares apontados acima.

Ampliando o conceito do *homem que forma*, chega-se à compreensão de que não se trata exclusivamente dos estudantes, mas de todas as pessoas envolvidas no cenário de multiplicidade de atores e protagonistas: os estudantes, é claro, os colaboradores, docentes ou não docentes e as famílias.

Essa dinâmica da excelência/*magis*-qualidade na formação das pessoas será mediada por uma estratégia de gestão. Trata-se de um processo de melhoramento contínuo na busca de servir com qualidade nessa acepção institucional da expressão. Excelência pode ser considerada a primeira das categorias matizadoras de uma gestão jesuítica. Tanto é que tem um nome próprio: *Magis*. Ela é o fundamento e a base das demais.

Magis, traduzido em excelência, pois é compreendida enquanto superação permanente. Diferentemente da obsessão pelo mais e melhor, que é, no jargão inaciano, afeição desordenada.

Excelência e *magis* são objetivadas não porque se está mal, mas porque se poderá fazer melhor. E isso poderá ser aplicado tanto para as ações no contexto macro quanto no micro.

Uma gestão movida pela excelência do *magis* inaciano distingue-se pela capacidade cíclica de superação e inquietude permanente que, ponderadas no Discernimento, indicarão quando se trata de bom e quando se trata de mau espírito, traduções institucionais daquilo que, no jargão interno, se chamará de busca da vontade de Deus e os enganos do inimigo. Sempre um examinado como contraposto ao outro.

Busca da vontade de Deus e enfrentamento dos enganos do inimigo no cotidiano da gestão podem ser vistos como permanente atitude de vigilância do gestor quanto às políticas, prioridades medidas e estratégias da gestão sempre contrastadas à luz da missão e do sentido apostólico da obra, por meio do discernimento e do exame inacianos.

Desse modo, esse eixo fundamental da identidade inaciana passa de uma determinação interna e subjetiva, como considerado pelo senso comum, para o contexto das estruturas organizacionais e da coletividade

Excelência no contexto do Modo Jesuíta de Gestão é a incessante busca pela superação da mediocridade e da mesmice que se poderá traduzir pelas expressões *Non multa, sed multum ou muito no pouco e não mais do mesmo*.

O próprio PEC inclusive, ao tratar dos processos avaliativos enfatiza que “[...] o critério norteador será sempre o ‘muito no pouco’”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p 51). Portanto, não será o excesso a garantia da excelência, mas a qualidade gerada no que se faz. No caso das organizações escolares jesuítas, a pessoa que se forma desde o processo de gestão e mediação das aprendizagens que se proporciona. Em primeiro lugar o estudante, mas, junto dele, também o colaborador.

Nesse sentido, conforme formulado recentemente pelo SQGE/FLACSI (2017) ao indicar a compreensão de qualidade aplicada ao contexto da ação dos centros educativos:

Uma escola da Companhia de Jesus é definida por sua capacidade de fazer com que todos e cada um de seus estudantes alcancem o aprendizado que descreve a formação abrangente em todos os aspectos da pessoa, ativando os processos de gestão e de trabalho que são maneiras consistentes de proceder com uma obra da Companhia. Os estudantes dos centros escolares alcançam níveis de aprendizagem que são mais elevados do que o que seria de se esperar tendo em conta a situação social, econômica e cultural das famílias que frequentam o centro. (FLACSI, 2017, p 24).

O *Magis* enquanto traço de uma gestão jesuíta de inspiração inaciana não poderá ser visto como um atributo em relação ao qual a responsabilidade esteja confiada exclusivamente aos que exerçam função de governo e de comando, antes, caracteriza-se por ser uma responsabilidade compartilhada por todos: “Não importa o nível de responsabilidade, serviço ou autoridade, todos precisam estar cientes das próprias atribuições e bem motivados a realizar o trabalho sob o signo do *Magis*”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 74).

Para garantir a Excelência ao Modo Jesuíta de Gestão, pode-se lançar mão de uma racionalidade objetiva, calculada e estratégica que, na linguagem corporativa e do mercado, é chamada de agressividade, mas que, no contexto da gestão jesuíta, estará sempre entendida também enquanto meio, sempre ponderado, no contexto dos demais eixos aqui indicados.

No âmbito da gestão, o princípio da Excelência pode ser lido a partir da sigla jesuítica: À Maior Glória de Deus (AMDG). Aqui se poderá indicar que se enquadra a permanente dinâmica jesuítica de busca da Transcendência. A gestão é, portanto, uma tradução encarnada e contextualizada dessa que é uma das marcas identitárias da Companhia de Jesus. É, enfim, um meio de alcançar essa finalidade.

A gestão será a mediação pela qual o eixo do *magis* e da excelência se concretiza. Assim, deixará de se compor um conjunto de exortações genéricas e universais para se constituir em evidências perceptíveis e palpáveis, como bem convém à identidade e sentido da organização.

Nesse sentido é que se encontrará proposto pela FLACSI (2017, p. 13, grifo do autor) –, em recente documento sobre seu SQGE:

[...] o **magis** facilitará o alcance de uma gestão de excelência, realizando o melhor aproveitamento possível de talentos e recursos disponíveis, orientando-se permanentemente pela busca da maior glória de Deus. O *magis* contribuirá igualmente a uma inovação permanente e a busca dos melhores caminhos e estratégias para alcançar os resultados estabelecidos, dificultando que se instale uma cultura autocomplacente que é marcada pela baixa exigência e mediocridade.

O mesmo SQGE apontará a excelência como caminho para o *magis* desejado por uma gestão ao modo jesuíta:

Busca pela Excelência: Uma característica essencial da tarefa educativa é mobilizar as pessoas para colocar em ação o máximo de suas capacidades pessoais e institucionais. A ideia do Magis inaciano é fortemente conectada com a noção de qualidade, buscando excelência de resultados, de acordo com as capacidades e possibilidades de cada um. E, isto se refletirá na existência de padrões elevados, em diversos níveis, não somente durante a aprendizagem dos estudantes, mas também que esta rigorosidade e organização seja parte da própria gestão institucional. Buscamos realmente fazer na gestão interna a premissa de: Dar o melhor de nós mesmos em tudo. (FLACSI, 2017, p. 15, grifo do autor).

Portanto, a Excelência traduzida no *Magis* tem se tornado uma marca institucional que, nascendo no contexto da espiritualidade e na dinâmica dos exercícios Espirituais, caminhou para ser progressivamente assumido como um dos mais importantes eixos da gestão inaciana ao modo jesuíta.

- Personalização: “*Cura Personalis*”

A personalização é um dos traços característicos de um modo de gestão escolar jesuíta, inspirados em sua fonte inaciana. Trata-se da humanização dos processos e de dar relevância ao contexto da pessoa e das pessoas. No jargão institucional, traduz-se na formulação latina da *cura personalis*: o cuidado com a singularidade de todas as pessoas e com o todo de cada pessoa.

Recentemente, no documento da FLACSI anteriormente citado, esse eixo personalizador da gestão está assim traduzido:

O cuidado das pessoas oferece inspiração que ajuda a manter o centro focado no que é realmente importante (o desenvolvimento integral do ser humano), facilitando o aumento da expectativa do que os estudantes podem aprender e que os diretores, professores e administradores são capazes de fazer e alcançar. Do mesmo modo que facilita o conhecimento profundo das forças e limitações de todos os atores, permitindo uma melhor adaptação da liderança em todos os níveis. (FLACSI, 2017, p. 13).

Esse princípio-critério se aplica tanto aos que ocupam os altos postos de gestão quanto aos que são por esses liderados, bem como aos variados atores do processo de gestão: educadores (docentes e não docentes), famílias e, especialmente, os alunos. Aqui se trata de perceber a gestão enquanto processo de humanização das pessoas e isso constitui sua principal finalidade e sentido.

Faz-se importante salientar que o traço da personalização não contradiz o princípio da impessoalidade. É um critério que reduz o risco da excessiva objetividade presente em abordagens marcadas por visões técnicas e burocráticas de gestão.

Personalizar processos e dinâmicas não pode ser confundido com pessoalizar. Trata-se de uma dinâmica personalizadora que coloca a pessoa, os valores e a coletividade no centro, distinta de pessoalista que coloca um indivíduo, seu projeto pessoal e seus interesses particulares como prioridade.

Muito se tem discutido sobre as implicações do traço da personalização para o caminho do ensino e da aprendizagem, mas pouco se tem falado sobre a sua implicação para a gestão.

A intuição encontra-se em Luis Fernando Klein quando o autor desloca essa questão do âmbito pedagógico para o organizacional, sempre tão imbricados: “A característica básica de atenção à pessoa permanece inspirando todo o processo de ensino e aprendizagem e passa a fundamentar também o modelo organizacional do colégio”. (KLEIN, 1997, p. 135).

Portanto, a atenção à pessoa e sua centralidade passará a ser visto como um princípio de gestão inegociável, que ultrapassa o âmbito das declarações de identidade ou do plano da intencionalidade individual para se tornar uma vontade institucional traduzida em ações com foco na dignidade da pessoa e no desenvolvimento humano.

A personalização implicará em uma visão de favorecimento das aprendizagens integradoras das múltiplas dimensões da pessoa e isso pode ser ampliado desde o corpo discente e suas famílias para o corpo de colaboradores docente, técnico ou de apoio e o corpo diretivo, visto que, como declarado no PEC: “[...] na perspectiva da educação integral, aprende a pessoa toda, e não apenas a sua dimensão intelectual” (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 45).

Trata-se de ajustar radicalmente o foco pois:

[...] Nas escolas da Companhia de Jesus, toda a ação educativa converge para a formação da pessoa, enfatizando a necessidade de reconhecer as potencialidades do indivíduo e garantindo o desenvolvimento das dimensões afetiva, espiritual, ética, estética, cognitiva, comunicativa, corporal e sociopolítica. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 48-49).

Partindo do princípio de que essa mentalidade integradora só poderá ser forjada por um contexto de gestão que esteja organizado desde esse referenciamento,

a personalização e a *cura personalis* se apresentam como um dos traços para uma gestão ao modo jesuíta nas organizações escolares.

A pessoa é vista em primeiro lugar, desde esse movimento integrador, antes do processo ou do resultado, ela terá destaque na forma como é proposta a gestão pelo PEC: “Tem especial relevância o cuidado pessoal de cada um dos membros da comunidade (*cura personalis*) [...]. Trata-se de cuidar da pessoa, porque ela é sempre o centro do processo”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 65). Essa centralidade da pessoa na gestão é ênfase a ser dada tanto em relação ao estudante quanto em relação aos colaboradores.

Nesse foco é que o PEC situará a gestão de pessoas, em uma organização escolar jesuíta, quando afirma: “A gestão de pessoas é, portanto, uma dimensão estratégica e pressupõe a valorização do capital humano, com vistas ao desenvolvimento da pessoa, de modo que cresça humana e profissionalmente para melhor cumprimento da missão”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 63). Aqui, também, embora o documento trate do corpo de colaboradores, valerá ampliar o foco para o corpo discente e suas famílias.

- Criatividade, Inovação, Pioneirismo, Permanente Abertura à Mudança

Uma das características mais marcantes e fortes da identidade inaciana e jesuítica é o *não mais do mesmo*. Desde os primórdios, a Companhia de Jesus se distingue pela audácia, originalidade e ousadia em empreender. Aquilo que Lowney chamará de liderança heróica e engenho (LOWNEY, 2006) pode aqui ser traduzido como criatividade, inovação e pioneirismo, como traços distintivos de um modo de gestão inaciano e jesuítico.

Na acepção inaciana e jesuíta, a gestão é o meio pelo qual se poderá inovar, fazer coisas antigas de um jeito novo e, também, forjar novas possibilidades em contextos corroídos pelo velho e pela ferrugem. Nesse sentido pode-se dialogar com Lima (2004, p. 15) em suas discussões sobre modelo decretado e modelo adotado, quando disse: “Enquanto construção social, um modelo de gestão é, por natureza, plural, diversificado, dinâmico, dependendo da produção e da reprodução de regras, de diferentes tipos, construídas e reconstruídas pelos atores envolvidos”.

Esse traço pode ser assumido enquanto abertura ao novo que não se restringe ao ser *da moda*. Revela que estar na moda pode não ser inovador. Inovar pode ser fazer coisas antigas de um jeito novo.

Isso pode muito interessar à gestão jesuíta em educação, uma vez que a formação pretendida na educação jesuítica será sempre buscar o novo, ainda que essa seja uma velha prática.

Nesse espírito, e em consonância com a abertura à inovação e mudança, o PEC, mais recente documento norteador da educação jesuítica no Brasil, declarará: “[...] toda mudança implica correr riscos, mas entendemos que risco maior reside em não ousar mudar”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 65).

Ao se discutir sobre criatividade e inovação, aqui, também, será possível recorrer à categoria conceitual de Storck (2017) – *fidelidade criativa aos princípios institucionais* – quando se expressa, nos seguintes termos, que podem ser aplicados ao contexto geral da gestão escolar jesuíta:

Trata-se, portanto, de um dinamismo que não permite o simples transplante de um conjunto de princípios norteadores e inspiradores de ações e modos de vida do passado, para o mundo contemporâneo, mas se atualiza a partir da leitura atenta e atual da realidade e uma abertura às mudanças contínuas. Fidelidade e criatividade, quando relacionadas a princípios e valores institucionais ou fundacionais, são, portanto, inseparáveis no sentido de mantê-los vivos. Não se pode verdadeiramente ser criativo sem ser fiel, mas também não se pode ser fiel sem ser criativo. [...] *‘fidelidade criativa aos princípios institucionais’*, mostra o esforço e a capacidade das instituições de se adaptarem criativamente, ao longo do tempo, às constantes mudanças, mantendo os seus princípios fundacionais. (STORCK, 2017, p. 291, grifo do autor).

Criatividade, Inovação, Pioneirismo e Mudanças podem ser vistos, portanto, como eixos que formatam o modo jesuíta de gestão e o previnem dos riscos de conservadorismo e anacronismo tão próprios de instituições que atravessam o tempo, especialmente as religiosas, que o dotam de uma capacidade de adaptação às exigências e demandas de cada tempo.

- Autonomia, Criticidade e Protagonismo, na Diversidade

O modo jesuíta pressupõe categorias que, à primeira vista, contradizem alguns princípios tradicionais da gestão. Falar em autonomia, protagonismo e diversidade pode parecer isso.

No contexto das organizações educativas, essas três categorias podem ser lidas a partir da formulação proposta por Lima (2004, p.14): “[...] construtores e processos de construção: construindo modelos de gestão através do exercício da autonomia [...]”, perspectiva reforçada pelo mesmo autor (2004, p. 16) “[...] construção de uma obra própria, e não apenas a pressuposta reprodução de uma obra alheia, ou seja, uma co-construção ou produção em regime de coautoria”. Isso é assumido no reconhecimento às peculiaridades da gestão escolar em face do mundo corporativo.

O conceito inaciano e jesuíta de autonomia supera o de independência. Trata-se por autonomia quando se assume parte de um corpo, em interdependência e colaboração.

Já o conceito de protagonismo explicita o reconhecimento de que cada pessoa é sujeito e agente da missão da obra naquilo que realiza, na forma como se faz presente e assume para si algo que não é exclusivamente seu, mas que não o exclui. Daí, estabelece-se uma interface com a dialética de Lima (2004), exposta acima: obra própria x obra alheia.

A visão da diversidade é uma afirmação da perspectiva cristã dos dons e carismas múltiplos, que, acolhidos, integrados e articulados, embasam a percepção de um processo dialógico de coautoria e complementariedade.

Esse tríplice eixo, visto de forma interna, integrada e articulada aos demais eixos, reduzirá os riscos de cristalização de personalismos, autoritarismos.

Ademais, autonomia, protagonismo e diversidade embasam os processos de tomada de decisão e governo tanto na dimensão macro como no micro. Ao mesmo tempo, a ponderação dessa tríade dinâmica encontra na prática institucional da decisão superior o seu complemento que, antes de ser visto como contraponto, merece ser reconhecido como tal e garantir a articulação ao todo a partir do conjunto referenciador e principiológico das Constituições da Companhia e dos Decretos das Congregações Gerais.

- Impessoalidade e Senso *Corpus Universale Societatis*

Será Pedro Arrupe, ao se dirigir aos reitores de universidades, em 1975, quem formulará o conceito *Senso Corpus Universale Societatis*, articulando-o à universalidade e propondo que a gestão seja uma mediação para que “[...] se sinta

participante do *Corpus Universale Societatis*, de modo que cada um colabore com a Companhia universal tanto quanto seja necessário” (ARRUPE, 1980, p. 83).

A instituição é compreendida como maior que o gestor. Aqui fica evidenciada a ideia de corpo apostólico em missão. Caprichos e vontades pessoais estão submetidos ao interesse maior da instituição. A vontade institucional se sobrepõe à vontade do gestor e dos geridos. Os personalismos e as particularidades do líder herói não são adequados à percepção que se tem da liderança na perspectiva inaciana.

Coerente com esse traço da Gestão Jesuíta, o Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação declara, em sua apresentação: “[...] buscando maior unidade entre os centros educativos jesuítas, superando tudo o que gera uniformidade, estagnação e personalismos”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 31).

- Participação, Colegialidade, Colaboração

O modo jesuíta de gestão supõe que todos sejam considerados parte emancipada e alinhada aos interesses de uma coletividade, alinhados na liberdade e capacidade de trabalho em equipe. Isso não equivale a um modo de gestão democrática, uma vez que o próprio modo de governo na Companhia de Jesus, embora suponha uma dimensão participativa, não se constituirá em uma gestão democrática. Os sistemas de freios e contrapesos nas diversas instâncias, aliados a uma cultura organizacional que foi construído por quase cinco séculos, resultou em um *ethos* jesuíta que é balizado pela participação e colegialidade, mas que atribui ao gestor, notadamente os da alta gestão – no vernáculo jesuíta chamado de superior – ser visto como o mediador de uma tomada de decisão que garanta interioridade, profundidade e universalidade. Aqui, localiza-se o traço característico da ação daqueles que mediam a colegialidade. Busca-se na liderança, diferentemente de líder, um elemento fundamental de sua caracterização.

Colegialidade é uma estratégia do modo de gestão jesuíta que previne o autoritarismo e a arbitrariedade. O processo decisório, nesse modelo, não é monocrático. É sempre mediado pela consulta (que, no credo institucional jesuíta, representa abertura e escuta à vontade de Deus), um mecanismo que previne ao gestor quanto aos riscos de um bloqueio ou enfraquecimento dos princípios da impessoalidade e personalização, ao mesmo tempo em que favorece o princípio da

participação. A liderança compartilhada no âmbito local e em redes regionais são dimensões da colegialidade.

Na perspectiva de gestão jesuíta, a colaboração é uma categoria arrojada, afirmada antes de que tenha sido abordada pelo mundo cooperativo. Colaboração é, na acepção interna, um conceito dinâmico e proativo, visto desde a sua radicalidade etimológica: agir com, trabalhar com, assumir-se partícipe. Assim, nota-se que essa categoria é dotada de protagonismo e interatividade e longe de uma compreensão estreita de subserviência ou de coadjuvância.

A colaboração é traço tão forte da gestão ao modo dos jesuítas que foi tema em duas Congregações Gerais (CG) recentes. Na XXXIV^a CG, em 1995, tornou-se o decreto 13, e na XXXV^a CG, em 2008, o decreto 6.

Da CG de 1995 para a de 2008, houve uma evolução conceitual. Na primeira, falava-se em cooperar. Na última, em colaborar. Trata-se de um aprofundamento na visão institucional que avança da cooperação para a colaboração.

Doravante, o tema da colaboração tornou-se objeto de muitas declarações e pronunciamentos dos superiores gerais Kolvenbach e Nicolás e prioridade para os superiores maiores na gestão de suas localidades.

O conceito de colaboração ficou expresso em uma formulação institucional que diz: “colaboradores na missão de Cristo”. Esse princípio tornou-se norteador tanto para a relação na gestão entre os jesuítas, quanto destes com os leigos, assim como para os leigos entre si.

Tal categoria não se restringe aos postos de alta gestão nem se reduz às lideranças intermediárias; Torna-se princípio a ser anunciado e atitude esperada de todos os que colaboram em unidades apostólicas da Companhia de Jesus, inclusive as escolas, mesmo quando se ocupa uma função que não tenha *status* na configuração tradicional que se dá no mundo das empresas.

É daí que nasce o conceito de liderança colaborativa, tão bem expresso por Rincón (2005, p. 345), que presidiu a Federação Latino-americana dos Colégios Jesuítas, que assim se exprimiu: “A liderança colaborativa em nossa empresa apostólica exige como atitudes: prontidão e presteza para ouvir, apoiar, aprender com os outros e também compartilhe nossa rica herança espiritual, dentro da qual se destaca o discernimento”.

Muito recentemente, no SQGE/FLACSI, será articulada a noção de participação, colegialidade e colaboração ao conceito de comunidade:

Sentido de comunidade: Educar é um ato que envolve diversos atores. A ligação com o meio ambiente, o envolvimento da família, a mesma relação com a comunidade local, não é um acidente, mas um aspecto essencial que a escola reconhece e promove. Somos parte de uma vasta comunidade, a nossa própria igreja, e nela nos relacionamos com os outros, criando redes e aprendendo uns com os outros. Isso também leva a valorizar a dimensão comunitária nos nossos centros, promovendo uma cultura de diálogo e de cooperação. Isso também leva ao exercício da liderança participativa que distribui a responsabilidade de pessoas e equipes diferentes envolvidas na organização, criando também no interior, uma vida em comunidade dinâmica que promove cuidado uns dos outros. (FLACSI, 2017, p. 15, grifo do autor).

Desse modo, os conceitos de participação, colegialidade e colaboração, aproximam-se e podem ser assumidos no conceito de comunidade, um forte referencial no contexto da gestão, inclusive em ambientes corporativos.

- Empresa apostólica a serviço da Fé e promoção da Justiça

Na vontade institucional, uma obra jesuíta pode ser vista desde a noção abrangente de empresa, aqui considerada para além do negócio e contida no critério apostólico da fé e da justiça. Na 35ª Congregação Geral, 2008, assim se expressou:

Uma obra inaciana pode ser chamada de jesuíta quando tem um relacionamento claro e definitivo com a Companhia de Jesus e quando sua missão concorda com a da Companhia, por um compromisso com a fé que realiza a justiça. (COMPANHIA DE JESUS, 2008, DEC 6).

Pensar a gestão no contexto jesuíta implica, portanto, partir do princípio de que se trata de uma empresa apostólica. Ajuda a compreensão dessa percepção a formulação apresentada por Leonardo Rincón, em Propuesta Educativa da Companhia de Jesus: fundamentos e prática: “Afirmo sem rodeio que se deve aceitar com paz, sem angústia, sem complexos e sem compromissos falsos que, de fato, a Companhia de Jesus é uma empresa, obviamente apostólica”. (VÁSQUEZ, 2005, p. 357).

Considerando empresa enquanto uma das denominações dadas ao que realiza a Companhia de Jesus, enfatiza que a gestão se pauta pelo caráter de empreendimento de ações que gerem o desenvolvimento, humanização e avanço nas formas de organizar, produzir e relacionar. É uma das marcas do modo jesuíta de gestão e que muito interessa às organizações educacionais na gestão escolar de processos de aprendizagem, em sua perspectiva integral.

Recentemente, afirmando essa mesma linha de abordagem de uma empresa apostólica, o Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação no Brasil, em

seu item 90, proclamará que “objetivos mercadológicos se submetem à visão e missão da escola”. (PEC 90, 2016, p 72).

A visão de empresa apostólica está matizada pelas declaradas intenções institucionais de compreender a missão da Companhia de Jesus como Serviço da Fé e promoção da Justiça, conforme literalmente explicitado no título do decreto 4, da XXXII Congregação Geral em 1975: “A nossa missão nos dias de hoje: Serviço da fé e promoção da justiça”. (COMPANHIA DE JESUS, 1975, DEC 4)

Em 1993, no documento *Pedagogia Inaciana*, pode-se encontrar menções explícitas a esse traço da educação jesuíta ao qual a gestão está devotada, inclusive é esse o título de uma das sessões: “Para uma pedagogia pela Fé e a Justiça” (COMPANHIA DE JESUS, 1993, p 25).

Nesse documento institucional, a empresa apostólica a serviço da fé e da justiça está apresentada como uma condição que se mostra inegociável nos seguintes termos a respeito na missão da Companhia de Jesus na educação:

Missão arraigada na crença de que um novo mundo de justiça, amor e paz precisa de gente formada e com competência profissional, responsabilidade e compaixão; homens e mulheres que estejam preparados para acolher e promover tudo o que for humano, comprometidos no trabalho em favor da liberdade e da dignidade de todos os povos, e decididos a agir assim, em cooperação com outros igualmente empenhados em modificar a sociedade e suas estruturas. Precisamos de gente perseverante e capaz de renovar nossos sistemas sociais, econômicos e políticos, de tal forma que fomentem e preservem nossa humanidade comum, e libertem as pessoas para se dedicarem generosamente ao amor e ao cuidado dos outros. Precisamos de pessoas educadas na fé e na justiça, que tenham a convicção possante e sempre crescente de que podem chegar a ser defensores eficazes, agentes e modelos de justiça, do amor e da paz de Deus, nas circunstâncias habituais da vida e do trabalho cotidiano, bem como fora delas. (COMPANHIA DE JESUS, 1993, p. 27).

Como se pode observar, é da vontade institucional que a gestão se organize a esse serviço de mediação de uma circunstância coerente e propiciadora da educação pela fé e pela justiça, ainda que no âmbito de uma empresa, mas que é apostólica.

Esse é um tema que tem sido recorrentemente retomado e atualizado tanto nos documentos quanto nas produções e discussões. A propósito:

[...] podemos dizer que passados quarenta anos a nossa missão continua sendo o “serviço da fé e a promoção da justiça”. Porém, hoje percebemos com maior clareza a necessidade de não separar a promoção da justiça da fé e do amor que a inspiram e de levá-la adiante no contexto global, intercultural e inter-religioso que caracteriza o mundo contemporâneo. (IVERN, 2015, p. 51).

Mais recentemente, o Secretariado de Educação da Companhia de Jesus publicará, em 2015, inspirando-se na fórmula proposta por Pedro Arrupe, na alocução denominada *Nossos colégios hoje e amanhã*, em 1975, um documento intitulado *La Excelencia Humana: Hombres y Mujeres Conscientes, Competentes, Compasivos y Comprometidos*. Nele, haverá a afirmação da missão que norteará a organização das escolas, portanto o serviço maior da gestão em sua acepção inaciana e jesuíta, o de formar: “Homens e mulheres para e com os demais... o objetivo final de nossos esforços educativos é a ênfase em uma fé que promove a justiça.” (COMPANHIA DE JESUS, 2005, p. 1).

Esse eixo da empresa apostólica a serviço da fé e promoção da justiça, embora beba na fonte daquele texto seminal de 1975, foi muito recentemente recuperado também no Seminário Internacional de Pedagogia e Espiritualidade Inaciana, SIPEI, ocorrido em 2014 e introduzido no Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação:

A proposta pedagógica dos colégios jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida; trabalhamos para realizar uma aprendizagem integral que leve o aluno a participar e intervir autonomamente na sociedade: uma educação capaz de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 37).

Também se pode encontrar uma indicação nesse mesmo sentido, por parte do Projeto Educativo Comum para a América Latina, em seu item 5, quando trata dos valores que queremos formar:

Consideramos necessário testemunhar de modo profético os valores do Evangelho – e alguns deles de modo prioritário - frente aos desafios do contexto latino-americano. Nossas instituições promovem um pensamento alternativo ao hoje dominante com diversas estratégias e, entre elas, uma educação em valores que ajude a internalizá-los e a responder ativamente, opondo-se às correntes e ideologias que desumanizam, marginalizam as maiorias na pobreza, fomentam o secularismo radical e alienam mediante as lógicas do mercado e do consumismo. (CPAL, 2005, p.17).

Também, no SQGE / FLACSI, há uma clara explicitação desse que é um matiz tão forte e, por isso, pode ser apresentado como um eixo da gestão escolar ao modo jesuíta

Promover a Justiça, como nossa opção de fé: As instituições educacionais da Companhia constituem comunidades escolares que vivem segundo os critérios da justiça que nossa fé exige. Estes critérios de justiça, não somente

são observados nos conteúdos e experiências curriculares, que os colégios oferecem a seus estudantes, mas também se refletem nos critérios de organização e funcionamento de toda a instituição (admissão de estudantes, normativas internas, regulamentos, organização escolar, administração de recursos, responsabilidade social e programas associados que fizeram esta opção). Ou seja, a qualidade de nossas escolas é julgada em grande parte pela credibilidade e consistência que eles têm em sua vida diária em relação aos critérios de justiça que a nossa fé exige. Devemos ser testemunhas ousadas e criativas, para acolher o multiculturalismo de nossas sociedades, promover o respeito pela diversidade e igualdade de oportunidades, contribuindo para reduzir as desigualdades sociais e contribuir, através de uma educação de qualidade, para a construção de uma sociedade justa e democrática. (FLACSI, 2017, p. 15).

Mais recentemente, essa explicitação de uma gestão que se organize a serviço da Fé e Promoção da Justiça, ficou ainda mais fundamentada na retomada desse tema e nas elaborações que têm sido feitas a partir do conceito síntese de justiça socioambiental e de cidadania global, que incorpora conceitos para além do humano e reflete uma preocupação de caráter planetária e universal¹.

Muito especialmente nas indicações advindas da XXXVIIª Congregação Geral, ocorrida em 2016, em seu Decreto 1, com a formulação da síntese “Companheiros numa missão de reconciliação e Justiça” ou nas aplicações que o Superior Geral Arturo Sosa fez desse decreto aos Delegados de Educação da Companhia de Jesus, reunidos no Congresso Internacional dos Delegados para a Educação Básica, ocorrido em outubro de 2017.

A articulação dinâmica desse conjunto de pilares constitui a base sobre a qual se articula o modo de gestão escolar ao modo jesuíta, sob a inspiração da marca identitária inaciana.

A seguir, será levada em consideração a discussão de alguns outros elementos característicos de uma gestão ao modo jesuíta, que, embora não se constituam eixos, podem ser apresentados como características, mais especialmente em razão de seu caráter mais normativo e exortativo que, propriamente, estruturante.

3.5 Características Gerais da Gestão Jesuíta

No tópico anterior, discutiu-se a respeito dos eixos da gestão jesuíta. Há, entretanto alguns outros elementos da identidade institucional com implicações na

¹ Informação obtida através das inserções propostas pelo Professor Dr. Fernando GUIDINI, em seu parecer na Banca de Defesa, UNISINOS, ocorrida em 30 de outubro de 2018, em São Leopoldo.

gestão que, embora não se constituam eixos podem ser analisados como traços ou características gerais.

Esses traços ou características gerais desse modo jesuíta de gestão podem ser expressos nas categorias: Apostolicidade, Humanização, Universalidade, Profundidade, Liberdade, Discernimento, Relativização dos meios e busca do sentido, Ordenação das Afeições e dinâmica permanente de Transcendência.

A Apostolicidade é um das principais características para a compreensão de um caráter inaciano na gestão escolar. No tópico anterior, discutiu-se a respeito dos eixos da gestão jesuíta. Há, entretanto, alguns outros elementos da identidade institucional com implicações na gestão que, embora não se constituam eixos, podem ser analisados como traços ou características gerais.

Esses traços ou características gerais desse modo jesuíta de gestão podem ser expressos nas categorias: Apostolicidade, Humanização, Universalidade, Profundidade, Liberdade, Discernimento, Relativização dos meios e busca do sentido, Ordenação das Afeições e na dinâmica permanente de Transcendência.

A Apostolicidade é uma das principais características para a compreensão de um caráter inaciano na gestão escolar. Na forma como se apresentam institucionalmente, as organizações educativas da Companhia de Jesus se assumem enquanto obras apostólicas, ou seja, são obras a serviço da dinâmica de evangelização da Igreja. Esse pilar é tão forte que se poderia dizer que ou se é apostólico, ou não se é jesuíta.

Junto disso, pode-se falar em Humanização enquanto um dos traços fundamentais da gestão ao modo jesuíta. Sua base e sua dinâmica estão fundadas no desenvolvimento da pessoa em todas as suas potencialidades, tendo a figura humana de Jesus seu mais forte referencial de humano divinizado e de divino humanizado. Esse pilar é uma das marcas tanto da espiritualidade como da pedagogia e pode ser assumido como um dos fundamentos da gestão no contexto de uma abordagem inaciana.

No Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação no Brasil, encontra-se uma menção destacada desse traço da Humanização, enquanto fundamento da educação jesuíta e, portanto, do modo jesuíta de gestão escolar:

A proposta pedagógica dos Colégios Jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida; trabalhamos para realizar uma aprendizagem integral que leve o aluno a participar e intervir autonomamente na sociedade:

uma educação capaz de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016 p. 37).

A Universalidade é, desde as origens da Companhia de Jesus, um importante assento de sua identidade. Ao tempo de Inácio de Loyola, já se detecta essa marca de superação das fronteiras, de ampliação da perspectiva e de alargamento dos horizontes. Essa marca é tão forte no modo de ser dos jesuítas que, ao se referir a eles, foi cunhada a expressão *o mundo não é suficiente*. Esse traço terá grande peso no estilo jesuíta de gestão que está vocacionado a remeter ao mais universal, desde cada realidade particular, não se reduzindo ao estilo doméstico de fazer gestão.

Profundidade é outra característica cara ao imaginário institucional jesuíta e perpassa seu estilo de vida e de gestão. Tanto que, recentemente, o anterior Superior Geral da ordem, Adolfo Nicolás, propôs uma reflexão a respeito da *globalização da superficialidade* (NICOLÁS, 2010). A profundidade constitui o DNA institucional e traduz a ambição de navegar buscando as *águas profundas* do ensinamento de Jesus no Evangelho de Lucas, capítulo 5, versículo 4.

Liberdade é, seguramente, um dos traços maximizados da identidade inaciana. Liberdade interior e liberdade afetiva. Ato de vontade consciente, pois refletida e discernida. Desde os primórdios, proclamada por Inácio de Loyola no Princípio e Fundamento: “[...] é necessário fazer-se indiferente a todas as coisas, em tudo o que é permitido à livre vontade e não lhe é proibido”. (LOYOLA, 2000, p. 23).

O caminho que desemboca na Liberdade passa pelo Discernimento. O permanente tensionamento das experiências de vida evoca a esse que é um pilar fundamental válido para a espiritualidade, a pedagogia e a gestão: o exercício do discernimento inaciano.

No sentido, propõe Quevedo (2013, p 23) “[...] para agir bem é necessário discernir [...] e na conceituação sucinta [...] o discernimento é um processo contínuo de transformação [...]” (QUEVEDO, 2013, p. 27). No contexto do tema aqui estudado do Modo Jesuíta de Gestão, esse será um pilar base para uma gestão que se pretende inaciana e jesuíta.

A busca permanente da vontade superior e do bem maior é um dinamismo enraizado no contexto das ações e operações e isso lhe garante um caráter praxiológico que previne os riscos de uma teorização etérea.

Em formulação recente, dada pelo Projeto Educativo Comum, ficou enfatizado que o discernimento é um dos pilares da identidade institucional de gestão:

Os processos decisórios que norteiam o trabalho da direção, em se tratando de instituições jesuítas, fundamentam-se em um aspecto radical e caro à Companhia: o discernimento espiritual e a busca daquilo que se apresenta como vontade de Deus para a instituição. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p 53).

Especialmente em tempos de tanta fluidez e relativismos líquidos, o discernimento pode se tornar um dos pilares fulcrais no contexto de uma gestão escolar de fundamentos inicianos e jesuíticos. É o que se poderá encontrar na reflexão proposta por Rincón (2005, p. 349):

Em meio a situações tão ambíguas e tão complexas como as que vivemos, o discernimento será uma ferramenta preciosa que teremos que continuar a descobrir a nível pessoal e comunitário. Saber como fazer exatamente o que Deus quer de nós e que é expresso a partir de uma vontade limpa e livre de afeições desordenadas. Esse discernimento será radicalmente espiritual (como uma atitude de abertura naquela busca), livre (antes do que o Senhor deseja), generoso (antes dele perguntar) e o paciente (dado o tempo necessário).

O reconhecimento do discernimento como traço da gestão em uma obra educativa jesuíta ficou consolidado em recente documento da FLACSI (2017, p. 13) que fundamenta seu Sistema de Qualidade na Gestão Escolar:

O discernimento ajudará a tomar as melhores decisões em um ambiente pressionado por objetivos igualmente nobres e importantes. Distinguir adequadamente fins e meios para o gerenciamento em função do que realmente é importante, permitirá alinhar os esforços e recursos, proporcionando alcançar uma maior efetividade.

Importante estratégia para tornar cotidiano o discernimento é a prática permanente do Exame Iniciano. A busca do discernimento demandará uma metodologia que lhe medie. Nessa questão, valerá, também, a indicação proposta por Rincón ao situar o discernimento como um dos fundamentos na gestão de uma *empresa apostólica* da Companhia de Jesus: “Neste ‘exame’, trata-se de avaliar e medir, não apenas de uma visão meramente quantitativa, é verdade, mas buscando qualificar o que fazemos. O que não é medido e o que não é avaliado não melhora”. (RINCÓN, 2005, p. 341- grifo do autor).

No contexto de uma gestão que se pretenda inaciana, o exame adaptado ao contexto organizacional das escolas pode se tornar um importante mecanismo de garantia do modo próprio de proceder.

Nesse sentido, o mesmo documento da FLACSI (2017, p. 13) confirmará a validade do exame para o contexto da gestão que visa qualidade:

[...] o exame entrega uma ferramenta que ajuda na permanente reflexão e avaliação, facilitando a aprendizagem pessoal e organizacional, na medida em que se consegue refletir sobre a ação e alinhar a atividade cotidiana com os objetivos estratégicos do futuro.

A ponderação dos meios é mais uma característica da gestão jesuíta e consiste numa radical afirmação da missão, do sentido e dos fins que se pretende alcançar. Daí deriva que os meios são sempre provisórios. Nunca definitivos. O impacto disso para a compreensão da gestão é determinante de uma visão da incompletude e da provisoriedade dos meios e dos recursos para um destaque aos sujeitos, aos processos e aos resultados a serviço da missão. Esse é uma característica fundante da espiritualidade e da pedagogia inacianas e que interfaceia diretamente com a gestão, reportando ao mesmo Princípio e Fundamento autoral de Inácio de Loyola no número 23 de seu texto Exercícios Espirituais: “[...] usar das coisas tanto quanto”(LOYOLA, 2002, p. 23). Tradicionalmente apresentado como o *tanto quanto inaciano*.

A Ponderação dos meios, entretanto, exigirá do gestor a adoção de estratégias que, ao mesmo tempo, dialogue com essa característica e guarde vigilância quanto aos critérios da sustentabilidade e viabilidade econômica e atenção ao desempenho nas avaliações externas, de tal modo que seja considerada no contexto dos eixos e das demais características aqui apresentados, prevenindo-se quanto aos riscos de uma compreensão distorcida.

Relativizar os meios significa, antes de tudo, manter o foco na finalidade e sentido da missão e não aprisioná-la ou sufocá-la com os meios.

Outro traço balizador da gestão em sua compreensão jesuíta é a Ordenação das Afeições, pautada na percepção de Inácio de Loyola que a aponta como a primeira das finalidades dos Exercícios Espirituais: “[...] vencer a si mesmo e ordenar a própria vida, sem se determinar por nenhuma afeição desordenada”. (LOYOLA, 2002, p. 21), conforme expressão autoral de Loyola nos Exercícios Espirituais 21. Aquilo que se

aplica enquanto a primeira das finalidades na vivência da espiritualidade inaciana aqui se torna um dos fundamentos da gestão jesuíta de inspiração inaciana.

A gestão ao modo jesuíta demanda a permanente atenção do gestor em relação às afeições desordenadas que lhes são próprias ou do seu entorno, do corpo de colaboradores ou do contexto da obra. Aqui, será considerado o discernimento, o exercício do exame, a consideração à impessoalidade da gestão e o senso de *corpus*, o foco no *magis* e na excelência, vistos anteriormente como pilares do modo jesuíta. que poderão mediar a ordenação das afeições tanto no plano pessoal, quanto comunitário e organizacional.

Permeando as características gerais acima apontadas, é próprio do modo jesuíta de gestão o exercício dinâmico de permanente busca da Transcendência. Esse traço será, ao mesmo tempo, uma experiência antropológica e religiosa, mas sempre entendida enquanto um dinamismo espiritual. Transcendência, a partir da gestão, apontará na contínua superação e serena construção da excelência, mas também como aproximação do mistério e do sagrado.

3.6 O Modo Jesuíta de Gestão Escolar Apresentado no Projeto Educativo Comum (PEC) da Rede Jesuíta De Educação (RJE) No Brasil

O presente capítulo pretende: a) analisar as convergências e peculiaridades do PEC da RJE no cenário da gestão escolar; b) identificar no PEC as características, dimensões e implicações para o modo jesuíta de gestão escolar; e c) discutir os desdobramentos do conceito de Aprendizagem Integral para a gestão dos centros de aprendizagem.

O conceito de Gestão nas obras de educação básica da Companhia de Jesus no Brasil não é externo ou aleatório. É algo muito próprio da concepção jesuíta não sendo concorrente com outras concepções, mas tomando destas algo que lhe sirva. Nesse sentido, o PEC se posicionará numa perspectiva crítica e inquieta, de não conformação e busca de superação do *status quo*.

A gestão na perspectiva jesuíta constitui-se como o meio de realizar a missão, traduzindo a finalidade apostólica e o modo de proceder próprio da Companhia de Jesus. Como já foi citado no capítulo anterior, “O modo como os processos são geridos faz os colégios e escolas manifestarem, de forma explícita, o conteúdo do

modo de proceder da instituição [...] não nos é indiferente este ou aquele modelo de gestão”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 55).

Como se pode observar, o modo jesuíta de gestão constrói interfaces, bebe em múltiplas fontes e não se arvora em afirmar que segue modelo único. Nesse sentido, seria possível afirmar que é sempre eclético e enculturado, mas que não se confunde nem se dilui, guardando seus pilares e seus traços característicos, como exposto no tópico anterior.

O PEC é, desde seu nascedouro, a declarada explicitação de um processo de gestão participativo. Veja-se que a metodologia usada em sua sistematização compreendeu *consulta ampla e construção coletiva* (EIDT; SÜNDERMANN, 2016) das unidades que compõem a RJE, representadas por gestores e colaboradores, no contexto de um seminário ampliado. O resultado foi “[...] um documento construído a partir do envolvimento de muitos profissionais da educação”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 29).

Os grandes temas que lhe perpassam são o da Aprendizagem Integral e o da Gestão. Isso já está afirmado na apresentação do documento, quando explicita que: “[...] busca organizar os espaços e os tempos escolares com novas e criativas perspectivas de aprendizagem. É meta, para os próximos anos, colocarmos o aluno no centro do processo educativo [...]”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 30).

Essa afirmação da centralidade do aluno e a proposição da aprendizagem integral são duas marcas desse documento que formaliza a vontade institucional e norteia a sua ação na educação básica no Brasil. É a primeira vez que se constrói tal alinhamento nesse grupo de escolas.

Ao propor a categoria da Aprendizagem Integral, o PEC faz um salto conceitual qualitativo que implicará no modo de gestão dos processos. Tradicionalmente, os termos mais em uso são os da Educação Integral ou da Formação Integral. Há um deslocamento explícito e proposital do eixo do ensino para o da aprendizagem. Ao mesmo tempo em que provoca uma inversão de polaridade ao sair da educação, ou formação, para aprendizagem.

Ao abordar que seu fim último é a aprendizagem integral, o próprio documento estabelece uma coerência interna que lhe é fundante: a centralidade do estudante no processo. Isso implicará que toda a gestão esteja voltada para esse foco.

Além do que, aprendizagem Integral dialoga e guarda maior interface com a perspectiva de modo, enquanto Educação e Formação poderiam ser mais adequadas

ao enfoque em modelo. Para sua melhor compreensão, vale aqui a explicitação feita no capítulo 3 a respeito de modo e modelo.

O modo de gestão das escolas básicas jesuítas no Brasil adquirirá, doravante, as marcas de uma aprendizagem integral com o selo de rede (a Rede Jesuíta de Educação). O que implicará uma forma diferente de gerir os processos e poderá gerar uma nova compreensão para o estilo jesuítico de fazer gestão. Aqui, pode-se apontar para uma percepção da gestão enquanto o caminho de geração, inovação, gestação, na acepção de Cury (2002), apontada no capítulo 2.

Um avanço como esse ficará mais bem articulado no contexto de estruturação do trabalho em rede, o que poderá provocar novas estratégias e outras metodologias para os processos de gestão nas unidades e, destas, em seu conjunto.

Um dinamismo dessa natureza, muito mais coerentemente, poderá se adequar ao estilo jesuíta de gestão que, desde as suas origens, atua na perspectiva da universalidade e da particularidade. Isso é próprio do modo de ser e proceder da Companhia de Jesus e, por conseguinte, de seus membros religiosos e do seu grande número de colaboradores nas obras apostólicas presentes nas mais diversas localidades do mundo, conforme aqui exposto nos capítulos 1 e 2.

Nessa linha de destaque à gestão como um de seus grandes temas, o PEC reforça a compreensão de que o Modo Jesuíta de Gestão Escolar supõe uma disposição de permanente diálogo com o contexto, suas metodologias e tecnologias, quando reforça a importância que deve ser dada a sistemas integrados de gestão:

[...] estamos vivendo um enriquecedor período de qualificação dos processos educativos, pois as unidades da RJE estão passando ou passarão pela rica experiência do Sistema de Qualidade na Gestão (SQGE)... Caminhamos para um sistema integrado de gestão (SINERGIA), que visa qualificar os processos administrativos [...] e fomentar processos e práticas de uma gestão integrada... Temos a Plataforma Moodle como espaço privilegiado de integração das unidades e de qualificação das mediações pedagógicas nas propostas curriculares locais. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 31).

De igual modo, na apresentação, o tema da Gestão é, mais uma vez, explicitado como uma de suas grandes prioridades quando afirma: “O campo da gestão, tanto de recursos materiais quanto de equipes e pessoas, é um espaço privilegiado onde a missão educativa que propomos se revela e realiza”. (EIDT; SÜNDERMANN, p. 17). Aqui, é também notória a percepção da gestão enquanto meio de garantia da missão e não um fim em si mesmo. Isso revela coerência com alguns

dos pilares da gestão ao estilo jesuíta, especialmente: *Apostolicidade e Relativização* dos meios em função da busca de sentido, apontados no capítulo 3.

O PEC apresentará a gestão como objeto, meio e matéria do complexo *sui generis* que propõe na abordagem dessa questão pelo modo jesuíta nas organizações escolares, destacando-a como uma garantia estratégica mediadora da missão apostólica: “A complexidade das relações, o modo como essas se travam no ambiente escolar e os processos desenvolvidos nas diferentes áreas da organização constituem o conteúdo mesmo dos processos de gestão”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 55).

O que se depreende é que, no PEC, a gestão é destacada em sua variedade de contextos e possibilidades: das relações, dos espaços, de pessoas, de processos, visão de pessoa e visão de mundo.

Nota-se que não se trata de uma compreensão restritiva da gestão que a compreende nos limites da técnica de administração ou no ferramental da gerência e do comando, mas explicita uma concepção de que é por meio da gestão e de seus processos que se possibilita a consecução da missão e que é dada visibilidade ao currículo enquanto declaração das intencionalidades e finalidades.

Acompanhamento e dialogicidade são dois traços da inacianidade que ficam indicados como marcas do modo jesuíta de gestão da aprendizagem, quando se expressa que “[...] as melhores formas de acompanhamento dos alunos são definidas em diálogo com os profissionais docentes[...]”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 46).

Assim como na experiência da espiritualidade por meio da prática de oferta dos Exercícios Espirituais, ou na dinâmica e estrutura de governo próprio da Companhia de Jesus, também na gestão da aprendizagem e na melhor assistência ao desenvolvimento dos estudantes, o acompanhamento e o diálogo estão postos como a metodologia do modo de gestão jesuíta. O matiz próprio que aqui se propõe é o da subjetividade e participação dos múltiplos atores em dinâmica de permanente interação.

Essa tendência ficará mais fortemente explicitada quando, no referido documento, constrói-se uma declaração de que “... acreditamos que professores, alunos, famílias, profissionais não docentes, todos são protagonistas do processo educativo, participando de diferentes formas e lugares da vida escolar”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 44).

É da compreensão dessa diversidade de protagonismos em interação, que se chegará ao consenso de que o diálogo e o acompanhamento devem ser buscados na

gestão da dinâmica das aprendizagens em todas as suas manifestações no contexto-espaço da escola, compreendida a partir da integralidade.

- Gestão Participativa e Integradora

A gestão é, de forma reiterada, apresentada no PEC como Gestão Participativa. Parece coerente que para garantir uma aprendizagem integral se busque construir uma gestão integradora.

A gestão participativa, em seus múltiplos meios e estratégias, pode se tornar, a partir do PEC, um eficaz meio de garantir que a gestão seja integradora e que produza a aprendizagem integral. Além disso, pode ser o caminho para construir a noção de corpo e de pertencimento, produzindo efeitos positivos no ambiente organizacional, solidificando a cultura institucional como exprime em seu texto:

O clima institucional de um colégio 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 escola; os mecanismos de resolução de conflitos; os eventuais episódios de desrespeito *entre* ou *para com* os estudantes. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 65, grifo do autor).

O PEC apontará, em seu texto principiológico e exortativo, em vários de seus itens, a explicitação da dinâmica participativa como a mais coerente ao Modo de Gestão Jesuíta.

A quebra de paradigmas administrativistas e gerencialistas fica explícita quando o documento aponta declaradamente para a corresponsabilidade: “[...]a equipe diretiva e as equipes de trabalho do colégio colocam-se na condição de corresponsáveis pelo processo educativo e pela missão institucional”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016 p. 56).

A participação é compreendida como processo permanente, totalizador, e não como ações isoladas e esporádicas. Também, é apontada como a mais adequada alternativa sistêmica de gerar processos sucessórios. Uma definição como essa distingue o processo sucessório do Modo Jesuíta dos processos vigentes em muitas organizações. Em seu item 61, o PEC tratará disso nesses termos:

[...] todas as decisões tomadas pela Equipe Diretiva derivam do discernimento feito previamente, das ações definidas como prioritárias durante o ciclo de planejamento e da avaliação anual feita pelas equipes de trabalho, que podem indicar necessidades de reorientação e adequação. Isso assegurará processos de sucessão mais seguros, especialmente nos cargos de Direção Geral, sem maiores impactos causados pela falta de um horizonte claro e de planos de ação bem definidos e apropriados pelos profissionais das diferentes áreas da escola. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 58-59).

Mais do que um modelo de gestão participativa, o grande desafio proposto é o da gestão integradora, enquanto o caminho mais coerente de se gerar formação e aprendizagens integrais, traços em relevância da Pedagogia Inaciana e, seguramente, um dos mais fortes traços da gestão ao estilo jesuíta.

Em razão dessa lógica de gestão, o PEC indicará a abordagem matricial como a mais adequada para garantir uma gestão participativa e integradora:

A proposta de formação integral não pode se consolidar como um somatório de partes, cada qual sob a responsabilidade de uma equipe ou setor, pois é da integração que conseguiremos avançar em direção aos frutos esperados do nosso processo educativo. Em virtude desse fato, a organização interna e o organograma institucional refletem essa intencionalidade. O modelo matricial de estruturas organizacionais é o que mais se aproxima da integração desejada nas escolas da RJE, já que favorece o funcionamento harmônico das diversas instâncias da instituição, com vistas ao atendimento satisfatório do que emana da proposta pedagógica. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 59).

A tarefa de liderança dessa dinâmica integradora de participação é expressamente confiada pelo PEC às equipes diretivas:

Caberá às equipes diretivas dos colégios, portanto, avaliar sistematicamente o modo de organização interna e o organograma institucional, a fim de adequá-los para garantir uma gestão cada vez mais integrada e o êxito na execução dos projetos pedagógicos. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 60).

Firmando sua visão integradora e participativa, ressaltará como importante meio “[...] a *construção coletiva* do orçamento anual [...] 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”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 62, grifo do autor).

Na linha de garantia de uma gestão participativa, integradora, e mobilizadora, apontará na adesão institucional livre a base e um fator relevante: “Dos profissionais contratados para trabalhar nas escolas da RJE, espera-se compromisso em nível

institucional, independentemente das pessoas que lideram ou ocupam cargos formais em cada momento histórico”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 74).

A dinâmica participativa e integradora da gestão não se restringe às equipes diretivas, gestão intermediária, corpo docente e corpo de colaboradores não docentes. Ela também se aplica aos estudantes e aos pais. Quanto aos alunos, há uma explicitação no sentido de garantir “[...] o protagonismo do aluno e a sua representação nas diferentes instâncias da vida e da organização escolar”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 54).

Em relação aos pais, o PEC estabelece uma linha de participação e integração baseadas na colaboração. Portanto, os pais são mais do que clientes e essa pode ser uma abordagem estratégica para a consecução da Missão. Entretanto, é uma participação claramente delimitada pela alta gestão da escola, como se pode ver:

As Associações de Pais são entidades sem fins lucrativos que promovem a participação e a integração permanente das famílias no espaço escolar, visam a mediar o contato e a relação com a administração dos colégios e colaborar de modo corresponsável para que a instituição realize a missão educativa. Entende-se que as Associações de Pais não são canais paralelos de interação e comunicação da família com o colégio, mas sim uma forma de integração com o colégio, a partir da qual se dá a representação dos interesses dos pais. [...] Sua colaboração não implica poder de decisão sobre ações, processos e opções do colégio, que são de responsabilidade do Conselho Diretor, a partir de orientações e normatizações da Delegação para Educação Básica da Província Jesuíta do Brasil. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 77).

Portanto, constata-se que a noção de gestão participativa e integradora, como apresentada pelo PEC, ultrapassa a circunscrição *ad intra* do mundo escolar e propõe a contemplação, inclusive, das famílias e suas demandas.

- Gestão de Mudanças

Começando pelos seus dois subtítulos, interroga o PEC: *Que nova vida é essa que agora começamos?* [...] e, em seguida, afirma: *trilhando juntos um caminho de renovação*, o documento já anuncia, desde a sua capa e folha de rosto, que gestão de mudanças e em mudança é um traço distintivo da gestão ao estilo dos jesuítas.

Esse posicionamento pode ser encontrado nas linhas e entrelinhas do texto e aparece de forma explícita quando diz: “Vislumbramos um processo educativo cujo paradigma supere a visão racionalista vigente e nos impulse na renovação dos currículos e dos modos de ensinar [...]” (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 42) e é declaradamente afirmado em: “[...] redimensionem espaços e tempos escolares, para gerar mais espaço de mobilidade e criatividade no processo educativo”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 45).

Essa perspectiva da gestão de mudanças impacta a própria dinâmica de gestão, sendo importante pelo fato de favorecer os processos de formação dos estudantes, pois pessoas que passam por um processo formativo em contextos de mudança, seguramente se tornarão agentes de mudança e vice-versa, o contrário também pode acontecer: pessoas formadas em contextos conservadores se tornarão, muito provavelmente, agentes conservadores e vice versa. Essa lógica se aplica, também, a outros modos da pessoa de ver a si mesma, o outro, a vida e o mundo.

Uma gestão de mudança pode engendrar estudantes “[...] comprometidos: sendo compassivos, empenham-se honestamente e desde a fé, e com meios pacíficos, na transformação social e política de seus países e das estruturas sociais para alcançar a justiça”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 30).

Também aqui será adequado que se afirme a gestão *na* mudança que é mais apropriada ao modo gestão jesuíta do que a construção gestão *para* a mudança. De tal modo que os dinamismos da gestão *de/na* mudança se torne estratégia de aprendizagens e conhecimentos a serviço dos quais a gestão escolar se organiza.

- Direcionamento Estratégico

O direcionamento estratégico é apontado como uma maneira característica do modo jesuíta de gestão nas organizações educativas e está articulado à compreensão interna de subordinação ao cumprimento da missão, inclusive como atestado pelo PEC:

[...] o trabalho das equipes diretivas, assim como os processos decisórios de maior impacto, serão mais assertivos se orientados por métodos e instrumentos de direcionamento estratégico [...] como método de trabalho e instrumento norteador para a gestão, garantindo maior eficácia no cumprimento da missão. [...] entendemos por *estratégico* a capacidade das pessoas e da organização de, considerando os dados do contexto interno e externo da instituição, definirem rumos, caminhos e metas que garantam o alcance dos objetivos propostos e posicionem a instituição, em um determinado escopo de tempo, no lugar onde deseja estar. [...] O direcionamento estratégico e seu respectivo plano de ação se alinham plenamente à missão e à visão institucionais[...]. (EIDT; SÜNDERMANN 2016, p. 57-58).

O direcionamento estratégico presente no modo jesuíta de gestão tem se tornado cada vez mais evidente na literatura corporativa e de planejamento das obras, redes e frentes de ação da Companhia de Jesus. A título de exemplo, convém citar as construções feitas nos documentos que embasam o SQGE/FLACSI que no tópico sob o título *Direção Estratégica Institucional* tratará da questão com o seguinte resultado esperado: “O centro toma decisões com base em definições institucionais e planos de ação que são compartilhados pela comunidade escolar e que integram sua própria cultura com a demandas do contexto local”. (FLACSI, 2017, p. 39).

Nesse mesmo tópico, assim se declarará o mesmo documento, ao tratar de indicadores:

1. O planejamento institucional em curto e médio prazo dará conta de ações estratégicas que se desprendam da missão e visão que inspira os centros associados à Companhia de Jesus; 2. A missão e o planejamento estratégico são atualizados periodicamente; 3. As decisões do centro são tomadas considerando a missão e o planejamento estratégico; 4. São atribuídos os recursos necessários para a execução das ações do planejamento estratégico. (FLACSI, 2017, p. 39).

Portanto, o Direcionamento Estratégico, em sua acepção técnica advinda do mundo corporativo é, reconhecidamente, ferramenta de gestão no contexto do Modo Jesuíta, sempre vinculado ao sentido da missão e visão da Companhia de Jesus, conforme explicitado expressamente na citação acima e é um traço que parece ser caminho sem volta.

- Finanças: Meios para Fins

Do ponto de vista da gestão financeira ao estilo jesuítico nas organizações escolares, afirma o PEC que: “[...] é primordial que a gestão financeira se ancore em normas e técnicas de um processo administrativo de qualidade, segundo as melhores práticas disponíveis”. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 61).

A partir disso, será possível observar que toda a discussão, a partir do referencial teórico desses dois últimos capítulos, ganhará forma e concretude na voz dos estudantes concluintes do Ensino Médio.

Propositadamente, as questões propostas aos estudantes na fase de levantamento de dados foram concebidas à luz dos eixos e das características desse modo jesuíta de gestão, aplicado ao contexto escolar e, na fase de compilação, tratamento, análise e interpretação dos dados, o pesquisador tomou o presente capítulo como referência para suas construções que serão apresentadas nos capítulos a respeito da percepção estimulada, da percepção espontânea e da proposta de intervenção, que virá em capítulo seguinte aos dois próximos.

Contudo, isso não é o suficiente para definir uma gestão financeira de matriz jesuítica. Aparece aqui, o traço marcadamente institucional dos *meios para os fins* é convocado:

Meios para os fins: essa é a máxima que nos norteia, quando se trata de gerenciamento de recursos. Nossa natureza institucional e sua raiz na experiência de Inácio de Loyola demandam constante preocupação com o uso consciente de recursos e com a justiça social, sem nos eximir da qualificação técnica e do profissionalismo necessários à execução da tarefa educativa e dos processos de gestão a ela inerentes. À competência técnica e à qualidade necessária, junta-se a necessidade de uma postura de austeridade diferenciada, que se assenta na experiência mesma de Santo Inácio e nos critérios evangélicos. (EIDT; SÜNDERMANN, 2016, p. 60-61).

As *melhores práticas* associadas aos *meios para os fins* são, portanto, o toque especial gestão financeira no estilo jesuítico. Desse modo, também fica claro o conceito antes apresentado de empresa apostólica a serviço da fé e da promoção da justiça.

Nos capítulos a seguir, o que se buscará será a explicitação dos eixos e das características aqui apresentadas ao contexto da análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa realizada, por meio de um questionário, com estudantes de três unidades da RJE.

A partir disso, será possível observar que toda a discussão, a partir do referencial teórico desses dois últimos capítulos, ganhará forma e concretude na voz dos estudantes concluintes do Ensino Médio.

Propositadamente, as questões propostas aos estudantes na fase de levantamento de dados foram concebidas à luz dos eixos e das características desse modo jesuíta de gestão, aplicado ao contexto escolar e, na fase de compilação, tratamento, análise e interpretação dos dados, o pesquisador tomou o presente capítulo como referência para suas construções que serão apresentadas nos capítulos a respeito da percepção estimulada, da percepção espontânea e da proposta de intervenção, que virá em capítulo seguinte aos dois próximos.

Recentemente, os manuais de apresentação do SQGE/FLACSI, sinalizaram nessa perspectiva de uma gestão financeira na lógica dos meios para fins:

O centro desenvolve gestão financeira que visa atingir seus fins educacionais e garantir sua sustentabilidade ao longo do tempo de acordo com os objetivos educacionais de uma escola associada à Companhia de Jesus. [...]. O centro organiza seu orçamento anual em coerência com os planejamentos estratégicos e as necessidades de formação integral, que se espera de um centro associado à Companhia de Jesus. (FLACSI, 2017, p. 43).

Desse modo, pode-se considerar que a gestão financeira sai da condição usual de finalidade para meio e a missão apostólica ocupa seu lugar de preponderância no contexto do Modo Jesuíta de Gestão nas organizações escolares.

4 O MODO JESUÍTA DE GESTÃO ESCOLAR NA PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DA RJE EM QUESTÕES ESTIMULADAS

O presente capítulo apresentará a tabulação dos resultados quantitativos provenientes das respostas às questões objetivas da pesquisa, assim como, sua análise e interpretação qualitativa. Em todas elas, e seguindo a *Escala de Likert*, aos estudantes foi proposta uma sequência de cinco alternativas: *concordo totalmente; concordo em parte; não concordo nem discordo; discordo em parte; discordo totalmente*. A escolha de um desses itens habilitava o participante a responder a questão posterior. Desse modo, todos os 271 estudantes responderam a todos os quesitos que lhes eram propostos, sendo esse o universo global dos respondentes.

Como se trata de uma pesquisa feita a partir de um questionário, cabe aqui ponderar, como nos adverte Bordieu (1975) que as perguntas não são garantias de que o objeto que se quer construir esteja elucidado para o participante, podendo, em alguns casos, até obscurecê-lo. Portanto, há que se fazer uma relativização da metodologia e admitir os limites dos instrumentos de pesquisa que muito se pode aplicar à experiência do pesquisador:

Por mais fechado que seja, o questionário não garante necessariamente a univocidade das respostas pelo simples fato de submeter todos os sujeitos a perguntas formalmente idênticas. Supor que a mesma pergunta tem o mesmo sentido para sujeitos sociais distanciados por diferenças de cultura, porém unidos por pertencer a uma classe, é desconhecer que as diferentes línguas não diferem apenas pela extensão de seu léxico ou o seu grau de abstração senão pela temática e problemática que transmitem. (BOURDIEU, 1975, p. 64).

O risco de absolutização dos dados foi vigiado pelo pesquisador na perspectiva de Bordieu (1975), quando preconiza que os dados não falam por si. É preciso interrogá-los:

Os dados, ainda que mais objetivos, se obtém por aplicação da estatística (quadros de idade, nível de ingresso, etc.) que implicam supostos teóricos e por isto mesmo deixam escapar informação que talvez tivesse podido captar outra construção dos fatos. (BOURDIEU, 1975, p. 56).

Cabe salientar que à análise e interpretação de dados a partir do questionário poderá fornecer outros dados a outras pesquisas, completando seu objetivo ou dando possíveis continuidades de estudos, por meio de outras metodologias, como, por exemplo, a entrevista que poderá elucidar elementos, tendências e possibilidades.

4.1 Dados Quantitativos dos Participantes

O convite para participar da pesquisa foi oferecido por meio da distribuição do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a um universo de 120 estudantes em cada um dos 3 Colégios da Rede Jesuíta de Educação (RJE), escolhidos conforme os critérios apresentados na Metodologia. Esses estudantes, por adesão, levaram o TCLE para apreciação e assinatura de seu respectivo responsável legal.

A totalização dos participantes na pesquisa aponta para um equilíbrio proporcional de adesão nas três realidades escolhidas e indica um alto nível de interesse e participação, uma vez que se pode observar, conforme os dados da tabela abaixo, que 75% dos estudantes mobilizados à pesquisa finalizaram sua adesão espontânea e, efetivamente, participaram da estratégia de levantamento de dados.

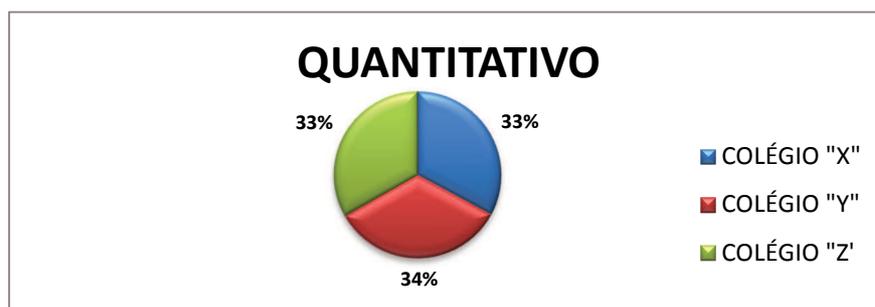
Tabela 1 - Quantitativos dos participantes

COLÉGIO	“X”	“Y”	“Z”
ADESÕES	89	92	90
TOTAL	271		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Do ponto de vista da proporcionalidade entre as três unidades da RJE, os dados acima sinalizam também a proporcionalidade representada no gráfico 1:

Gráfico 1 - Quantitativo dos participantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados e a representação gráfica revelam uma maior presença feminina de participação na pesquisa: 13 mulheres a mais que os homens, (4% a mais de mulheres). Entretanto, do ponto de vista estatístico, apesar da maior incidência feminina, tal fato não gera distorções nem impacta o todo da pesquisa.

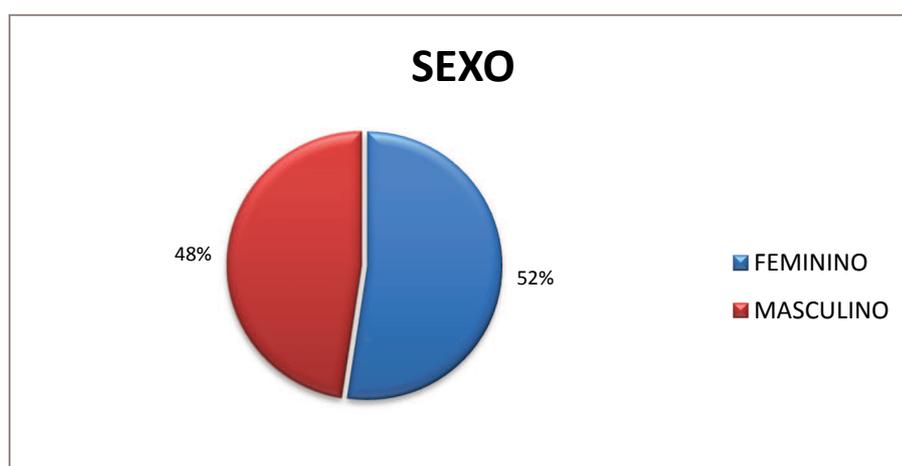
Tabela 2 - Participantes por sexo

COLÉGIO	"X"	"Y"	"Z"	F/M*
FEMININO	50	45	47	142
MASCULINO	39	47	43	129
TOTAL	271			

Fonte: Elaborada pelo autor.

Legenda: F/M: Feminino e Masculino.

Gráfico 2 - Participantes por sexo



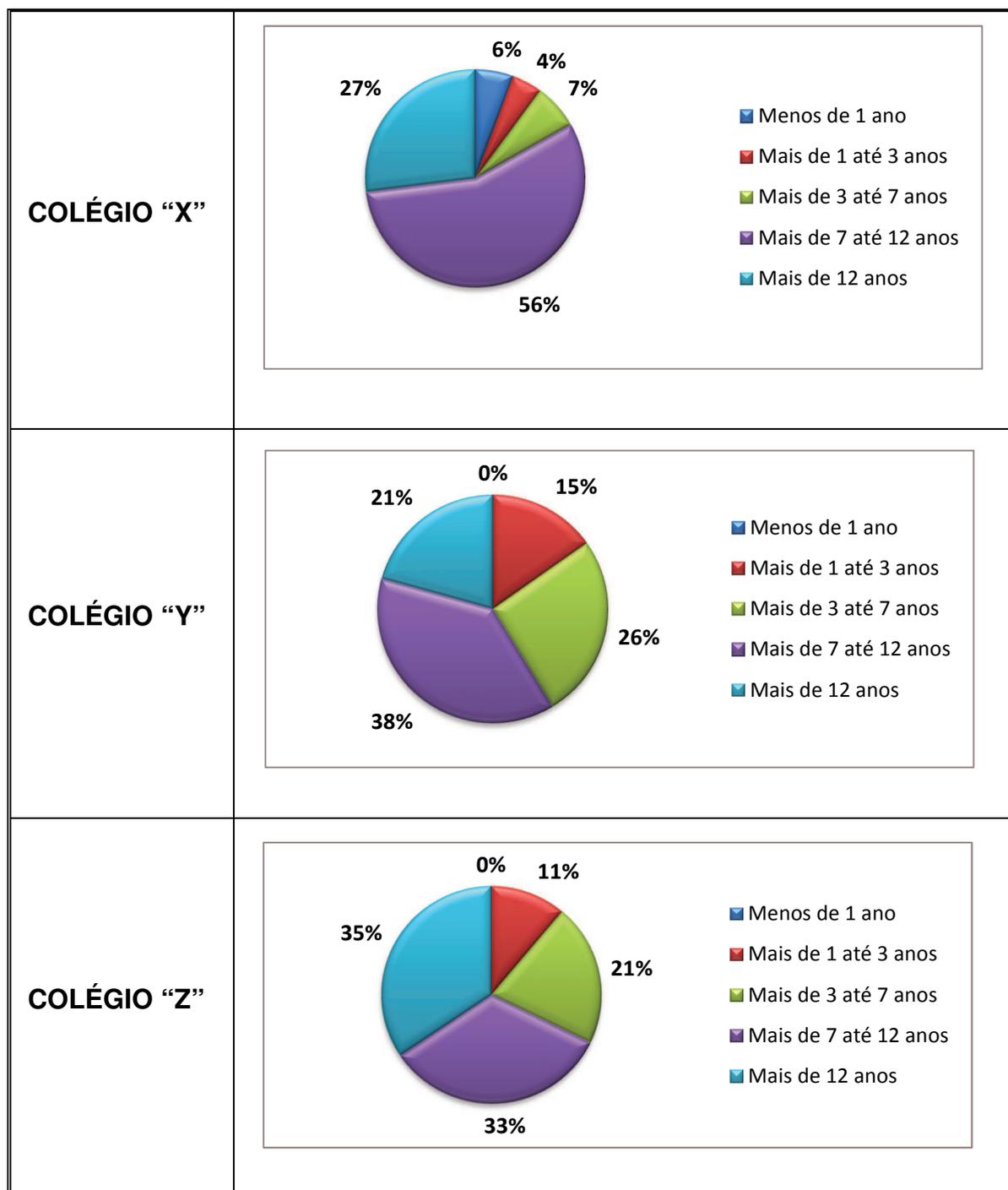
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Tempo de Permanência no Colégio

No questionário, foi indagado aos estudantes que indicassem o seu tempo de permanência, em anos, no Colégio da RJE. Nos quesitos oferecidos, o primeiro compreendia o tempo *menos de um* ano, ou seja, aquele estudante que chegou ao Colégio para concluir seu Ensino Médio; *mais de um e menos de três anos*, ou seja, o estudante que veio cursar seu Ensino Médio no Colégio; *mais de três até sete anos*, ou seja: o estudante que cursou do Ensino Fundamental 2 ao Ensino Médio no Colégio; *mais de sete até 12 anos*, ou seja: o estudante que cursou do Ensino Fundamental 1 ao Ensino Médio no Colégio; *mais de 12 anos*, ou seja: o estudante que estuda no Colégio desde antes do Ensino Fundamental.

Essa pergunta permitirá correlacionar a permanência do estudante no Colégio da RJE em que estuda e, por conseguinte, o tipo de resposta dada. O resultado da pesquisa sugere que quanto maior for a incidência do sujeito veterano, proporcionalmente será seu alinhamento e afinidade institucional na perspectiva de uma proposta de aprendizagem e formação institucional.

Gráfico 3 - Tempo no Colégio em anos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados representados nos gráficos desse tópico apontam para uma fidelização: a grande maioria dos estudantes das unidades da RJE com os quais se trabalhou nessa pesquisa permanecem no Colégio em que estudam há mais de 7 anos, ou seja, pelo menos desde o início do Ensino Fundamental 2: em X= 83%, em Y= 59% e em Z= 68%, sendo que em Z revela-se um dado altíssimo de 35% - mais

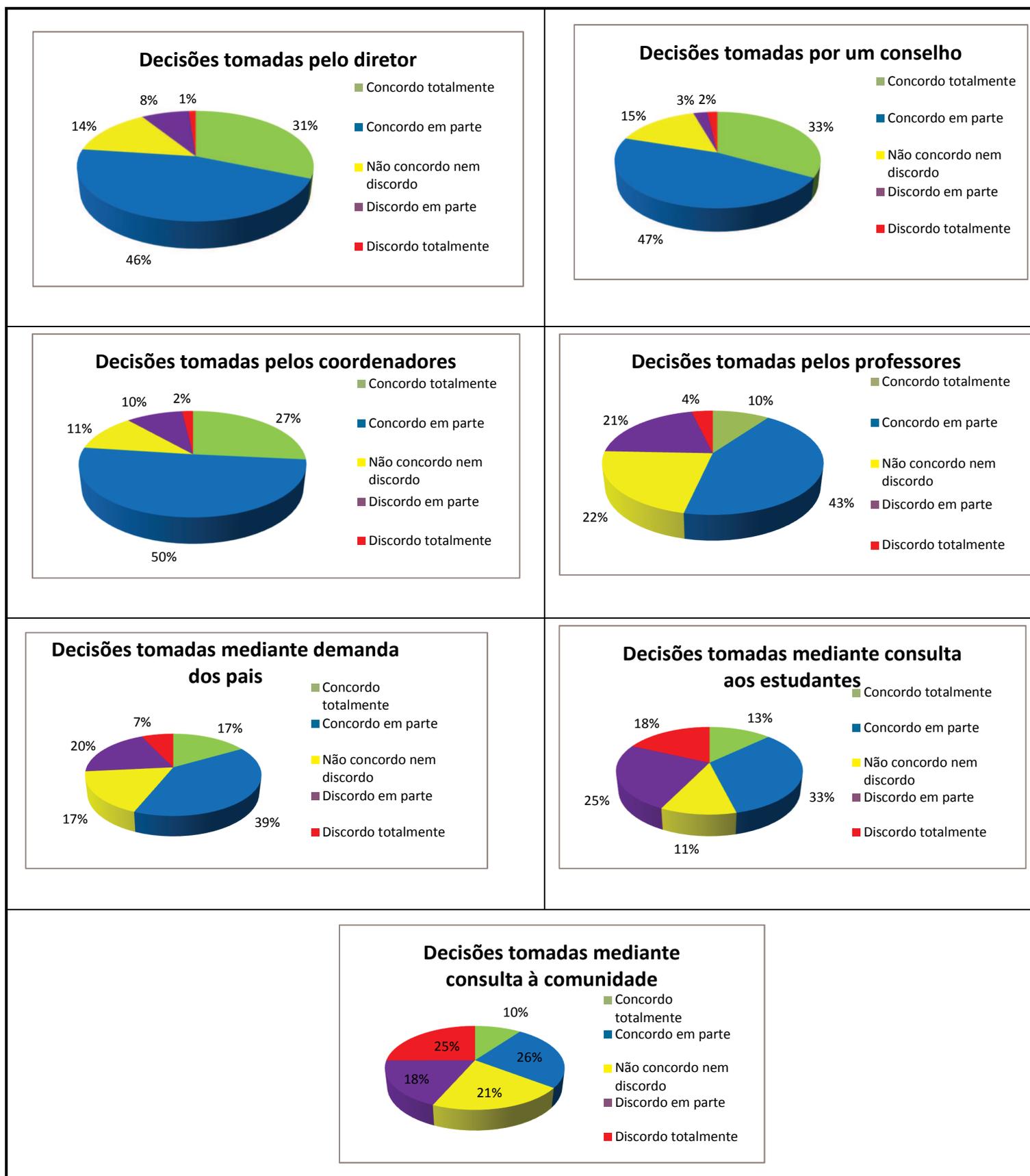
que um terço - para aqueles que estão com mais de 12 anos de educação básica naquela unidade.

Há que se observar que o grupo com menos de 3 anos estudando na instituição apresenta uma incidência proporcionalmente muito baixa e que mesmo o grupo abaixo de 7 anos não chega a fazer maioria em nenhuma das unidades da RJE participantes desse estudo.

4.3 Percepção dos Estudantes em relação aos Processos Decisórios em Colégios da RJE

No questionário da pesquisa, foi apresentada ao estudante a seguinte questão: *Percebo que as decisões no Colégio da RJE em que estudo hoje são tomadas [...], eles deveriam apresentar sua resposta a essa pergunta conforme a escala acima indicada. Nessa questão, foi proposta uma lista de sete possíveis instâncias decisórias no ambiente escolar, a saber: *diretor, conselho, coordenadores, professores, demanda dos pais, consulta aos estudantes, consulta à comunidade.**

Gráfico 4 - Percepção de estudantes quanto aos processos decisórios



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao responderem à pesquisa, os estudantes participantes parecem compreender que o diretor é uma figura proeminente enquanto instância decisória na escola da RJE. Mais de dois terços dos respondentes indicaram essa percepção quanto a *concordo totalmente* ou *concordo em parte*, enquanto 14% não souberam opinar a respeito. Entretanto, como se verá nos demais quesitos, os resultados também sugerem que o diretor é uma instância decisória articulada a outras instâncias internas da unidade. Portanto, parece haver, por parte dos estudantes, uma percepção de que o diretor toma decisões na colegialidade, na consulta e na participação de outras instâncias decisoras, o que se aproxima dessas categorias quando discutidas no referencial teórico da presente pesquisa.

Quando indagados sobre um conselho como órgão decisor, os estudantes identificam que essa parece uma prática consolidada e identificável nos processos decisores e no modo de gestão nas unidades escolares da RJE. Atente-se para a constatação de que há um empate técnico entre as respostas *concordo totalmente* e *concordo em parte* em relação à alternativa anterior. Em ambas, aproximadamente um terço dos participantes chega a concordar totalmente. Isso pode ser indício de que os estudantes percebem que a gestão nas unidades da RJE em que estudam não se configura no exercício do arbítrio de um sobre todos, mas segundo a metodologia da consulta e da busca do Discernimento e a Impessoalidade do processo decisor, tão caros ao modo jesuíta de gestão, apresentadas como parte de suas características gerais, também aqui descritas anteriormente.

Diante da indagação sobre os coordenadores como instância no processo decisor, os estudantes apresentam um resultado muito aproximado daquele indicado para diretor e para conselho. O lugar do coordenador ganha maior força em se tratando dos que concordam em parte. A identificação afirmativa do papel do coordenador na gestão sugere que essa é uma função estratégica no modo como se organiza a gestão nas unidades da RJE, na percepção dos estudantes. Os índices desse quesito se aproximarão muito do conceito de cogestão e de gestão participativa, objeto de construção em capítulo anterior do presente estudo. Considerando-se os resultados encontrados para a percepção do papel do diretor, do conselho e do coordenador, poder-se-á indicar que a gestão escolar ao modo jesuíta aproxima-se da gestão participativa e a percepção dos estudantes em relação a essa questão aproxima-se das categorias da Autonomia e Protagonismo, Participação e Colegialidade, vistas anteriormente como eixos do modo jesuíta de gestão escolar.

Os estudantes percebem que seus professores têm um papel de relevância no processo de tomada de decisões. Os que concordam totalmente ou em parte perfazem mais de metade do universo de participantes, enquanto os que discordam totalmente ou em parte perfazem um quarto. Os dados da pesquisa sugerem que há uma percepção adequada do papel do professor por parte dos estudantes que atribuem um lugar de protagonismo a esse sujeito da gestão que está na linha de frente da relação com os estudantes. Aqui também, os resultados sinalizam para a percepção de uma dinâmica de cogestão e gestão participativa. Entretanto, os mesmos dados indicam, possivelmente, que a gestão não pode ser vista como democrática, haja vista os resultados apontados para o diretor, o coordenador e o conselho, além dos dados encontrados para a indagação a respeito de uma gestão democrática, em quesito posterior da presente análise e interpretação da pesquisa.

A percepção dos estudantes participantes na pesquisa coloca em destaque a correlação gestão e demanda dos pais, embora o grupo predominante seja o dos que concordam parcialmente. Desse modo, será possível notar que mais da metade dos alunos participantes vislumbra que os gestores têm as demandas dos pais, portanto das famílias, em seu modo de gestão, como um fator relevante e considerável. O grupo dos que discordam parcialmente ou totalmente perfaz em torno de um quarto do quantitativo. O grupo dos que não sabem a respeito equivale ao grupo dos que concordam totalmente. Parece uma questão bastante difusa, mas com forte concentração na tendência positiva de resposta à questão proposta.

Quando indagados sobre consulta aos estudantes, a percepção é de que a situação se inverte se comparada à demanda de pais. Menos da metade dos estudantes se sentem contemplados no exercício da consulta. Há um empate técnico entre os que tendem a uma resposta positiva e aqueles que apresentam uma resposta de negação à questão proposta, com ligeira vantagem para os que concordam, ainda que parcialmente. A consulta e escuta aos estudantes, no que se refere à gestão, parece não ser um traço que distinga as unidades da RJE. Isso pode indicar que, nas unidades, ainda não se atentou para o potencial de aprendizagem e formação integral quando as estratégias de gestão privilegiam a participação dos estudantes. Inclusive, essa será a tendência mais evidente que se poderá depreender da pergunta da pesquisa que aborda sobre práticas dos gestores no exercício da escuta e da consulta aos estudantes. Há que se alertar para o fato de que o público-alvo da pesquisa são os próprios estudantes, donde, ao mesmo tempo que possa parecer uma resposta

autêntica, pode também ser um mecanismo de pleito próprio. Outrossim, é importante atentar-se à parcela juvenil desse universo investigado, que tende a uma visão mais crítica do seu processo de protagonismo e sujeição, especialmente em se tratando de relação hierárquica verticalizada.

Consulta à comunidade parece ser uma tendência pouco perceptível para os estudantes. O grupo hegemônico é dos que discordam totalmente ou parcialmente, sendo que um quinto dos participantes desconhecem essa prática. As respostas positivas – no todo ou em parte – perfazem pouco mais de um terço

4.4 Percepção dos Estudantes das Escolas da RJE quanto à Forma de atuação dos Gestores e Atores da Gestão

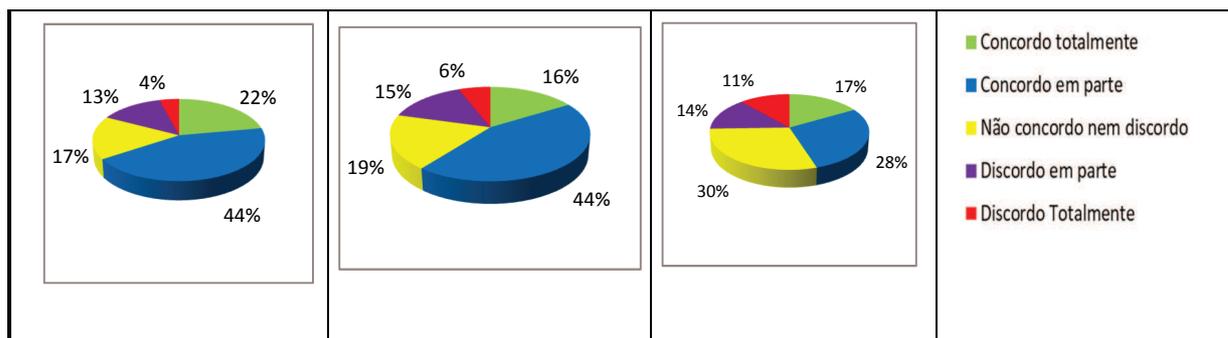
Foram apresentadas três questões que pretendiam identificar como os estudantes da RJE percebem o desempenho dos diretores, coordenadores, professores e funcionários na gestão do Colégio em que estudam. A mesma questão foi repetida três vezes com os mesmos quesitos para os dois primeiros atores em conjunto (em razão de seu papel na liderança da instituição), para professores e funcionários em separado.

Foi-lhes apresentada a seguinte questão para cada tipo de segmento de gestor e ator da gestão: *A forma como os diretores e os coordenadores (grupamento 1) / professores (grupamento 2) / funcionários (grupamento 3) desempenham sua função no Colégio da RJE em que estudo hoje revela [...].* Em relação a essa assertiva, deveriam posicionar-se, indicando, como nas questões anteriores, em relação aos seguintes quesitos: *autonomia; protagonismo; submissão; colaboração e alienação.*

Ao analisar os dados, a opção feita, para efeitos de uma visão de conjunto, foi a de condensar os resultados das respostas dadas para cada perspectiva revelada no quesito indicado, a saber:

Gráfico 5 - Percepção de estudantes quanto à autonomia na gestão

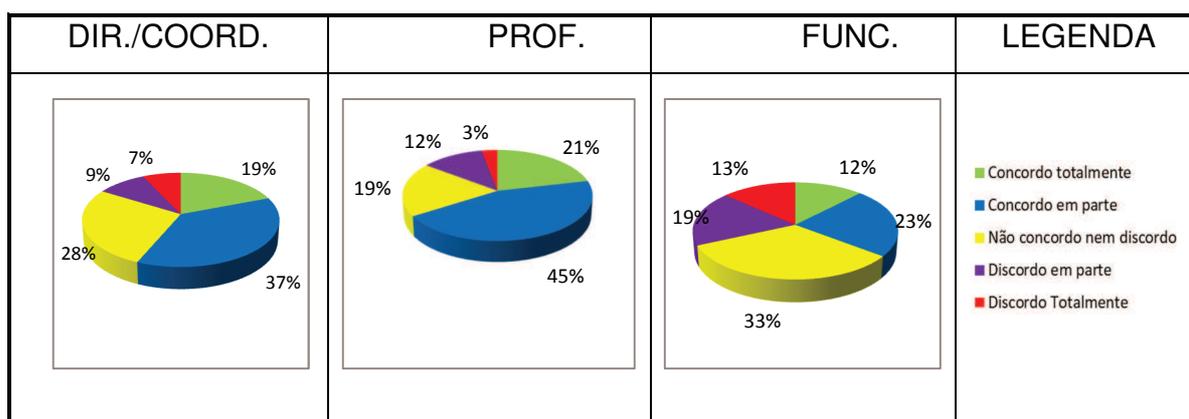
DIR./COORD	PROF.	FUNC.	LEGENDA
------------	-------	-------	---------



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados encontrados sugerem que os estudantes participantes revelam perceber mais autonomia quanto maior a liderança esperada do gestor. Os dados captados indicam, inclusive, que a criação da RJE não representou perda de autonomia por parte dos gestores e dos professores. A autonomia – no presente estudo, apresentada como um dos pilares da gestão ao modo jesuíta e considerada uma das marcas da educação jesuíta que nasce do processo educativo e se estende aos processos de gestão – é percebida em todos os segmentos indicados. Com maior ou menor intensidade, os participantes deixam a entender que gestores, professores – especialmente esses dois grupos – e funcionários, no contexto do modo jesuíta de gestão, atuam a partir de um referencial identitário de pertencimento e corresponsabilidade e podem não ser meros executores de ordens verticalizadas.

Gráfico 6 - Percepção de estudantes quanto ao protagonismo na gestão



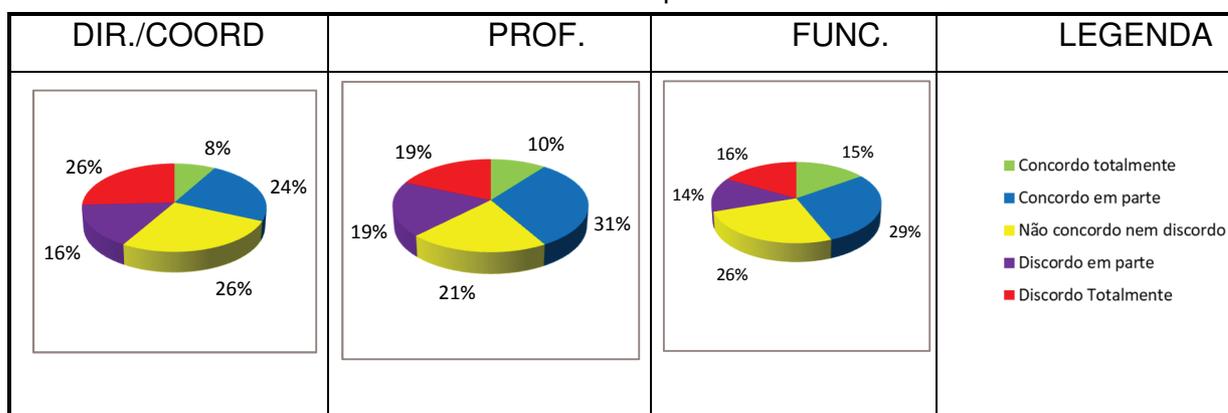
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na percepção dos estudantes, o professor como é o principal protagonista (como esperado, uma vez que é o professor o principal sujeito do processo de gestão escolar com quem mais interagem cotidianamente) e, também, sugere que tanto maior será o protagonismo quanto maior for a liderança esperada do gestor. A percepção

dos funcionários nesse quesito é um tanto quanto difusa, mas proporcional. Para eles, os estudantes atribuem mais de um terço de concordância total ou parcial e ficam em torno de um terço para os que não sabem e um terço para os que discordam no todo ou em parte. Os dados da pesquisa sugerem que o protagonismo, no presente estudo, apresentado como um pilar da gestão ao modo jesuíta, é revelado como identificável na forma como gestores e professores desempenham sua função nas unidades da RJE, com menor incidência para funcionários.

Gráfico 7 - Percepção de estudantes quanto à submissão ao superior

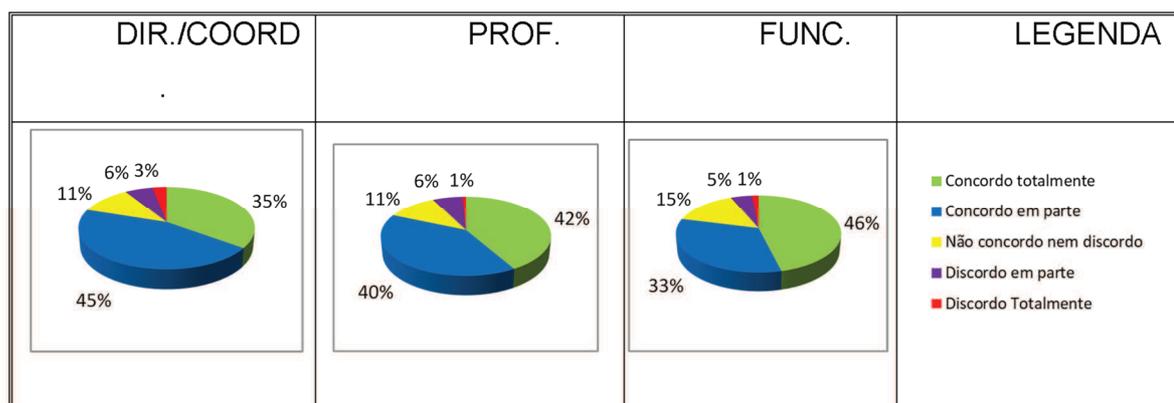
Fonte: Elaborado pelo autor.



A percepção dos estudantes sugere que quanto maior a liderança esperada da função, menor é a submissão. Esses dados são coerentes com as marcas encontradas para *protagonismo* e *autonomia*. Curiosamente, o professor anteriormente visto como protagonista e autônomo, tem uma significativa incidência de submissão. Considerando-se todos os segmentos, a percepção dos participantes identifica uma média superior a um terço que percebem submissão no modo como desempenham sua função.

Essa tendência parece ser coerente com a categoria da Decisão Superior, no presente estudo apontado como um dos pilares do modo jesuíta de gestão, mas que não se opõe necessariamente ao protagonismo e à autonomia e, contraditoriamente, articula-se a esses, reforçando a característica própria do modo jesuíta de que a autonomia e o protagonismo não equivalem a independência ou personalismo, temática institucional que pode ser explorada em futuras pesquisas, mas que não é objeto dessa.

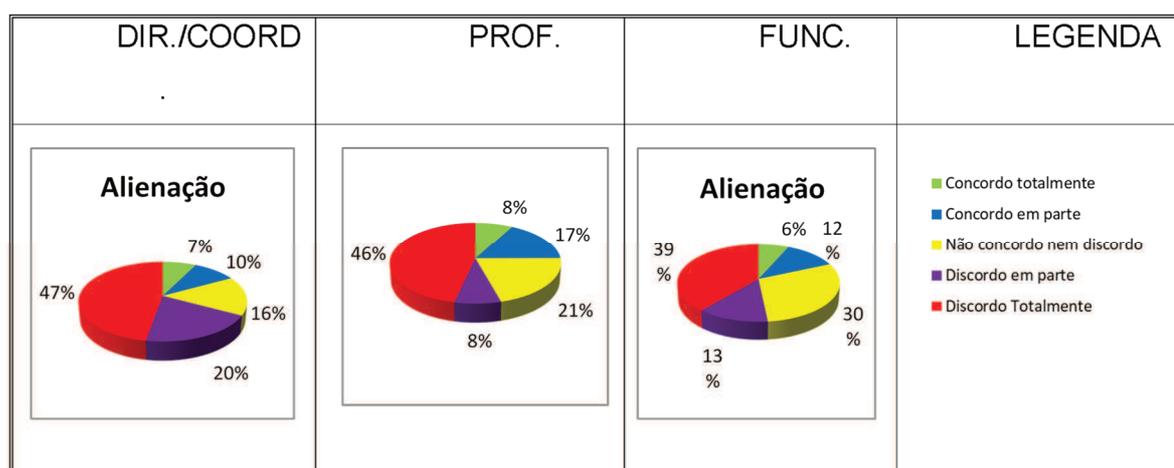
Gráfico 8 - Percepção de estudantes quanto à colaboração na gestão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Colaboração é, na percepção dos estudantes, a grande marca do modo como gestores, professores e funcionários se organizam para o exercício de sua função. A concordância total ou parcial oscila em torno da média dos oitenta por cento. Importante observar que a ocorrência média mais baixa é a do *discordo totalmente*. Os dados revelam que os estudantes percebem maior colaboração no grupo dos professores. A percepção dos estudantes identifica que esse é um dos eixos do modo jesuíta de gestão, conforme exposto no presente estudo, na explicitação de que todo aquele que atua na obra da Companhia é assumido como colaborador na sua missão.

Gráfico 9 - Percepção de estudantes quanto à alienação na gestão



Fonte: Elaborado pelo autor.

A discordância em relação ao quesito da alienação é uma forte tendência na percepção dos estudantes. Os dados aqui indicam que quanto maior seja a liderança esperada do gestor, menor será a alienação. Os índices dos que concordam no todo ou em parte são, em média, relativamente baixos. Os que não sabem demonstraram

ter a menor percepção em relação aos funcionários, talvez por ser esse o sujeito com o qual tenham menor interação. Esse quesito funcionou no contexto do presente estudo como contraste e contraponto da Profundidade e do Discernimento – aqui apresentados como características do modo de gestão jesuíta – e do Magis e busca pela Excelência – aqui indicados como pilares da gestão ao modo jesuíta.

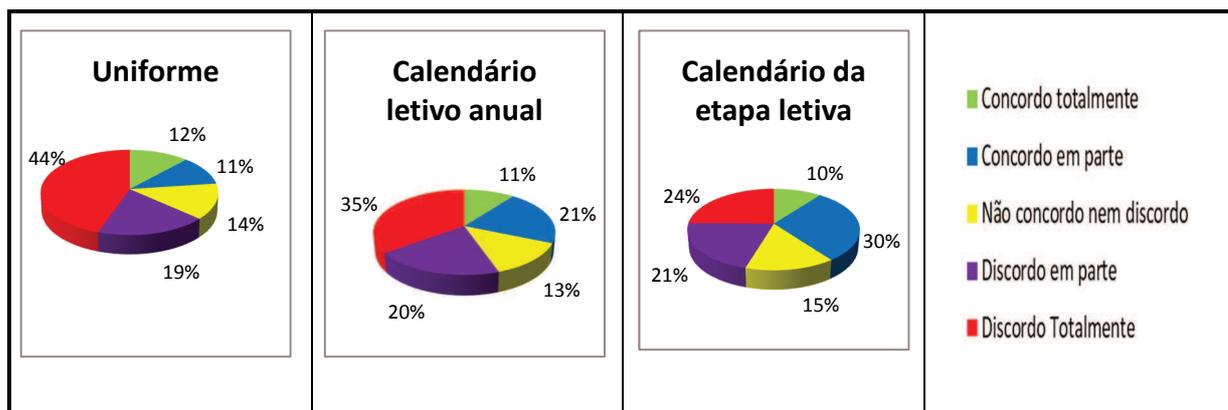
A proposição desse quesito se justifica pela constatação de que a alienação, assim como outras tantas características, é forjada no ato de gestão. De tal modo, uma gestão escolar alienada é alienante. E o modo de gestão jesuíta caracteriza-se por evidenciar a Consciência, como declarado no SIPEI e assumido pela RJE no PEC.

4.5 Percepção dos Estudantes a Respeito da Consulta e Escuta ao Conjunto do Corpo Discente como Prática de Gestão em Escolas da RJE

Aos participantes foi apresentada a seguinte pergunta para responderem segundo a mesma escala: *Sobre as situações e questões abaixo, percebo que a consulta e escuta aos estudantes é prática comum dos gestores na escola da RJE em que estudo hoje em relação a [...].*

Os quesitos apresentados tratavam de uniforme, calendário anual e de etapa – classificados na análise e interpretação como organização da rotina escolar –, namoro, tecnologia portátil, normas, regulamentos e regras de convivência (abaixo analisados como normalização), estratégias e metodologias, critérios de avaliação da aprendizagem, conteúdo ministrado e material didático (tratados como dinâmica pedagógica), projetos de inovação, obras, avaliação de desempenho dos educadores e propostas de atividades extraclasse – discutidos como desenvolvimento pedagógico.

Gráfico 10 - Percepção de estudantes quanto à consulta e escuta sobre organização da rotina escolar

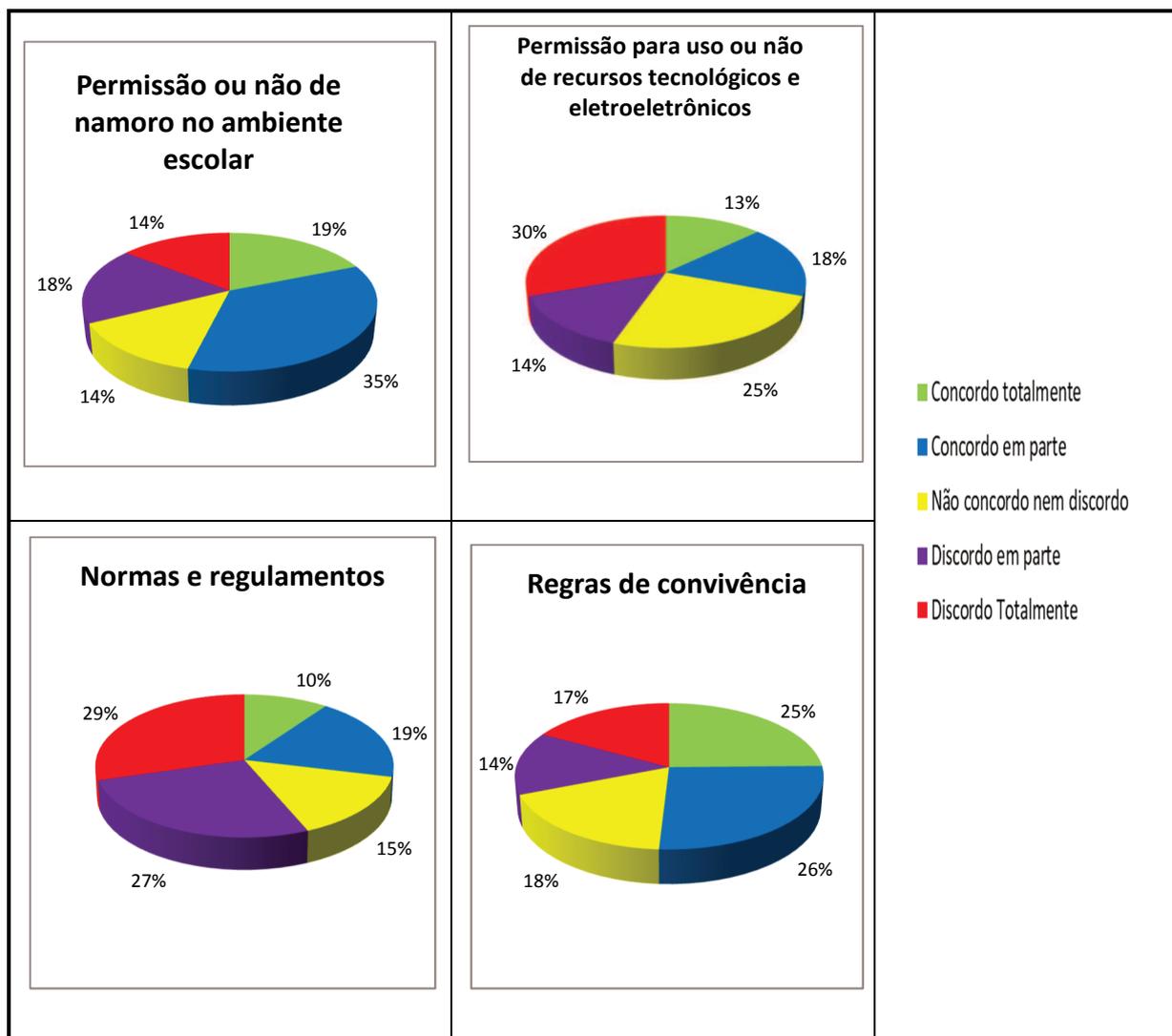


Fonte: Elaborado pelo autor.

O quesito da consulta ou escuta quanto ao uniforme – tipo e modelos das peças e as regras de uso – não goza de uma apreciação positiva por parte dos estudantes. Praticamente dois terços dos estudantes se posicionaram nos grupos dos que não sabem ou discordam totalmente ou parcialmente. Os estudantes, portanto, parecem não se perceberem consultados sobre esse assunto e podem estar a indicar que esse é um procedimento de gestão ao qual se submetem e acatam, mas não participam da construção.

A percepção dos estudantes em relação à escuta e consulta quando da elaboração do calendário letivo anual das unidades da RJE sugere uma tendência de que eles não se sentem escutados ou consultados. Mais da metade se manifestou com discordância total – que é o grupo majoritário e com mais de um terço –, enquanto menos de um terço preferiu a concordância parcial ou total, quando considerados esses dois grupos conjuntamente.

Em relação à consulta para a elaboração do calendário das etapas letivas, os estudantes se percebem com uma incidência maior de participação do que em relação ao calendário anual, embora o grupo dos que discordam totalmente ou parcialmente ainda seja majoritário. Mas os que concordam totalmente ou parcialmente cresce, quando comparados ao quesito anterior (calendário anual), a ponto de o maior número de respondentes se identificarem com concordância parcial, e se aproxima do primeiro grupamento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais de metade dos estudantes percebem que existe escuta e consulta quanto à permissão do namoro em ambiente escolar, sendo que o grupo majoritário, e que ultrapassa a um terço, é dos que concordam parcialmente. Menos de um terço apresentou discordância total ou parcial. As respostas, embora não sinalizem para o namoro permitido ou proibido na escola, podem estar indicando para a existência de diálogo quanto a esse tema nas unidades da RJE.

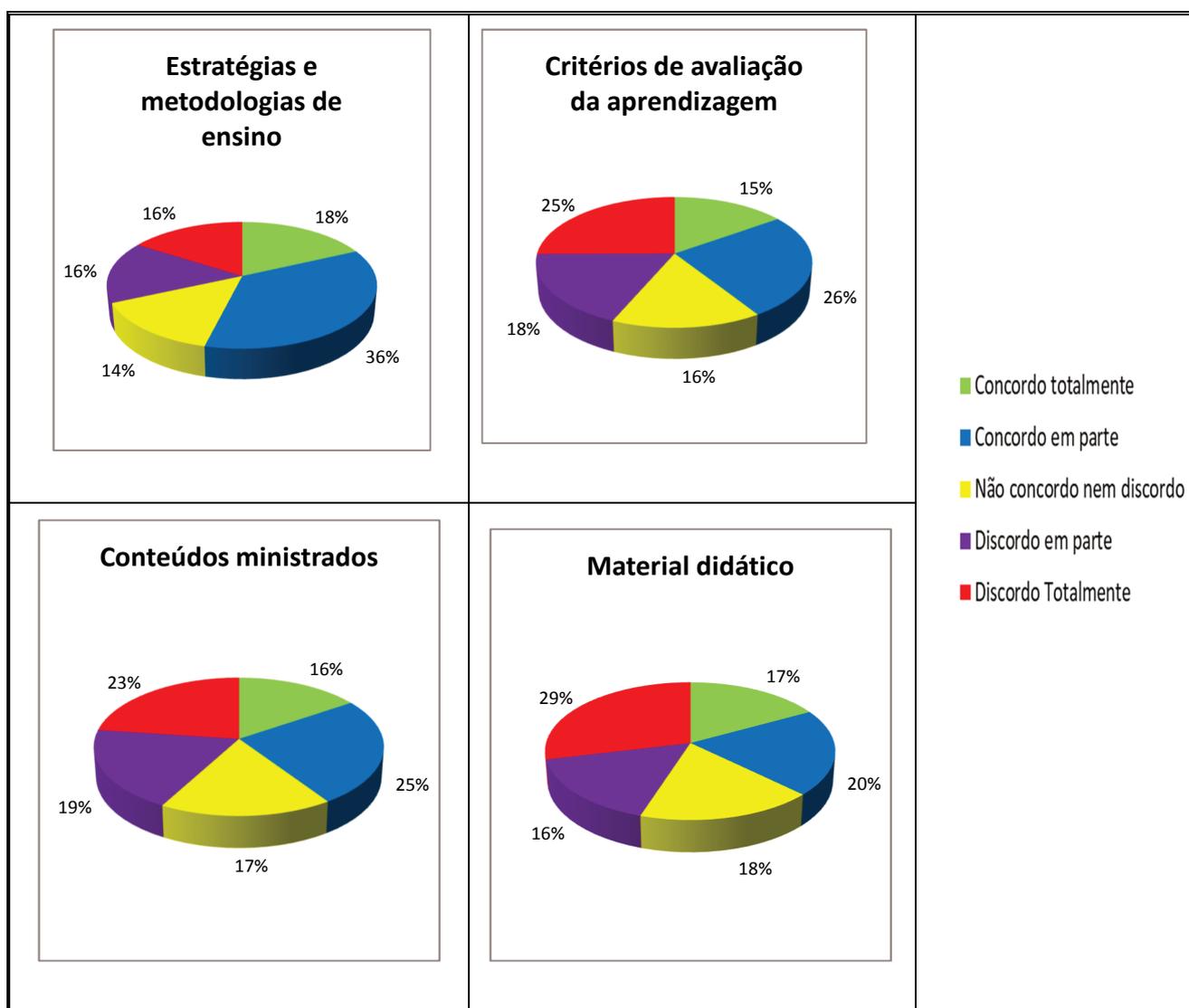
Em relação à consulta sobre permissão para uso ou não de recursos tecnológicos e eletroeletrônicos, o maior grupo é dos estudantes que discordam totalmente, seguido pelo grupo dos que não sabem – um quarto dos estudantes se percebeu nesse lugar e, nesse quesito, é o maior índice para essa alternativa. Juntos, esses dois grupos perfazem mais da metade das respostas dadas e, adicionados, aproximam-se dos oitenta por cento. Os resultados sugerem que esse não é um tema

em evidência ou que os estudantes se sentem pouco consultados sobre essa questão ou, ainda, que o uso de recursos tecnológicos e eletroeletrônicos seja restringido.

Sobre o processo de construção de normas e regulamentos, a percepção dos estudantes pode sinalizar que ainda não é uma estratégia formativa e de aprendizagem priorizada na RJE. Mais da metade das opiniões se revela em discordância e menos de um terço ficou entre os que concordam. Os estudantes parecem dizer que as normas e regulamentos são uma dimensão da dinâmica escolar à qual aderem ou acatam, mas de cujo processo constituinte não são chamados a participar.

No quesito das regras de convivência, os estudantes se percebem com algum grau de participação. Mais da metade está entre os que concordam no todo ou em parte, enquanto menos de um terço fica entre os que discordam totalmente ou em parte. Os participantes parecem identificar a natureza interpares e dialógica da convivência, aliada à sua proximidade com a experiência cotidiana do espaço escolar e distinguí-la das normas e regulamentos.

Gráfico 12 - Percepção de estudantes quanto à consulta e escuta sobre a dinâmica pedagógica



Fonte: Elaborado pelo autor.

A respeito da consulta aos estudantes como prática da gestão em relação a estratégias e metodologias de ensino, pouco mais da metade deles concorda total ou parcialmente – esse grupo sozinho perfaz mais de um terço. Proporcionalmente, um terço dos estudantes discorda no todo ou em parte – sendo que cada grupo apresenta, em separado, resultados idênticos. A percepção dos estudantes sugere que se escuta ou consulta sobre as estratégias e metodologias. No entanto, essa pode não estar se apresentando como uma prática orgânica dos gestores para o desenvolvimento da qualidade do ensino nas unidades da RJE.

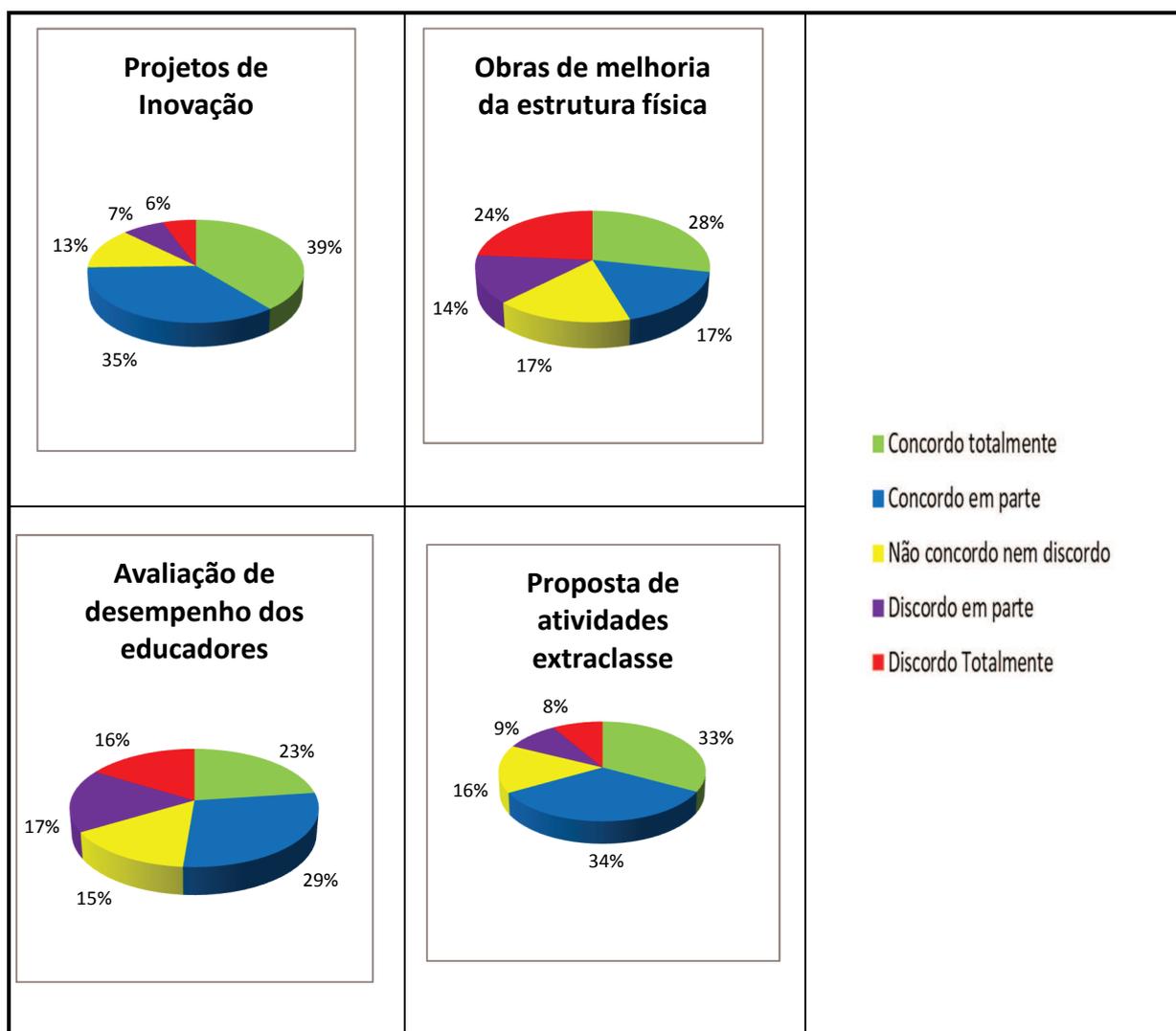
Em relação aos critérios de avaliação da aprendizagem, os quantitativos desse quesito também revelam uma tendência difusa. Percebe-se um equilíbrio entre os

grupos dos que concordam e dos que discordam. Os que discordam totalmente estão muito próximos dos que concordam parcialmente. Cada um, em média, com um quarto dos participantes. A percepção dos estudantes sugere que a missão educativa da RJE, compreendida, a partir do PEC, desde a centralidade do estudante, conforme visto neste estudo, ainda não se revelou uma constante identificável pelos estudantes.

Sobre conteúdos ministrados, a percepção dos estudantes também se revela difusa. A concordância total forma o menor grupo. Quando adicionados os grupos dos estudantes que se identificaram com a discordância total, ou em parte, e os que não sabem, aproximam-se de sessenta por cento. Esse dado pode indicar que o protagonismo do estudante enquanto sujeito da aprendizagem é uma perspectiva desafiadora à missão educativa das escolas da RJE, aproximando-se da mesma tendência do quesito anterior.

Quanto à consulta e escuta a respeito do material didático, os estudantes se veem com menor protagonismo. O grupo majoritário é o dos que discordam totalmente. Quando adicionado aos que discordam em parte ou não sabem, perfazem quase dois terços. Um pouco mais de um terço fica entre os que concordam no todo ou em parte. Os dados, portanto, sugerem que a indicação do material didático tem sido uma prerrogativa da escola e que ainda é baixa a participação dos estudantes nesse processo.

Convém ressaltar nesse bloco que sobre as questões relativas à dinâmica pedagógica há muito de escolha pessoal: gostar da aula, afeiçoar-se aos instrumentos, adequar-se aos recursos, preferir aquele componente curricular ou aquele(a) professor(a), gostar de estar na escola; são, dentre outros, fatores que condicionam a percepção do estudante.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Projetos de inovação é o tema dentre os apresentados nesse quesito em que os estudantes sentem que são mais escutados ou consultados. Quase três quartos se identificaram com a concordância total – que é o grupo majoritário – ou parcial. Essa indagação dialoga com um dos pilares do modo jesuíta de gestão apresentado neste estudo: a criatividade e a inovação. Para os estudantes, esse é um traço no modo como se estrutura a gestão nas unidades da RJE.

Em obras de melhoria da estrutura física, a percepção dos estudantes revela-se difusa. Os resultados não são evidentes. Muito embora o grupo predominante seja o dos que concordam totalmente, há uma forte discordância no sentido oposto, ou seja, aqueles que discordam totalmente. Ambos com aproximadamente um quarto dos participantes e perfazendo mais da metade. A percepção dos estudantes sugere que se escuta pouco ou a poucos.

Embora pouco mais da metade dos estudantes se reconheça no todo ou em parte, consultados ou escutados no aspecto da avaliação de desempenho dos educadores, os dados podem estar a sugerir que essa prática não seja uma política clara nas unidades da RJE, visto que um grupo quase idêntico em termos quantitativos desconhece ou discordam em parte ou totalmente. A partir do que os dados indicam, essa avaliação não é uma evidência na percepção dos estudantes.

No quesito atividades extraclasse os participantes se percebem consultados ou escutados. A proporção é de aproximadamente dois terços dos que concordam totalmente ou parcialmente para os que discordam – total ou parcialmente – e os que não sabem. Quanto a essa tendência, foi possível verificar que esse quesito só é ultrapassado pelo da inovação (apresentado acima). Esses dados podem estar sugerindo que será no contexto desses dois temas em que os estudantes se sintam mais protagonistas no contexto dos processos de gestão nas unidades da RJE.

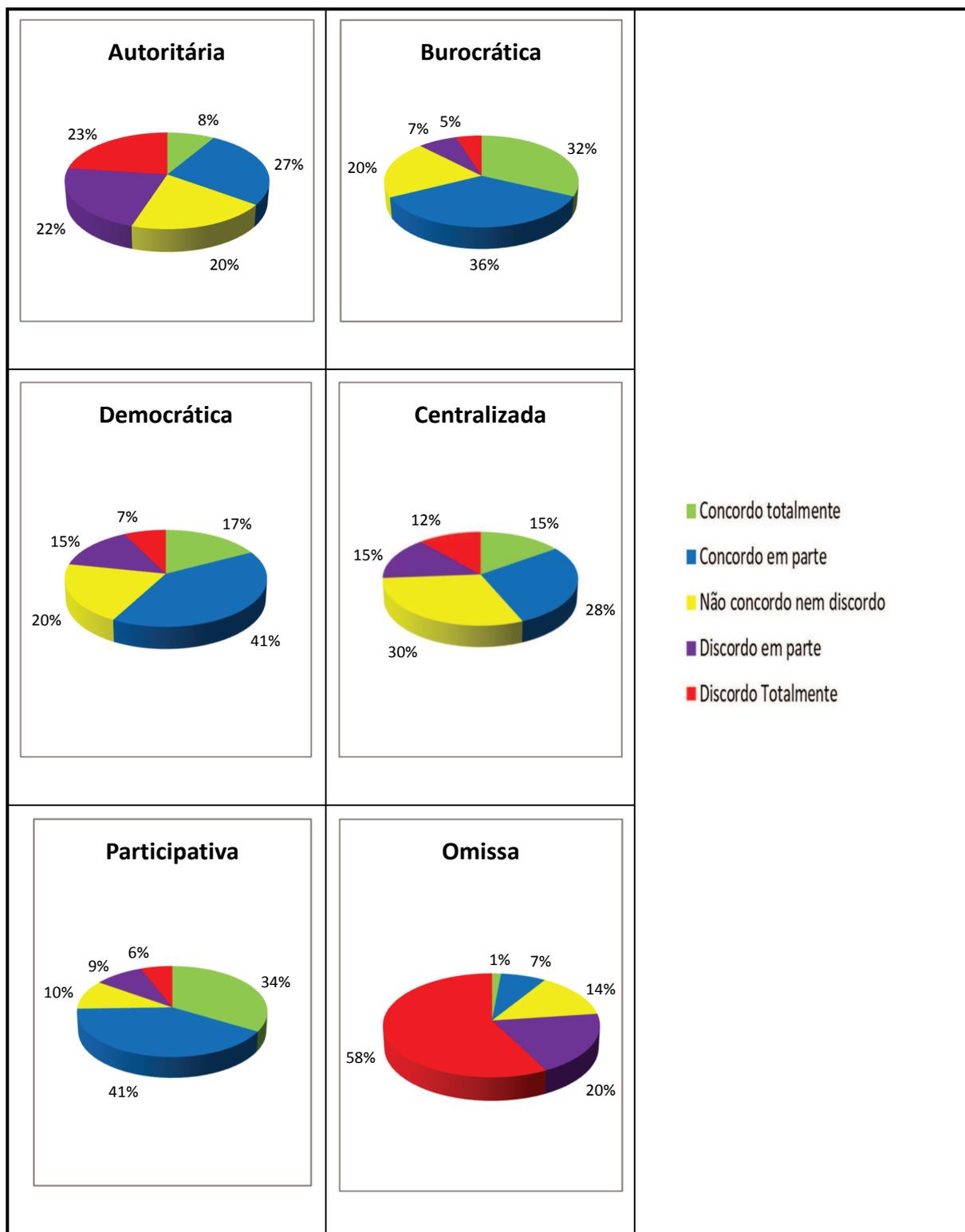
Os dados apresentados pelos estudantes em sua percepção da escuta e da consulta como estratégia de gestão sugerem que esse é um campo promissor para as unidades da RJE, pois é importante considerar que Protagonismo e a Participação, estão entre os eixos do modo jesuíta de gestão, como apresentados na discussão teórica, em capítulo anterior.

4.6 Percepção dos Estudantes de Escolas da RJE sobre a Organização de Processos e Atividades

Na sequência os estudantes responderam sobre a forma como percebem que são geridos os processos e atividades na unidade.

A questão apresentada foi: *A forma como está organizado o colégio da RJE em que estudo se apresenta como [...]*, os estudantes deveriam indicar um dos quesitos apresentados: *autoritária, burocrática, democrática, centralizada, participativa, omissa.*

Gráfico 14 - Percepção dos estudantes sobre como se apresenta a forma de organização do Colégio



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quase metade dos estudantes participantes reconhecem que não há autoritarismo na escolas da RJE como marca da forma de organização das escolas da RJE. 45% desse grupo discorda total ou parcialmente. contra 35% que concordam no todo ou em parte. O grau de diferenciação, entretanto, está na comparação dos

grupos que concordam ou discordam totalmente. Ali, aparece uma diferença de três vezes em quantidade. A categoria autoritária desse quesito, contudo, não pode ser absolutizada visto que o público-alvo da pesquisa é naturalmente avesso a qualquer exercício de poder que se pautar por estratégias vigorosas na relação. Por outro lado, a incidência da concordância no todo ou em parte revelados por esses dados e nessa faixa etária podem sugerir que as escolas da RJE não sejam autoritárias.

Grande parte dos estudantes consultados identificou a marca burocrática na gestão, nas escolas da RJE, em sua forma de organizar. Os dados encontrados sugerem que os estudantes assumem uma postura crítica, ou seja, têm o que dizer a respeito e poderiam, na medida em que lhes for dada oportunidade, podendo assumir um posicionamento propositivo no desenvolvimento institucional. Os percentuais desse quesito sinalizam para uma escola que tem, na organização interna de processos e procedimentos, certo peso da burocracia.

Entretanto, há que se relativizar a categoria burocrática como percebida pelo jovem dessa faixa etária. É comum que os estudantes qualifiquem de burocrático todo procedimento que requeira formalidades ou regras. Como a escola é uma organização coletiva, dinâmica e múltipla, é da sua natureza o regramento de muitos procedimentos. Isso pode ser percebido pelo jovem como estritamente burocrático e constituir-se em objeto de crítica. Tanto de um lado como de outro: duas coisas normais.

Na percepção de mais da metade dos estudantes, o colégio se apresenta como democrático, embora o grupo majoritário seja daqueles que concordam em parte. O grupo dos que não se posicionaram é próximo ao grupo dos que discordam. Portanto, os dados sugerem que se trata de uma percepção limitada dessa imagem da escola da RJE.

Os dados para o quesito centralizado sugerem uma percepção um tanto quanto difusa, prevalecendo a concordância com a centralização na forma como se organizam os colégios da RJE. Nessa categoria, o grupo dos que não sabem prevalece e chega à marca aproximada de um terço, sugerindo que é um tema para o qual um grupo significativo não soube se posicionar. O total dos que discordam no todo ou em parte se aproxima do grupo anterior, fortalecendo a possível indicação de que é um tema controverso para o público consultado.

Quanto à participação, os dados mostram que os estudantes veem a escola como participativa: três quartos dos participantes se apresentaram como de acordo

parcial ou totalmente. A percepção aqui apresentada pelos estudantes confirma a caracterização construída na parte teórica da presente pesquisa e consolida mais uma das marcas das especificidades de uma gestão segundo o modo jesuíta: proativa, participativa e apoiada em uma burocracia organizada, uma vez que os quesitos dessa parte com maior concordância dos participantes a respeito da forma como percebem a organização da escola tenham sido: burocrática, participativa e não omissa (abaixo).

Na percepção dos estudantes não há omissão dos gestores na forma de organização das escolas da RJE. Os dados encontrados fortalecem o traço de corresponsabilidade e de colaboração na missão, que são afirmados nos documentos e estratégias da Companhia de Jesus em relação às suas obras apostólicas educativas, conforme apresentado neste estudo.

Em seu conjunto, os estudantes percebem que, na organização de processos e de atividades, os operadores da gestão nas unidades da RJE fazem uma articulação sofisticada entre o participativo (78% de concordância total ou parcial) e o burocrático (68% dessa mesma tendência).

À primeira vista, essa é uma percepção incongruente, pois participativo e burocrático podem não ser compatíveis. Entretanto, parece que os estudantes estão sinalizando que essa é uma dinâmica *sui generis* das unidades na RJE. Possivelmente, estejam apontando para a eficiência e o foco da organicidade e sistematicidade dos processos e operações, ao mesmo tempo em que se percebem chamados ao protagonismo e gozam de reconhecimento e acolhida, como se verá no capítulo que interpreta as respostas das questões espontâneas.

Essa é uma percepção que interfaceia com os eixos da Participação, Protagonismo e da Excelência discutidos no marco teórico e sinalizam que há um hibridismo aparentemente contraditório: burocrático-participativo, que aqui ficará em aberto, mas que poderá ser especulado em pesquisas posteriores como uma combinação genuína do modo jesuíta de gestão escolar.

A alta reprovação ao quesito “*omissa*” pelos estudantes sugere um reconhecimento do Magis enquanto um pilar evidente em sua percepção para essa problematização apresentada em relação à forma como se organiza a gestão.

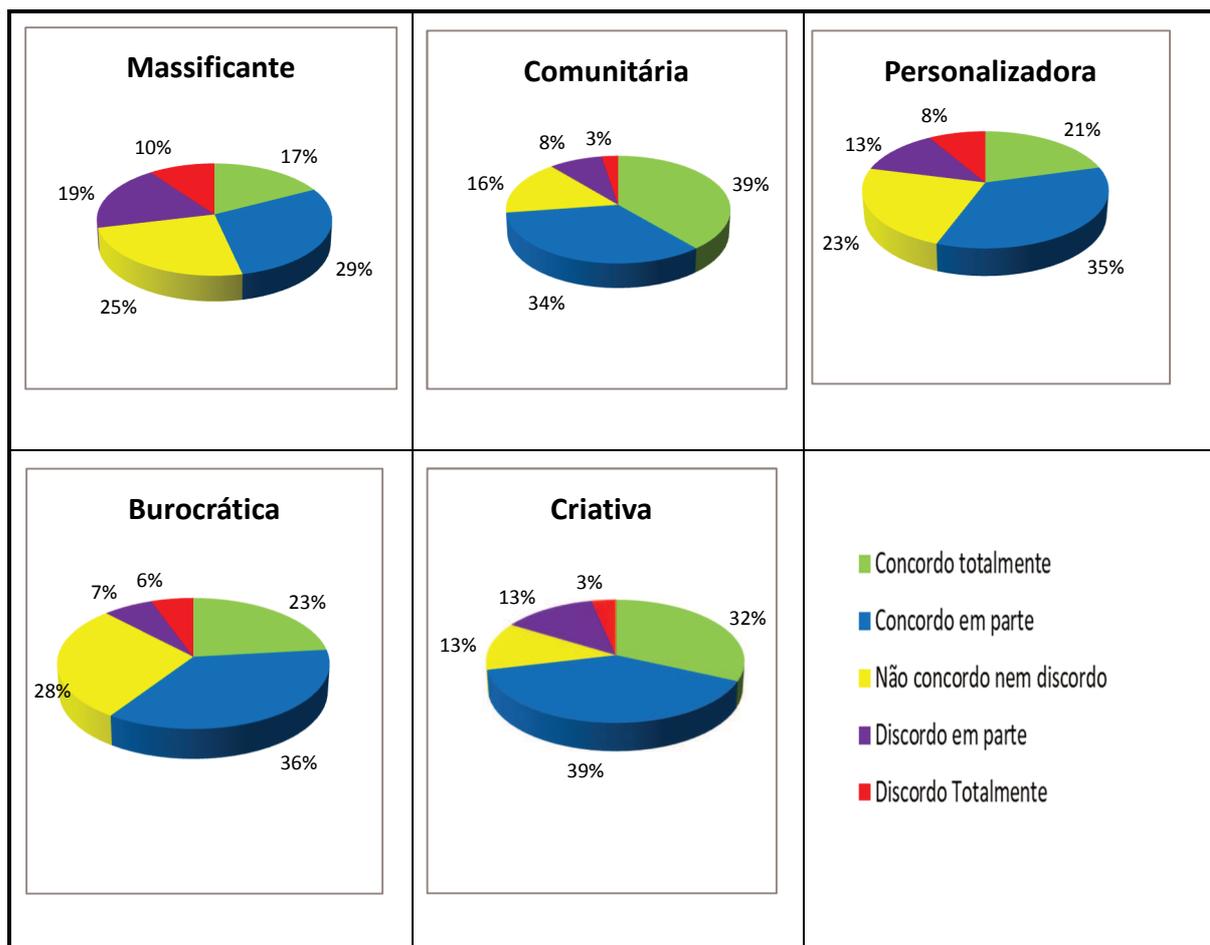
4.7 Percepção dos Estudantes a Respeito das Características da Gestão nas Escolas da RJE

Foi apresentada aos estudantes a seguinte questão *A dinâmica de gestão de colégio da RJE em que estudo hoje se caracteriza por [...].* Foi-lhes apresentada, também, uma sequência de categorias, a saber: *massificante; comunitária; personalizadora; burocrática e criativa*, diante das quais deveriam posicionar-se, indicando: *concordo totalmente; concordo em parte; não concordo nem discordo; discordo em parte; discordo totalmente.*

Diferentemente da questão anterior, em que os estudantes revelaram como veem a organização dos processos e atividades, ou seja, daquilo que mais concretamente visualizam na rotina escolar, na presente questão, a finalidade foi de captar do público discente a percepção que ele possui sobre o modo como a gestão lhe aparece, a partir dos processos e atividades nas quais toma parte, desde o lugar de sujeito e público-alvo beneficiário dos serviços educacionais oferecidos nas unidades da RJE.

Os resultados apurados nas respostas dadas a essa questão, pelos participantes, indicaram as seguintes tendências:

Gráfico 15 - Percepção dos estudantes sobre as características da gestão na unidade da RJE



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à característica *massificante*, embora os dados sejam um tanto quanto difusos, a maioria dos estudantes concorda parcial ou totalmente. Menos de um quinto discorda. Os dados revelados nesse quesito divergem de uma das características da educação jesuíta e da pedagogia inaciana: a personalização e a aprendizagem com foco na pessoa do aluno. A partir destes dados, cabe questionar se, na gestão escolar ao modo jesuíta, têm-se buscado estratégias que deem visibilidade a um processo de formação integral e emancipatória dos sujeitos, enquanto missão assumida pela Companhia de Jesus, em contraponto às práticas de ensino massificadoras, muitas vezes a serviço das performances e escalas e limitadas pela finalidade de manutenção da ordem vigente e do *status quo*.

Possivelmente, o resultado desse quesito pode ter ocorrido devido à dificuldade de compreensão da categoria *massificante*, que, na percepção dos estudantes, pode não estar diretamente contraposta às categorias integradora e personalizadora.

Igualmente, poderão os estudantes estar indicando que, no modo de gestão nos centros de aprendizagem, prevaleça uma tendência que se poderia denominar de

pensamento único, hegemônico ou padronizado, que, de qualquer forma, representaria uma contradição no contexto de uma proposta de educação jesuíta.

Em relação à característica *comunitária*, os estudantes participantes percebem e manifestam que a dinâmica de gestão das escolas da RJE possui forte dimensão comunitária. Quase três quartos deles percebem isso no todo ou em parte. Possivelmente, estão indicando que veem o modo de organizar das escolas como favorecedor da aprendizagem e superação de visões individualistas e egocêntricas e uma proposta de construção de uma visão de mundo e das relações pautada no reconhecimento da alteridade. Isso se poderá verificar em outros quesitos desse item que apontam para elementos que caracterizam suas aprendizagens nas unidades da RJE.

Sobre a característica *personalizadora*, os dados sugerem uma percepção relativamente positiva dos estudantes em relação a essa identidade da dinâmica de gestão ao modo jesuíta. Entretanto, considerando-se a personalização como uma das características fundamentais da educação jesuíta, a percepção dos estudantes pode indicar que a gestão nas unidades da RJE tenha, nessa que é uma forte característica da educação jesuíta, uma dimensão a ser potencializada ou uma fragilidade a ser otimizada como oportunidade. Do contrário, a percepção dos estudantes apresentaria uma tendência mais favorável e de maior identificação da concordância no todo ou em parte.

Embora a percepção dos estudantes sinalize uma concordância da maioria quanto à feição *burocrática* da gestão nas escolas da RJE, nesse quesito, há que se atentar para a alta incidência daqueles que não sabem e que, aqui, ultrapassam a um quarto dos participantes.

É importante observar que, embora a maioria a sinta como burocrática, isso não impedirá que também a maioria a veja como comunitária, personalizadora e criativa. Essa combinação, aparentemente contraditória, parece ser uma construção tipicamente jesuíta que pode ser explorada em outros estudos e pesquisa, como dito anteriormente.

A criatividade na gestão é uma das características do modo iniciano de gerir. A pesquisa mostra que isso é reconhecido por parte significativa dos estudantes participantes. A incidência dos que discordam é baixa e dos que concordam é bastante alta.

Há que se considerar o fato de que essa percepção advém da parte de jovens secundaristas, cujo perfil é marcadamente crítico e exigente com o comportamento das instituições. Esse perfil do público-alvo da pesquisa sugere uma potencialização da expectativa de que a gestão nas escolas da RJE seja criativa e, portanto, coerente com aquilo que está declarado nos documentos da Companhia de Jesus e na sua literatura institucional, inclusive no que tange ao perfil que deseja forjar nos estudantes: a criatividade e originalidade na solução de problemas.

Os resultados aqui encontrados sugerem que os participantes captam muito especialmente os traços e eixos da Humanização, Personalização e Inovação, discutidos em capítulo anterior.

A combinação majoritária do binômio comunitária-criativa, revelada nos dados encontrados, traz aproximações com o conceito de Fidelidade Criativa, visto anteriormente aqui como uma marca do modo jesuíta de gestão.

4.8 Percepção dos Estudantes de Escolas da RJE sobre como a Comunidade Local e o Entorno se Manifestam a Respeito da Gestão na Unidade em que Estudam

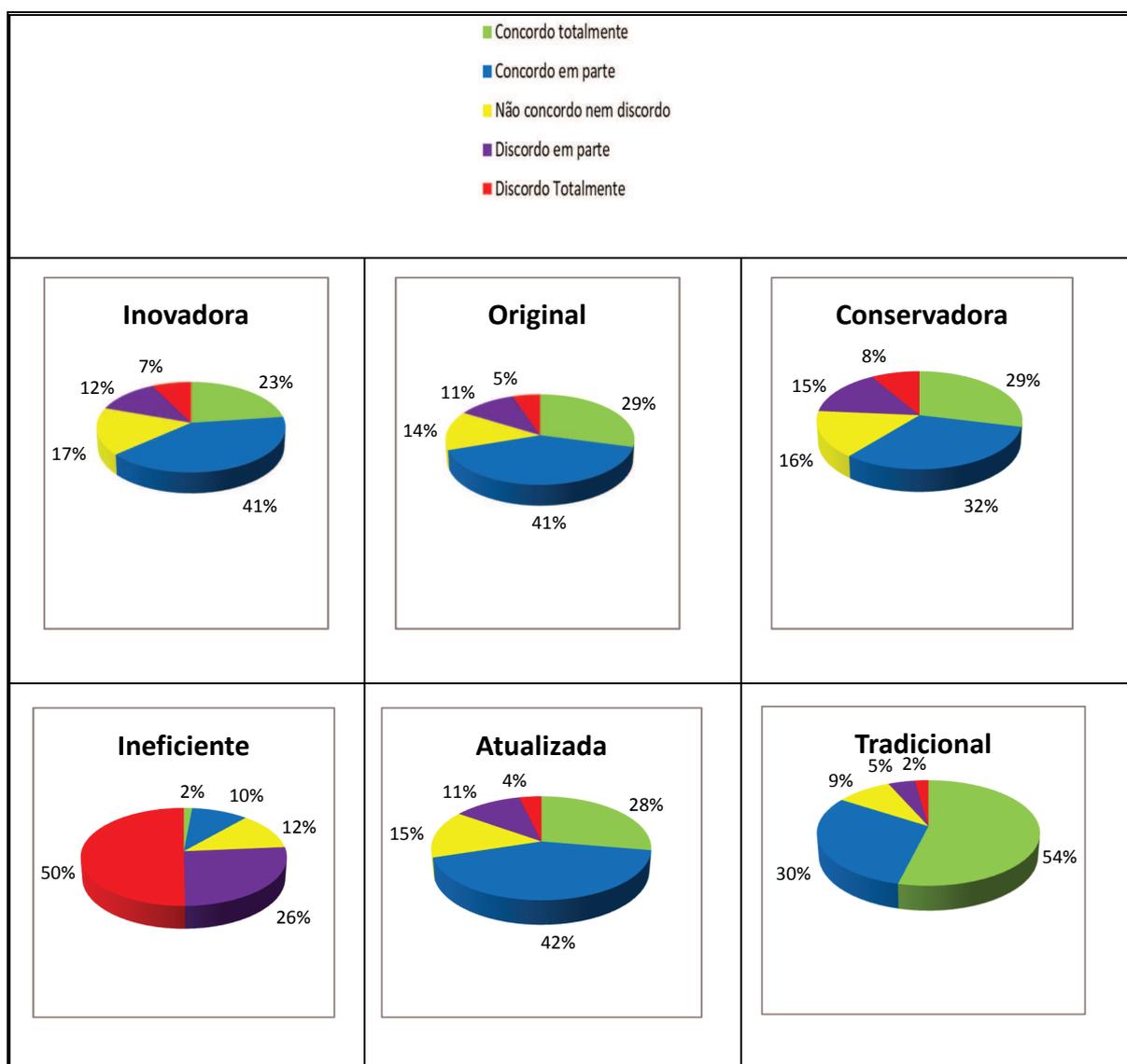
Os estudantes participantes receberam a seguinte questão para se posicionarem em relação a ela: *Percebo que a gestão do Colégio da RJE em que estudo hoje é vista, tida pela comunidade e seu entorno como [...].* Os estímulos apresentados são os mesmos utilizados anteriormente: *concordo totalmente; concordo em parte; não concordo nem discordo; discordo em parte; discordo totalmente.*

A pergunta foi estrategicamente pensada para que os estudantes pudessem revelar o que percebem daquilo que lhes é dito em casa, na família, nas rodas informais, e nos círculos que frequentam a respeito de qual é a mais forte feição da gestão em uma unidade escolar da RJE.

Aqui, ao perguntar sobre comunidade e entorno, pretendeu-se captar a percepção dos estudantes para além da sua visão pessoal.

Os quesitos oferecidos à resposta dos participantes foram: *inovadora; original; conservadora; ineficiente; atualizada e tradicional.* Os resultados encontrados são:

Gráfico 16 - Percepção de estudantes sobre como a gestão é vista pela comunidade local e seu entorno



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados encontrados sugerem que, na visão da comunidade local e de seu entorno, segundo a percepção dos estudantes, as tendências mais evidentes sejam a de que a gestão é vista como tradicional e eficiente. O primeiro pela atratividade positiva apresentada e o segundo pela atratividade negativa, conforme se pode verificar no gráfico acima.

Classificando-se os resultados encontrados, poder-se-á verificar a mais alta incidência positiva – os que discordam totalmente ou em parte. A visão da comunidade e do entorno, segundo a percepção dos estudantes, é de que a gestão na unidade é tida como: 1.Tradicional 84%; 2.Não ineficiente 76% (portanto, eficiente, invertendo-

se a resposta para seu contrário); 3. Atualizada e Original, ambas 70%; 4. Inovadora 64% e conservadora 61%.

Os estudantes participantes da pesquisa tendem a identificar que a comunidade e seu entorno percebem, nas escolas da RJE, uma gestão *inovadora*. Embora essa incidência seja contestada por menos de um quinto dos participantes, os dados que revelam concordância no todo ou em parte com essa imagem ultrapassam a marca de sessenta por cento, o que sugere uma percepção bastante favorável dessa imagem. A percepção dos estudantes quanto a essa característica pode ser considerada um reconhecimento do público naquilo que a RJE e o PEC sinalizam às escolas: que inovem em seu modo de gerir e organizar e em suas intencionalidades curriculares, permanecendo atualizadas quanto aos meios e aos recursos a serviço da missão apostólica da Companhia de Jesus no campo educativo.

A imagem de *original* projetada na comunidade local e em seu entorno pela gestão nas escolas da RJE, segundo a percepção dos estudantes participantes, reforçará o objeto da presente pesquisa, que partiu da indagação sobre a existência de um modo jesuíta de gestão em organizações escolares e que se tornou um pressuposto da presente dissertação, embasada na literatura a respeito. Os estudantes participantes identificam, com evidência, a originalidade de um modo jesuíta de gestão que, bebendo em muitas fontes e apoiando-se nas mais diversas construções teóricas da ciência da administração e das organizações, embora não constitua uma teoria própria de gestão, apresenta-se como um modo próprio de gestão, em suas especificidades e particularidades.

Muito proximamente das imagens de inovadora e original, está a de *conservadora*, segundo a percepção dos estudantes participantes da pesquisa a respeito da imagem de gestão que a comunidade e seu entorno capta das escolas da RJE. A alta incidência dos dados favoráveis a essa imagem contradiz características de declaração de identidade da gestão ao modo jesuíta, conforme estudos realizados na presente pesquisa. Possivelmente, aqui, os estudantes estejam sinalizando para o caráter tradicional que poderia ser interpretado como uma imagem positiva, ao contrário do conservador.

Quando indagados sobre a percepção da imagem de *ineficiente* para a gestão nas escolas da RJE, conforme a vê a comunidade e seu entorno, os estudantes chegaram a uma marca superior: três quartos em discordância. Os dados sugerem que a escola jesuíta da RJE projeta na comunidade a imagem de uma gestão eficiente.

Essa percepção dos estudantes em relação à imagem de eficiência da gestão da escola da RJE na comunidade e entorno guarda coerência com aquilo que eles disseram, em quesito anterior, ver na gestão da escola: não omissa.

Ao lado da imagem de original e eficiente, *atualizada* será uma forte imagem da gestão das escolas da RJE, quando vista pela comunidade e seu entorno, segundo percebem os estudantes participantes da pesquisa. Ambas registram a incidência de setenta por cento ou mais de estudantes favoráveis no todo ou em parte. A percepção em desacordo e dos que não sabem registra resultados muito próximos e não será suficiente para impactar o resultado. Pelo contrário, entre os que não sabem, poderá inclusive acontecer o fenômeno dos que, ao saberem, adotarão postura de concordância.

Na percepção dos estudantes participantes, *tradicional* é a mais intensa imagem da gestão dos colégios da RJE, dentre as que foram apresentadas, segundo a comunidade e o entorno. Contraditoriamente, essa percepção convive com altos índices apresentados para inovadora e atualizada. A conjugação desses dados sugere que os estudantes identificam na imagem refletida pela gestão das escolas da RJE uma composição dinâmica de características vistas como incompatíveis ou uma combinação dialógica de aparentes contrários. Isso guarda coerência com traços da gestão ao modo jesuíta que, conforme se viu neste estudo, é dotado de uma capacidade de adaptação aos múltiplos contextos, em face da universalidade que preconiza.

Como na questão anterior, aqui também se pode compreender aproximações com o conceito institucional da Fidelidade Criativa, que caracteriza o modo jesuíta de gestão.

Além disso, aqui se poderá identificar que os eixos da gestão escolar jesuíta mais evidenciados nos resultados encontrados sejam os da Inovação, Criatividade, Pioneirismo e Excelência.

4.9 Percepção dos Estudantes quanto a Finalidades da Gestão nas Unidades da RJE Pesquisadas.

No questionário, foi apresentada aos estudantes das unidades da RJE pesquisadas a seguinte indagação: *o colégio da RJE em que estudo hoje: Tem na acolhida às diferenças um traço forte do seu modo de se organizar; Desenvolve o*

protagonismo e a liderança dos estudantes; Incentiva o desenvolvimento de uma visão crítica da realidade; Prioriza em seu modo de organizar a formação espiritual e religiosa de identidade jesuítica; Distingue-se pela sensibilidade em relação às famílias e suas demandas; Favorece a seus estudantes desenvolvimento de sua capacidade de fazer escolhas e tomadas de decisões; Desenvolve nos estudantes uma atitude comodista e conformista em relação à vida; Promove a sensibilidade dos estudantes em relação às necessidades do outro; Forma nos estudantes um forte senso de autonomia e responsabilidade; Encontra-se focado em ranqueamento, vestibulares e ingresso na universidade; Potencializa nos estudantes a sensibilidade em relação às desigualdades sociais e às injustiças; Caracteriza-se por dar relevância ao voluntariado e ações de cidadania; Estimula em seus estudantes o exercício do autoconhecimento e a busca permanente do desenvolvimento pessoal.

A formulação de cada quesito procurou evidenciar traços de organização e gestão que mais convenientemente se adequam ao modo jesuíta.

A questão, como foi proposta, tinha por finalidade que os estudantes indicassem a sua percepção conforme algumas temáticas que traduzem as finalidades do modo como a gestão se organiza. Essas temáticas foram, na fase de tratamento e análise dos dados, agrupadas em blocos. Assim, os temas apresentados ficaram organizados em três blocos para dar objetividade e organicidade à interpretação, a saber:

- Desenvolvimento da pessoa:

Autoconhecimento; autonomia e responsabilidade; capacidade de escolhas e decisões e formação espiritual e religiosa.

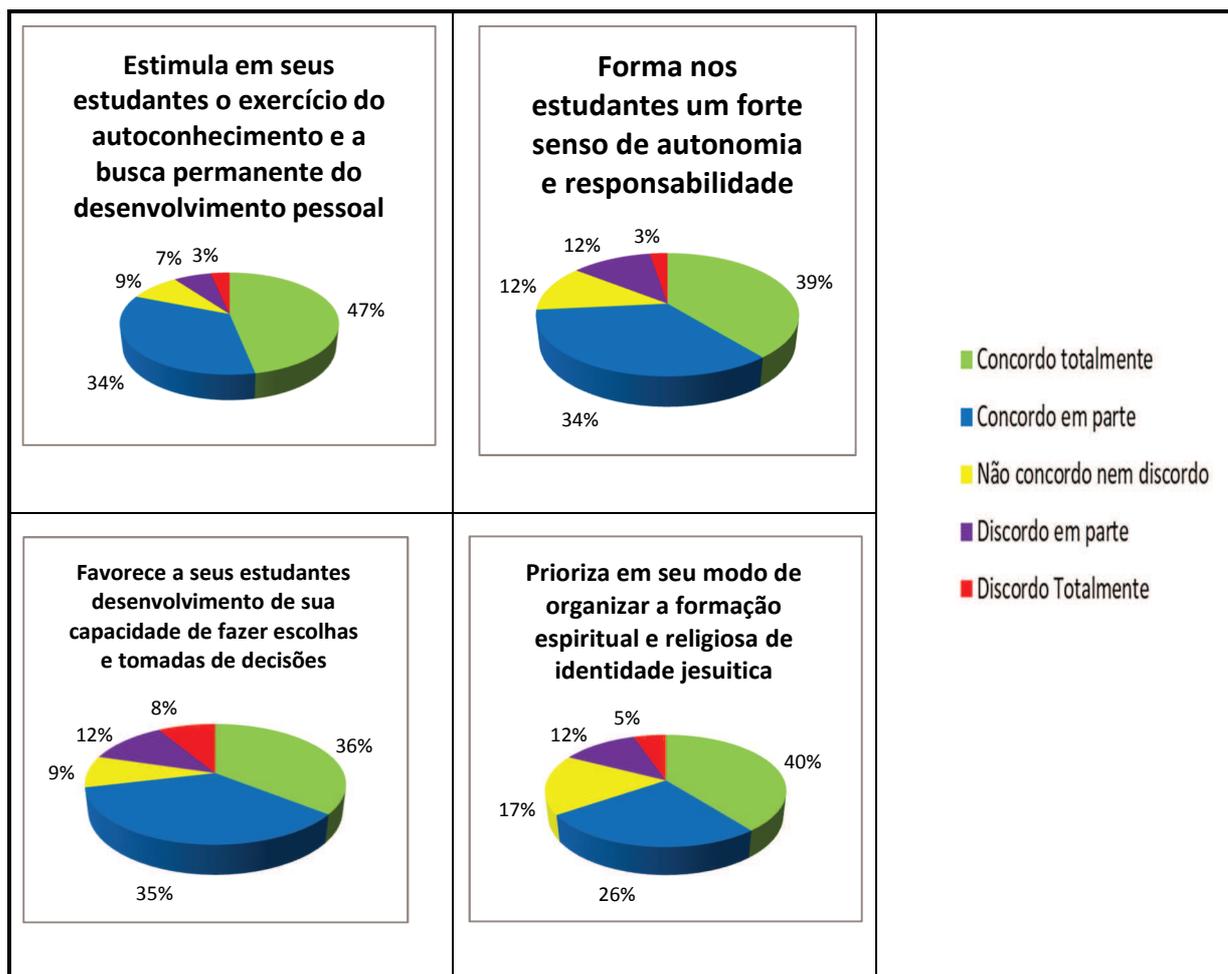
- Formação de sujeitos ativos:

Atitude conformista e reformista; visão crítica da realidade; sensibilidade ao outro; sensibilidade às desigualdades e injustiças; protagonismo e liderança; voluntariado.

- Afirmação do diferencial institucional

Acolhida às diferenças; sensibilidade às famílias e ranqueamento.

Gráfico 17 - O desenvolvimento da pessoa enquanto fim da gestão na percepção dos estudantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais de oitenta por cento dos estudantes sugerem que o exercício do autoconhecimento e a busca do magis se configuram como uma das mais preciosas capacidades desenvolvidas em seu processo educativo-formativo na escola da RJE. Quase metade dos participantes revela concordância total. Essa percepção dos estudantes dialogará diretamente com a descrição dessas capacidades, reconhecidamente pilares da gestão ao modo jesuíta, feita ao longo da elaboração e da fundamentação teórica dessa pesquisa.

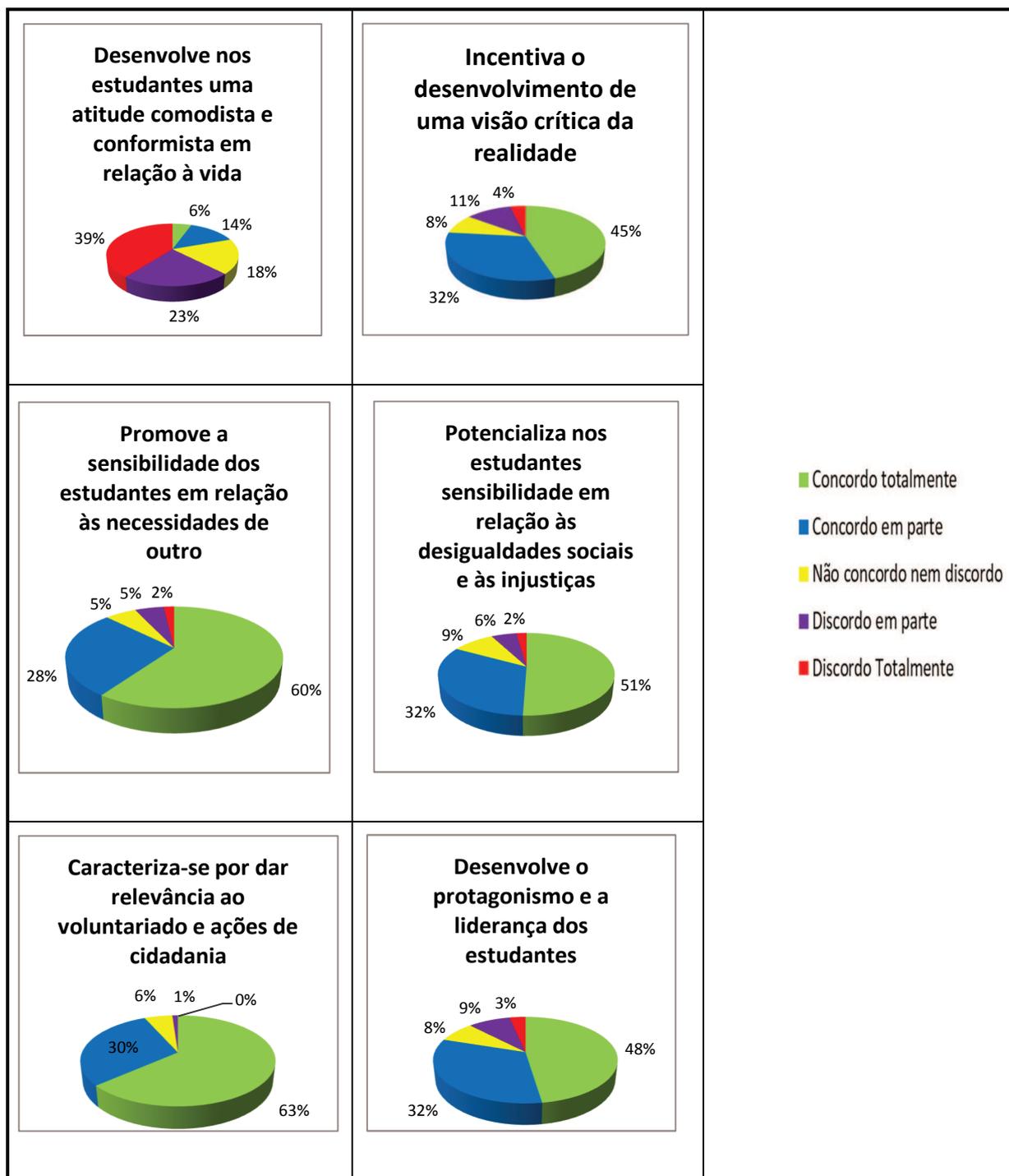
Quase três quartos dos estudantes concordaram quanto ao desenvolvimento do senso de autonomia e responsabilidade. Os dados apontam que, nesse grupo, quase quarenta por cento concorda totalmente. Contudo, os dados sugerem atenção aos quase trinta por cento que discordam ou não sabem, visto que se trata de uma capacidade prioritária da educação jesuíta, que pode ser potencializada com estratégias próprias de gestão. Os dados aqui encontrados estão coerentes quando a

categoria da autonomia foi indagada em relação aos gestores e educadores em quesito anteriormente analisado.

A maioria dos estudantes identifica que os colégios da RJE se organizam no sentido de favorecer o desenvolvimento da capacidade de fazer escolhas e tomar decisões. Entretanto, quase trinta por cento dos participantes não sabem ou discordam total ou parcialmente. Os dados encontrados nesse quesito estão coerentes com os dados relativos à autonomia e autoconhecimento e isso sugere que essas perspectivas da educação jesuíta pedem toda prioridade no modo próprio de gestão, que tem seu foco na aprendizagem e formação integral.

Dois terços dos estudantes participantes concordam parcial ou totalmente e um terço distribuiu-se em dois grupos quantitativamente idênticos: os que discordam e os que não sabem. Os dados sinalizam que: a formação espiritual e religiosa parece ser uma importante prioridade dos colégios da RJE.

Gráfico 18 - Formação de sujeitos ativos enquanto fim da gestão na percepção dos estudantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao tema do comodismo e conformismo, os maiores grupos são os dos que se manifestam contrariamente no todo ou em parte. Essa constatação está de acordo com prioridades assumidas pela educação de identidade jesuíta, assumidas e declaradas ultimamente e que revelam a preocupação com a formação de pessoas conscientes e comprometidas. Os dados só não são unânimes porque quase quarenta por cento dos participantes se viu entre os que não sabem falar sobre

isso ou os que encontram, na educação jesuíta, a produção de mentalidades comodistas e conformistas. Essa postura sugere a necessidade de investimentos em estratégias que revertam tal percepção e explicitem, mais claramente, aquilo que pode ser uma ameaça ao que se compreende como os elementos constitutivos de uma educação para a aprendizagem integral da pessoa, que é a principal razão da gestão escolar ao modo jesuíta.

Com uma marca superior a três quartos, na percepção dos estudantes, a gestão nas escolas da RJE, organiza-se para favorecer uma formação com visão crítica da realidade, pressuposto da liderança e do protagonismo enquanto ações que produzirão impactos e condições de transformação dessa realidade, a partir da visão e missão das obras educativas da Companhia de Jesus. Os dados desse quesito também dialogam com uma das prioridades da educação jesuíta, desde CECJ e PPI, a saber: a formação de lideranças para o serviço.

O maior índice de concordância dos estudantes está no quesito do desenvolvimento da sensibilidade para com as necessidades do outro. Isso sugere que esse possa ser assumido como um pressuposto na linha da formação de sujeitos compassivos, uma das prioridades assumidas pela Companhia Universal no PPI e no SIPEI e pela RJE em seu PEC.

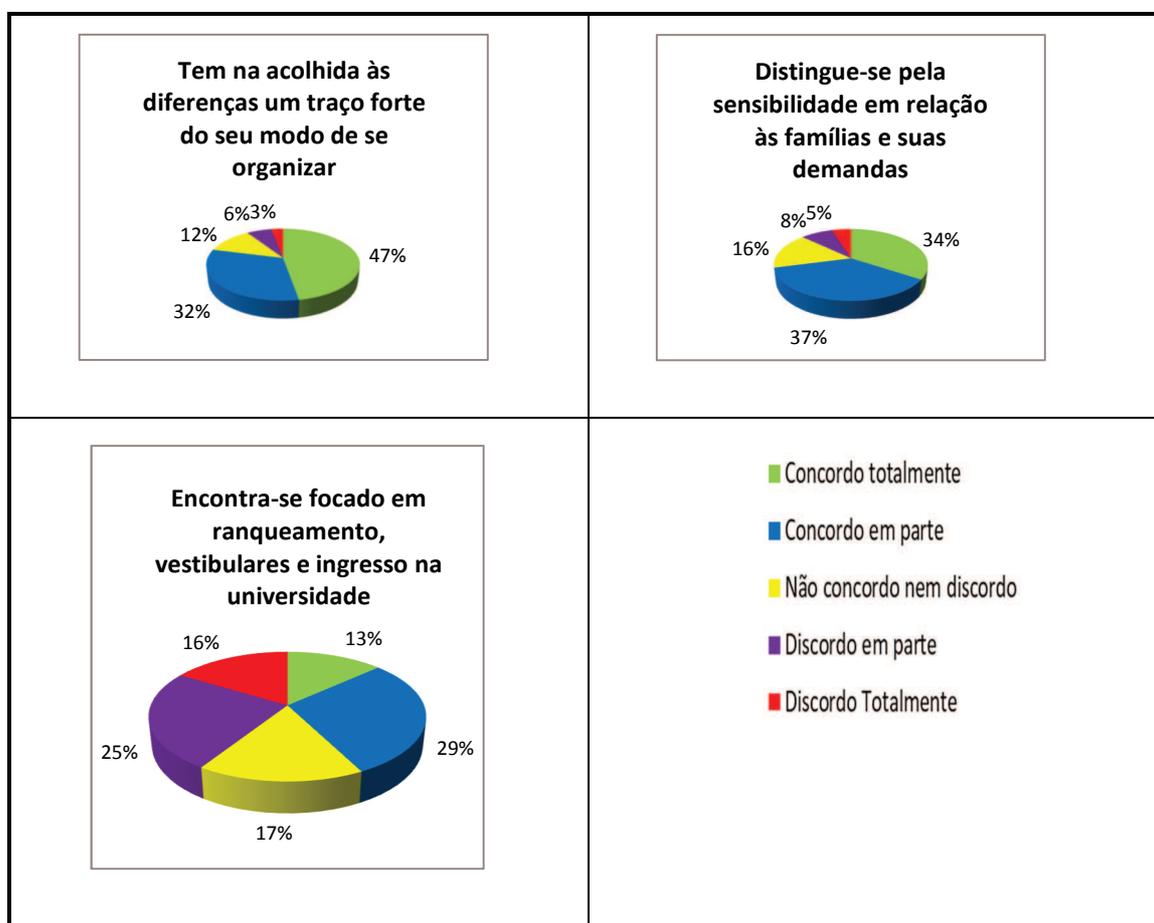
Para os estudantes, a gestão da escola se organiza para oferecer uma formação com foco na aprendizagem crítica e protagonizadora dos sujeitos aprendentes. Isso sugere que a gestão nos colégios da RJE está a serviço da formação de pessoas com capacidade de problematizar a realidade e assumir uma atitude de liberdade diante da realidade no sentido de sua transformação, na perspectiva da redução das desigualdades e das injustiças.

Os dados encontrados no quesito sobre a gestão que se mobiliza para dar oportunidade ao voluntariado educativo foi o mais bem pelos estudantes como um dos mais fortes traços das escolas da RJE. É a maior incidência percentual da pesquisa em relação à concordância total; o maior somatório quanto à concordância parcial e total e o único em que nenhum estudante, dentre os 271 consultados, manifestou-se com discordância total. Esses dados sugerem que, nas unidades da RJE, tem sido relevante a prática do voluntariado e das ações de cidadania. Essa percepção dos estudantes está de acordo com os princípios da educação jesuíta de formação integral de lideranças a serviço dos outros e aponta para preocupação com a formação de

peças desenvolvidas em compaixão, enquanto dimensão da aprendizagem dos estudantes.

Com um índice de oitenta por cento, os estudantes percebem que as escolas da RJE têm um foco na formação de lideranças. Esse traço é, segundo a vontade institucional manifesta, uma das razões da educação jesuíta que dá sentido aos processos de gestão escolar e coloca os estudantes na dinâmica dessa missão, condição e espaço para se tratar de um modo jesuíta de gestão.

Gráfico 19 - Afirmação do diferencial institucional enquanto fim da gestão na percepção dos estudantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na percepção de quase oitenta por cento dos participantes, a acolhida às diferenças distingue uma escola da RJE, o que é confirmado pelo fato de concordarem total ou parcialmente com a afirmativa, enquanto menos de dez por cento discorda parcial ou totalmente. Os dados sugerem que há um clima institucional de acolhida às diversidades. Um quinto dos participantes identificara-se com não sabe ou como

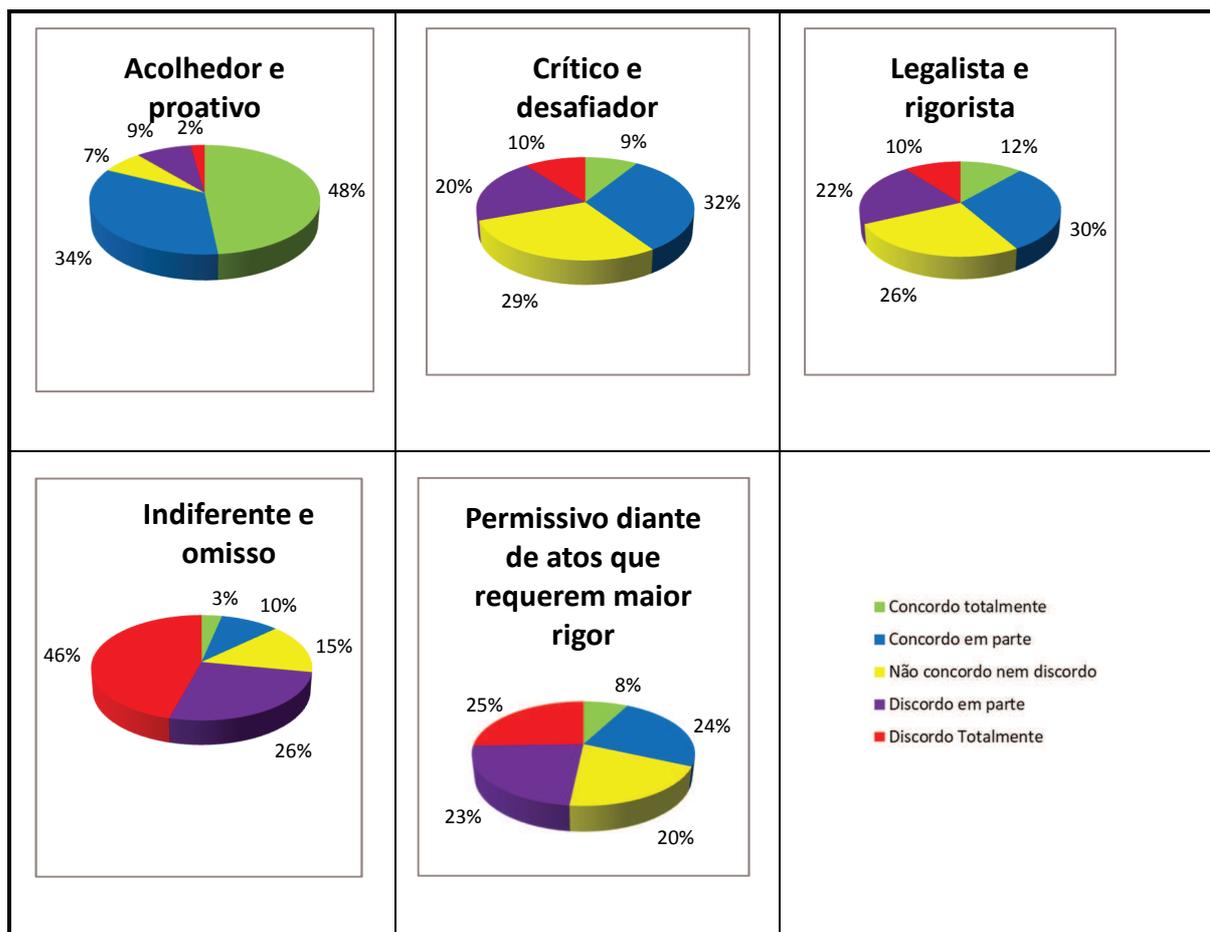
discordância no todo ou em parte, o que revela uma incidência percentual baixa que revela certo grau de criticidade a respeito da acolhida em relação aos que divergem do padrão (diferenças).

Na percepção dos estudantes prevalece a sensibilidade e a acolhida em relação às famílias e suas demandas. Os dados desse quesito sugerem que a escuta, acolhida e participação dos pais e da família, nos termos em que está expresso no PEC da RJE, como visto na presente pesquisa, é um aspecto com o qual a gestão das unidades da RJE está atenta ou em processo de atenção.

A percepção dos estudantes quanto ao quesito ranqueamentos, vestibulares e ingresso na universidade revela-se difusa e os dados coletados apontam como grupo majoritário os que discordam, embora os grupos principais sejam os que concordam parcialmente ou os que discordam parcialmente. Somados, esses dois grupos compreendem mais de metade dos participantes. Esses resultados sugerem que tal questão possa ser controversa na cultura ou imaginário interno da RJE e que ainda não se tenha construído um alinhamento no discurso institucional, embora, na presente pesquisa, tenha sido identificado que, no contexto do modo de gestão escolar jesuíta, a opção institucional tem sido a de assumir um claro lugar de contraponto nos quadros das avaliações em escala, performáticas ou em ranqueamentos.

4.10 Gestão de Conflitos nas Unidades conforme a Percepção de Estudantes da RJE

Os estudantes deveriam escolher uma dentre as alternativas (*concordo totalmente; concordo em parte; não concordo nem discordo; discordo em parte; discordo totalmente*) que lhe foram apresentadas para a questão: *Considerando a forma como lida com os conflitos, o Colégio da RJE em que estudo hoje se revela [...], cujas respostas aos quesitos propostos – acolhedor e proativo; crítico e desafiador; legalista e rigorista; indiferente e omissivo; permissivo - trouxeram os seguintes dados:*



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na percepção dos estudantes, *acolhedor e proativo* é o principal traço das escolas da RJE em relação à gestão de conflitos. Os que não identificam essa característica não chegam a perfazer dez por cento. Reconhecida pelos estudantes, tal característica articula-se a um dos princípios da gestão jesuíta, que aponta para a personalização na linha da *cura personalis*. Além disso, revela coerência com a explícita vontade institucional de formação de lideranças compassivas. A atitude de acolhimento e misericórdia desde a gestão é traço fundamental para se chegar a esse objetivo.

Embora no quesito anterior a percepção dos estudantes tenha sugerido o caráter acolhedor e proativo, essa mesma percepção não se confirma com evidências quando se trata do quesito crítico e desafiador. Os dados encontrados dão a entender que esse estágio de política de gestão de conflitos possa ser um desafio a ser construído e uma possibilidade para as escolas da RJE, inclusive no contexto de uma identidade personalizadora e criativa, já vista neste estudo como características do modo jesuíta de gestão, como demonstrado para outros quesitos.

A percepção dos estudantes quanto ao quesito *legalista e rigorista* acaba se apresentando difusa na medida em que o grupo dos que concordam em parte é seguido bem de perto pelo grupo dos que não sabem, enquanto o grupo dos que concordam totalmente encontra-se quantitativamente muito próximo dos que discordam totalmente. Tais resultados sugerem que não houve compreensão do comando abordado, ou o rigorismo e o legalismo é um tema controverso em se tratando da gestão de conflito nas escolas da RJE.

As percepções dos estudantes reveladas nos dados encontrados pela pesquisa revelam uma expressiva quantidade daqueles que não avaliam as escolas da RJE como indiferentes ou omissas na gestão de conflitos. A expressividade desses resultados sugere uma aproximação da gestão em relação aos pilares da cura *personalis* e da humanização apontados no presente estudo como características fortes de uma gestão de inspiração jesuíta e está coerente com a identificação das imagens de eficiente e proativa sugeridas em dados de outros quesitos aqui analisados.

Nesse aspecto, a percepção dos estudantes sugere uma crítica ao modo personalizado da gestão jesuíta na solução dos conflitos. Pode não ser indiferente e omissa como visto nos dados do gráfico anterior, mas pode ser lento e brando, muitas vezes por uma compreensão parcial ou limitada das dinâmicas de Personalização e Cura Personalis, já apontados aqui como eixos da gestão jesuíta. Há que se ponderar aqui a pressa ou o rigor próprio dos grupos juvenis, público-alvo dessa pesquisa, quanto às políticas de pacificação social e enfrentamento de conflitos..

Considerando-se o gráfico em seu conjunto, será possível observar que os resultados sugerem *acolhedor e proativo* como o mais forte traço da gestão de conflitos como a percebe os estudantes: 82% apresentam uma percepção positiva. A diferença desse quesito para os que lhe seguem chega a ser, aproximadamente, igual ou superior ao dobro: *legalista e rigorista* apresentam 42% de divergência total ou parcial: *crítico e desafiador*, 41% e *permissivo diante de atos que requerem maior rigor* obteve 32%. Entretanto, *indiferente e omissa* apresenta, curiosamente, 72% de divergência total ou parcial.

Esse controvertido resultado aproximado entre *acolhedor e proativo* e *indiferente e omissa* sugere uma percepção muito favorável dos estudantes de que, na gestão dos conflitos, têm se revelado os traços da Humanização; Liberdade e

Ordenação das Afeições; ao lado dos eixos do Magis; Personalização; Cura Personalis e Promoção da Justiça.

A percepção aqui captada dos estudantes sugere que a temática da gestão dos conflitos na perspectiva inaciana possa constituir-se em importante temática para futuros estudos do modo jesuíta de gestão em organizações escolares, o que, para o momento, não é o objeto restrito dessa pesquisa.

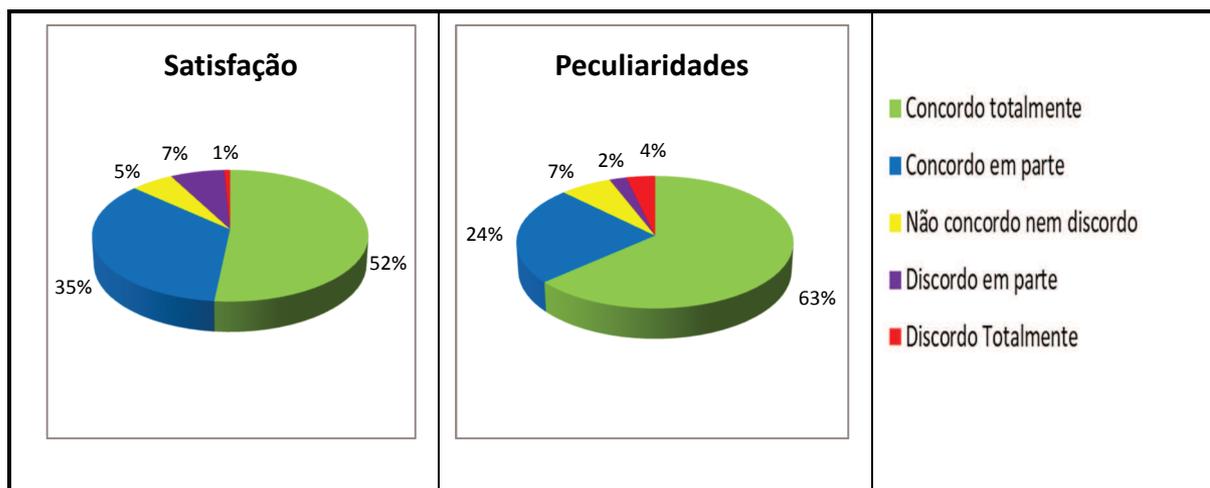
4.11 Satisfação dos Estudantes e Peculiaridades das Aprendizagens desenvolvidas em Colégios da RJE segundo a Percepção dos Discentes

O questionário apresentou aos estudantes as seguintes questões para serem respondidas segundo a escala usada nas demais questões: *Considerando meu grau de satisfação, estou satisfeito em relação ao conjunto da formação que desenvolvi ao longo do tempo em que estive no colégio da RJE em que estudo hoje... e Há aprendizagens que eu só desenvolvi por estudar no Colégio da RJE em que estudo hoje?*

Embora a pesquisa não tivesse o intuito de priorizar a avaliação do grau de satisfação dos estudantes, essa é uma questão que, no contexto das demais, tornou-se importante. Considerou-se dessa forma devido ao fato de que o conjunto de respostas coletadas, que revelaram perceptível capacidade de identificação pelo corpo discente dos elementos que caracterizam e distinguem o modo jesuíta de gestão escolar, tal questão adquiriu significado e importância na medida em que os estudantes sugerem, nos dados encontrados, que não somente identificam as características fundamentais desse modo como se revelam satisfeitos em relação a ele.

No mesmo sentido, a segunda questão dessa parte também compõe o conjunto das percepções dos estudantes, que se revelam satisfeitos, e indicam compreender a originalidade específica do serviço educacional mediado pela gestão ao modo jesuíta.

Gráfico 21 - Satisfação e peculiaridades quanto às aprendizagens na percepção dos estudantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

A percepção dos estudantes revela um altíssimo grau de satisfação com a formação recebida no colégio da RJE em que estuda. O comando chave desse quesito é *formação*. No contexto da presente pesquisa, os estudantes, ao responderem positivamente – no todo ou em parte –, demonstram ter compreendido que a gestão escolar ao estilo jesuíta privilegia a organização para aprendizagem integral, conforme discutido neste estudo. Nesse quesito, é altamente considerável o índice positivo de oitenta e sete por cento e o totalmente negativo em um por cento.

O tópico das peculiaridades é um dos quesitos da pesquisa que revela uma das percepções mais favoráveis dos estudantes em relação à alternativa *concordo totalmente*, aproximando-se dos dois terços. Esse foi o mesmo quantitativo encontrado no quesito da gestão que dá relevância ao voluntariado educativo: sessenta e três por cento. Quando adicionado ao *concordo em parte*, perfaz um quantitativo convincente de oitenta e sete por cento, exatamente a mesma dimensão quantitativa do quesito anterior, que indagou sobre a satisfação. Essa alta incidência de concordância reforça a perspectiva de existência de um modo jesuíta, propriamente dito, de gestão que se organiza a serviço das mais relevantes aprendizagens explicitadas nos documentos institucionais, objetos de estudo da presente pesquisa. Além disso, os dados encontrados sugerem a existência de uma tendência de se identificar que os centros de aprendizagem integral, conforme indicados pelo PEC, podem ser muito mais do que uma alucinação.

A análise dos dados aqui tratados não fechou todas as possibilidades. Outros estudos poderão abordar a vertente das respostas divergentes. Uma resposta que distoe do conjunto pode ser investigada a partir do contraponto. As respostas

divergentes podem ser um campo fértil para ser levado à discussão. Ocorre que esse não é o foco da presente pesquisa. Essa é uma possibilidade que pode ser contemplada em outros estudos.

Também se pode dizer de um vasto campo para pesquisa em se tratando da prioridade à excelência enquanto traço marcadamente jesuítico da gestão em uma organização escolar, especialmente da preocupação arrojada com o currículo mais ajustado a uma entrega de excelência nas aprendizagens¹.

Em grandes linhas de síntese se poderá dizer que, nas questões estimuladas do questionário respondido pelos estudantes, as suas mais fortes tendências e percepções podem ser sistematizadas por temas como proposto na pesquisa de campo podem ser apresentadas resumidamente como se discorrerá abaixo.

Quanto aos **processos decisórios**, a percepção dos estudantes sugere que a instância decisora mais forte é um conselho e que diretor e coordenadores parecem tomar parte nessas decisões e implementá-las na gestão. As demandas dos pais parece ter mais influência no processo decisor que a consulta aos estudantes ou à comunidade.

Em relação à **autonomia na gestão**, os dados indicam que quanto maior a responsabilidade estratégica direta pelos processos de gestão: maior a autonomia; quanto mais operacional a responsabilidade na gestão: menos autonomia. Parece que os colaboradores de qualquer nível não são vistos como meros executores de ordens verticalizadas.

Sobre **protagonismo versus submissão** na dinâmica de gestão revelam perceber no professor o maior protagonista. O colaborador não docente e o que não faz parte da alta gestão é percebido de forma difusa nesse quesito. Pode-se discutir aqui sobre invisibilidade ou de visibilização secundada. O gestor de 1º e 2º escalão parece-lhes o menos submisso. Embora professor e funcionário sejam percebidos como mais submissos, não há nenhum grupo absolutamente submisso.

A respeito de **colaboração e alienação** nos processos de gestão aos olhos dos estudantes, a colaboração é a característica mais fortemente percebida ao observarem a forma como gestores e atores atuam na gestão. Já a alienação é uma perspectiva da ação dos gestores e atores rechaçada pelos estudantes.

¹ Informação obtida através das inserções propostas pelo Professor Dr. Fernando. GUIDINI, em seu parecer na Banca de Defesa, UNISINOS, ocorrida em 30 de outubro de 2018, em São Leopoldo.

No tocante à **escuta e consulta ao corpo discente**, projetos de inovação, seguido de atividades extraclasse são os quesitos em que mais se percebem consultados; estratégias e metodologias ao lado de namoro, avaliação de desempenho dos educadores e regras de convivência, são os quesitos em que se percebem consultados em segundo lugar; desenvolvimento pedagógico é o grupo de quesitos sobre os quais mais se sentem consultados, seguido proximamente por dinâmica pedagógica; organização e rotina escolar é o grupo de quesitos com a menor percepção de escuta.

Quanto à **forma de organização da gestão como ela se apresenta**, a percepção dos estudantes indica que seja proativa e que não é omissa, não é autoritária e que, contraditoriamente seja burocrática, participativa e democrática.

Nessa mesma linha, sobre **características da gestão**, identificam-na como fortemente Comunitária e Criativa e consideram-na na aparente contradição de burocrática, mas personalizadora.

Ao apontar sua percepção sobre a **gestão como vista de fora**, os estudantes indicarão que tradicional é a marca consagradora, seguida de perto por eficiente. Original e atualizada são imagens muito validadas. Inovadora é traço que apresenta validação considerável.

Em relação à **finalidade da gestão**, os dados encontrados indicam que formação de sujeitos ativos é, reconhecidamente, a mais forte finalidade da gestão apontada por uma maioria qualificada. Desenvolvimento da pessoa é dimensão destacada na percepção de maioria expressiva dos estudantes. Acolhida às famílias e às diferenças ocupam lugar de reconhecimento e destaque. Ranqueamentos é percebido, mas não é o mais destacado foco da gestão.

Sobre **Gestão de Conflitos**, na percepção dos estudantes: acolhimento e proatividade são os mais fortes traços percebidos entre os quesitos apresentados. A gestão não se apresenta como permissiva ou como legalista e rigorista, entretanto não chegam a perceber como fortemente crítica e desafiadora.

Ao serem indagados quanto à **satisfação** em relação aos processos de gestão **e peculiaridades** desse modo de gestão, os estudantes revelam que se percebem altamente satisfeitos e reconhecem altíssima peculiaridade nas aprendizagens desenvolvidas e que são resultados da mediação possibilitada pelo modo de gestão. A maioria dos estudantes revela perceber que a escola em que estuda não é idêntica às outras escolas que conhece.

A partir dessa questão, os estudantes passaram a indicar em questões de respostas espontâneas suas percepções quanto aos elementos e características que distinguem o modo de gestão escolar jesuíta e os dados apurados em suas respostas serão o objeto de discussão no capítulo seguinte.

5 O MODO JESUÍTA DE GESTÃO ESCOLAR NA PERCEPÇÃO ESPONTÂNEA DE ESTUDANTES DA RJE

No presente capítulo, será apresentado o tratamento de dados, análise e interpretação das respostas dadas, pelos estudantes participantes da pesquisa, às questões dissertativas nas quais recebiam alguma problematização ou indagação para responderem, espontaneamente, portanto, sem nenhum estímulo.

As questões apresentadas trataram das peculiaridades, prioridades, valores institucionais e elementos de identidade do modo jesuíta de gestão escolar, conforme a percepção dos estudantes participantes.

Também aqui, mais uma vez, será Pierre Bourdieu (1975) em quem se buscará inspirar na compilação, análise e interpretação das respostas dissertativas apresentadas pelos estudantes, em sua relação dialética com o texto construído pelo pesquisador, sempre admitindo-o como consciência crítica invisível e critério permanente quando matiza a ação do pesquisador:

[...] quando o sociólogo quer extrair dos acontecimentos a problemática e os conceitos teóricos que lhe permitam construí-los e analisá-los, sempre corre o risco de tirá-los da boca de seus informantes. Não basta que o sociólogo escute aos sujeitos, registre fielmente suas palavras e razões para explicar sua conduta e ainda as justificativas que propõem: ao fazer isto, corre o risco de substituir simplesmente suas próprias pré-noções pelas pré-noções de quem estuda ou, por uma mescla, falsamente científica e falsamente objetiva da sociologia espontânea do 'científico' e da sociologia espontânea de seu objeto. (BOURDIEU, 1975, p. 57).

Embora seja um bloco de questões em que as respostas cabíveis são dissertativas, a questão inicial dessa parte é uma pergunta com resposta estimulada, mas que abre as portas para as respostas de natureza espontânea, como se verá abaixo.

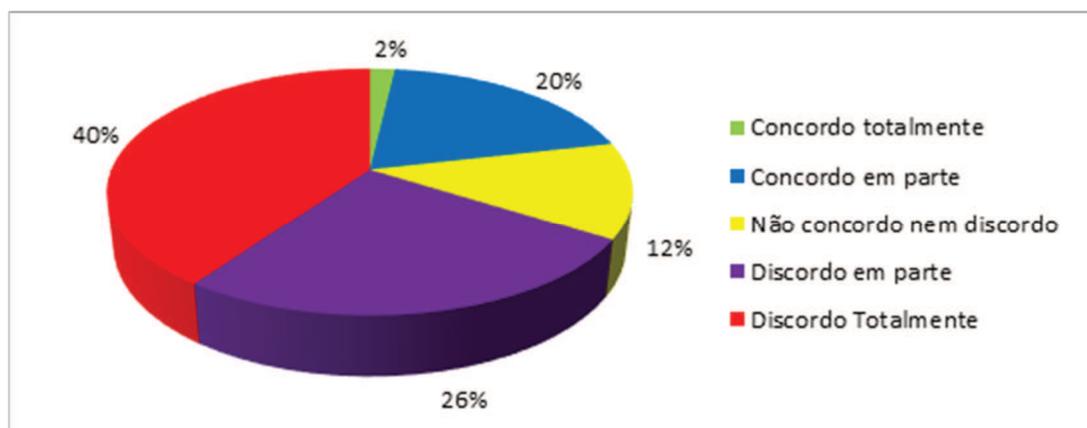
5.1 Peculiaridades da Gestão Jesuíta na Percepção dos Estudantes

No questionário, foi apresentada aos estudantes participantes a seguinte problematização em forma de afirmativa: *“Comparativamente, o Colégio da RJE em que estudo hoje é idêntico às demais escolas que conheço na forma como se organiza e favorece a aprendizagem”*.

A partir disso, solicitou-se aos estudantes que indicassem sua concordância total ou em parte, sua discordância total ou em parte e se não concordava nem discordava, seguindo a Escala de Likert de cinco pontos.

Em suas respostas, os estudantes assim se manifestaram:

Gráfico 22 - Identidade da unidade da RJE comparada a outros colégios na percepção dos estudantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem indagados sobre o caráter específico dos colégios da RJE em relação ao modo como se organizam para favorecer a aprendizagem, quando comparados a outras escolas, os estudantes revelaram uma percepção bastante evidente de que identificam, no modo de organização e gestão jesuíta, características peculiares e específicas.

Dois terços dos estudantes participantes posicionaram-se contrariamente à afirmativa “O Colégio da RJE em que estudo hoje é idêntico às demais escolas que conheço na forma como se organiza e favorece a aprendizagem”, sendo 40% em discordância total e 26% em discordância parcial. Esses dados sugerem a prevalência evidente dos que identificam um modo *sui generis* da forma como se organiza a unidade escolar da RJE, quando comparada às demais escolas que o estudante conhece.

Atente-se aqui para a alta incidência daqueles que disseram discordar totalmente da afirmativa (40%). Esse dado está entre os que registraram índice considerável para esse quesito no contexto da pesquisa realizada. Isso fortalece a intuição de que há um modo próprio da Companhia de Jesus de fazer gestão em suas unidades educativas.

Os dados, embora não confirmem de forma absoluta, sugerem, por um lado, que as unidades podem estar a caminho dos preconizados centros de aprendizagem e formação integral, conforme atestado nas declarações de identidade e nos documentos de base das escolas jesuítas, especialmente no PEC da RJE. Por outro lado, os dados podem revelar que essa percepção seja fruto da construção histórica de um imaginário consolidado em torno das unidades onde se fez a presente pesquisa, especialmente pela capilaridade de sua penetração nas comunidades onde estão localizadas, sobretudo pela sua longevidade.

Essa constatação poderá ser observada na análise do teor das respostas espontâneas dadas pelos estudantes participantes na pesquisa e que responderam *discordo em parte* (26%) ou *discordo totalmente* (40%), quando o questionamento apresentado foi feito. A esses, outra indagação foi feita, a saber: *Nos casos em que respondi, na pergunta anterior, Discordo em parte ou Discordo totalmente: em que o Colégio da RJE no qual estudo hoje mais se distingue das demais escolas que eu conheço?*

Do universo de 271 participantes, 179 estudantes (exatamente igual aos 66% que responderam *discordo em parte* ou *discordo totalmente*) apresentaram, sem receber qualquer estímulo, aqueles traços que avaliam como característica que mais fortemente distinguem uma unidade escolar da RJE quando comparada às outras escolas que o estudante conhece.

Há que se dar ênfase ao caráter de espontaneidade das respostas sem qualquer item de estímulo, o que fortalece uma percepção que sugere a autenticidade das respostas.

Nessa parte da pesquisa constata-se que, espontaneamente, a regra tomada pelos estudantes participantes foi a de responder e a exceção foi não responder.

Os dados coletados foram organizados em dois grandes blocos cujos títulos explicitam, a partir do ponto de vista dos estudantes (uma vez que se buscou preservar a originalidade das suas respostas) quais elementos/categorias distinguem o modo de uma unidade escolar da RJE quando comparado a outras escolas conhecidas pelo estudante. Em outras palavras, foi possível verificar a forma como na Companhia de Jesus organiza o seu processo de gestão a serviço da aprendizagem.

A cada um desses dois blocos, foi dado um título durante o processo de tratamento e análise dos dados, a saber: 1) Formação e 2) Educação Jesuíta, cujos dados podem ser observados na tabela a seguir:

Quadro 4 - Formação enquanto distintivo da unidade RJE na percepção dos estudantes

1. FORMAÇÃO*
<p>1. Formação Humana (do lado humano, humanizada/ensino humanizado, humanizadora, dimensões humanas) / Formar pessoas / Valores Humanitários / Perspectiva Humanista / Foco na formação humana / Foco em Valores/virtudes (75 incidências);</p> <p>Dinâmica personalizadora (individual, da pessoa) / atenção personalizada/integradora/humanizadora / Dinâmica personalizadora / Particularidade/singularidade dos sujeitos / Foco em diferentes tipos de inteligências Diversidade / Colaboração / Respeito (21 incidências);</p> <p>Acolhimento do estudante e da opinião / Apoio / Escuta do estudante Diálogo / Relação corpo docente-estudantes / Empatia (15 incidências);</p> <p>Visão de futuro: Prepara para a vida / futuro (12 incidências);</p> <p>Estímulo à autonomia / Autonomia (2 incidências).</p> <p>Total de incidências nessa parte: 125</p>
<p>2. Formação Social, / de Cidadãos / Projetos sociais e Voluntariado / Cidadania / Mobilização para causas externas / Senso de Coletividade e comunidade / Integração Social / Engajados / Altruísmo / Práticas Solidárias / Solidariedade e compromisso sócio ambiental / Engajamento / Ser mais para os demais / Amar e servir / Espírito de serviço / Transformação social / Educação para a Paz / Solidariedade / Ajuda ao próximo (42 incidências);</p> <p>Protagonismo juvenil / Liderança (5 incidências).</p> <p>Total de incidências nessa parte: 47</p>
<p>3. Formação Integral (<i>“mas restrita a um pequeno grupo”</i>) (5 incidências)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *177 incidências.

Quadro 5 - Educação jesuítica enquanto distintivo da unidade RJE na percepção dos estudantes

2. EDUCAÇÃO JESUÍTICA*
<p>1. Modo / Método de Ensino Aprendizagem / Metodologia / Pedagogia Inaciana (24 incidências);</p> <p>Além dos vestibulares: Não se preocupa apenas com acadêmico-cognitivo-vestibulares-Enem / Formar pessoas e não gabaritadores (19 incidências);</p> <p>Organização didática e curricular / Calendário escolar / Carga horária / Sistema de avaliação (“<i>inferior</i>” 2 incidências) (15 incidências);</p> <p>Atividades extracurriculares / Atividades e Projetos extraclases diferenciados</p> <p>Atividades culturais / Incentivo aos esportes e atividades coletivas / comunitárias /</p> <p>Experiências extracurriculares / Sala de aula expandida / Variedade das atividades de formação cristã / Práticas criativas / Criatividade (16 incidências);</p> <p>Inovação / Práticas Inovadoras (9 incidências); Ensino e Desenvolvimento / Qualidade Acadêmica e do corpo docente / Atualização (8 incidências);</p> <p>Infraestrutura: Espaço, Estrutura Física e Equipamentos (6 incidências), perfazendo aqui 23 incidências.</p> <p>Total de incidências nessa parte: 97</p>
<p>2. Valores Cristãos / Desenvolvimento Inteligência Espiritual / Religiosa, Princípios/Valores cristãos / Desenvolvimento da Inteligência Espiritual /Religiosa / Caridade (15 incidências)</p> <p>Identidade Jesuíta / Dar o melhor de si / Magis (4 incidências)</p> <p>Total de incidências nessa parte: 19</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *106 incidências.

No tratamento e análise dos dados, Formação e Educação Jesuítica afloram como aqueles que parecem ser os mais fortes traços que distinguem as intencionalidades de uma unidade escolar da Companhia de Jesus, explicitada na forma como se organiza a gestão, como é percebida pelos estudantes.

A categoria *Formação*, cunhada às respostas pela própria formulação espontânea dos estudantes sugere que essa pode ser a grande marca da

aprendizagem que se pretende favorecer em uma escola jesuíta, a serviço da qual a gestão parece estar organizada, conforme a percepção dos estudantes.

A quase totalidade dos respondentes a essa indagação do questionário (177/179), de algum modo, apresentou formulações e apontou os traços distintivos que percebe na forma como se organiza a unidade em que estuda, no sentido da atenção dada à Formação.

Há que se destacar a fortíssima incidência das expressões *Formação Humana* e *Formação Social*, cada uma correspondendo, respectivamente, a 70% e 27%, contadas as expressões que constavam nas respostas e que lhes são análogas ou correlatas.

A classificação por meio das expressões *Formação Humana*, *Formação Social* e *Formação Integral* visa garantir que se traga à tona expressões usadas pelos próprios participantes ao responderem à pergunta e foi uma opção didática de objetividade do pesquisador ao tratar e analisar os dados.

Ao apresentá-las em um mesmo bloco *Formação* está-se indicando para a imbricação ou a superposição dessas categorias em uma mesma, no contexto dos processos de gestão que se reconhecem enquanto meio para esse fim, na mais genuína acepção inaciana e jesuítica que se aplica diretamente aos processos de gestão.

Das respostas encontradas no questionário, outro grande grupo será o que aqui se chama de *Educação Jesuíta*. Dos 179 respondentes, 106 apontaram algum traço que se associou a esse tema.

Aqui, os estudantes participantes destacam, em primeiro lugar, o modo e o método para além dos vestibulares, juntos, perfazendo aproximadamente 41% das respostas dadas nesse bloco; num segundo plano, encontrar-se-á a organização didático-curricular que dá força ao que é extraordinário, que, juntos, perfazem aproximadamente 30% das respostas encontradas nesse sub-bloco.

Aqui, parece que os estudantes se equivocaram ao chamarem de extracurricular o que é extraclasse. Porém, tal equívoco pode ser gerado pela própria forma como a compreensão interna nas unidades faz com que o currículo seja compreendido internamente nas unidades como restrito à sala de aula.

Ao longo das próximas indagações propostas em aberto aos estudantes, essa será uma tônica: os estudantes sugerem compreender que o curricular restringe-se à sala de aula e isso pode ser uma mentalidade aprendida. Por outro lado, os estudantes

podem estar confundindo extraclasse com extracurricular. Hipótese que poderá ser afastada, considerando-se que esse posicionamento é reiterado nas respostas às questões mais à frente.

Tal percepção, que confunde o extraclasse com o extracurricular ou que considera ações e estratégias pedagógicas alternativas ao tradicional acadêmico como sendo extracurricular, ou, ainda, que considera o curricular como sendo o que está restrito ao que é tradicional e circunscrito à sala de aula, mesmo que equivocada na compreensão dos estudantes, pode também estar refletindo a forma como é organizada e proposta pelos gestores e mediadores da formação e da aprendizagem na escola. Aspecto em relação ao qual fica em aberto a possibilidade de novos estudos que aprofundem essa questão.

Voltando ao quadro das respostas, verifica-se que aproximadamente 22% sinalizam com inovação, desenvolvimento e infraestrutura, seguidos, proximamente, pelos 18% que mencionam a identidade religiosa e jesuíta como distintivo da unidade RJE quando comparada às outras escolas que o estudante conhece.

Há que se atentar para a correlação que se pode identificar entre os elementos distintivos da organização escolar, conforme percebem os estudantes participantes em relação à escola onde estudam, e as características e pilares sistematizados no referencial teórico da presente pesquisa.

Dentre esses eixos e traços do modo de gestão escolar jesuíta, aqueles dos quais mais proximamente as respostas dos estudantes podem ser discutidas como mais possivelmente identificáveis são: Personalização e *Cura Personalis*; Humanização; Ordenação das afeições; Promoção da Justiça; Autonomia e Protagonismo; Excelência e Magis; Profundidade; Universalidade; Criatividade, Inovação, Pioneirismo e Mudança; Relativização dos meios e busca do sentido; Serviço da Fé; Apostolicidade e Empresa Apostólica.

Também se poderá atentar para alguns tensionamentos nas respostas apresentadas pelos estudantes, que podem ser acolhidos como elementos críticos para a atenção dos gestores: sobre Formação integral, há uma fala literal que diz [...] *mas restrita a um pequeno grupo.*; em relação ao sistema de avaliação, há a ocorrência de duas respostas *inferior*, embora isso se pulverize no contexto maior dos dados. Esses dados, embora minoritários, podem ser importantes ao gestor em processos de avaliação e prospecção institucional.

Entretanto, há, também, que salientar que as respostas sobre visão de futuro, em que houve a ocorrência de 12 incidências, podem ser interpretadas como muito proximamente da perspectiva de Projeto de Vida, tão cara à cultura institucional.

5.2 Prioridades da Gestão na Percepção dos Estudantes

No mesmo questionário, apresentou-se aos estudantes a seguinte questão: *Observando a forma como o Colégio da RJE em que estudo hoje se organiza para favorecer a aprendizagem dos que nele trabalham e estudam, qual é, na sua opinião, a prioridade dele?*

Nessa questão, que visava identificar a percepção espontânea dos estudantes, foi pedido a eles que indicassem as prioridades a partir das quais percebem que o colégio em que estudam organiza-se em estratégias de gestão para favorecer a aprendizagem.

Assim como em outras, também nessa questão é alto o grau de comprometimento e de envolvimento dos estudantes participantes na pesquisa. Dos 271 participantes, 254 foram respondentes nessa questão, ou seja, aproximadamente 94% de adesão em uma questão na qual o estudante poderia não ter dirigido seu foco e sua prioridade.

Essa alta adesão e a consistência das respostas para o tipo de público-alvo confirmam que os estudantes podem constituir um importante grupo de *feedback* em processos de avaliação institucional que poderá ser estrategicamente otimizado pela RJE.

A capacidade na elaboração de sua opinião e a qualidade das suas respostas pode ser assumida como importantes insumos ao aprimoramento e desenvolvimento da gestão nas unidades da RJE e norteadores de referenciais de avaliação e prospecção.

Quando aponta a prioridade que percebe no modo de organizar da escola em que estuda, o estudante participante pode estar revelando aquilo em que a gestão, de fato, coloca sua energia e seu olhar.

Ao indicar, na pesquisa, qual é a sua percepção de prioridade da gestão no Colégio da RJE em que estuda, os participantes apresentaram um elenco muito vasto que, durante a fase de compilação, tratamento e análise dos dados, com o fim de dar

objetividade, clareza e quantificar suas respostas qualitativas, foi classificado em oito grupos como se poderá ver na tabela 3.

Tabela 3 - Prioridades da gestão na unidade da RJE segundo percepção dos estudantes

GRUPO	INCIDÊNCIAS	%*
1. CIDADANIA E FORMAÇÃO PARA A VIDA	96	38
2. HUMANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO	85	33
3. QUALIDADE ACADÊMICA	48	19
4. ENEM E VESTIBULARES	28	11
5. APRENDIZAGEM INTEGRAL	23	09
6.1. CLIMA INSTITUCIONAL	16	06
6.2. FORMAÇÃO RELIGIOSA E ESPIRITUALIDADE	16	06
7. INOVAÇÃO	05	02

Fonte: Elaborada pelo autor.

Legenda: * aqui, o percentil revela a proporção da incidência e não o universo de respondentes, pois o estudante pode ter apresentado mais de uma resposta e essas classificadas pelo pesquisador em grupos diferenciados. Por isso, a coluna ultrapassa os 100%.

A análise desses oito grupos possibilitou a sua classificação em três grandes blocos, a saber: Gestão pautada na identidade humanística-humanizadora jesuíta; Gestão a serviço da qualidade acadêmica, aprendizagem integral e resultados externos; Gestão para a inovação.

Houve a necessidade de um quarto bloco, aqui denominado de Contradições e Desafios, pois algumas respostas apresentadas não se enquadram nos três grupos acima citados e podem representar um olhar mais crítico e um contraponto às tendências de maior incidência no conjunto da resposta que, no contexto de uma pesquisa acadêmica, convém não sejam menosprezadas como, pelo contrário, que ensejem possibilidades de estudos que lhes aprofundem.

Esse quarto bloco, embora de incidência minoritária, convém seja contemplado no conjunto da pesquisa e pode se tornar de alto interesse dos gestores, uma vez que aponta para aspectos que o senso comum pode não ter captado e as respostas podem ser provenientes de estudantes diferenciados e que podem qualificar processos de gestão quando escutados.

Aqui, como em outros pontos da pesquisa, será possível verificar que os dados encontrados nas respostas dadas pelos estudantes guardam interface com os eixos, pilares, características e traços do modo de gestão jesuíta apresentados na fundamentação teórica do presente trabalho. Essa relação será indicada ao final da análise de cada bloco.

- 1º bloco: identidade humanística-humanizadora da gestão escolar jesuíta

Quadro 6 - Formação para a cidadania enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes

FORMAÇÃO PARA A VIDA E CIDADANIA*
Formação para a vida / Formar cidadãos / Preparar para o futuro/para além do vestibular / Cidadão além da sala de aula / Cidadãos solidários / Lideranças / Protagonismo / Qualidade do corpo docente / Formação de pessoas com opinião própria / Autonomia / Autocrítica / Senso crítico / Criatividade / Atualizado com seu tempo / Assuma-se diferente / Diversidade / Comprometidos / Responsáveis / Formação social do estudante / Capacidade de ver o mundo a sua volta / Multicultural/ Mentalidade coletiva / Sustentabilidade / Formar cidadãos / Formação cidadã / Social / Lideranças / Para a vida / Do bem / Conscientes de seu papel na sociedade / De visão crítica / Solidariedade / Projetos sociais / Conscientes / Questões sociais / Capazes de enxergar amplamente a realidade em que estão inseridos e buscar soluções / Para o serviço/ Consciência sócio ambiental / Consciência do outro e do diferente / Cidadãos prontos para o mundo e com um olhar maduro para com o outro / Lidar com desafios de diferentes âmbitos / Preparar/educar para o mundo e para a vida / Transformação social / Formar o cidadão / Éticos / Responsáveis / Criticidade / Instigar o pensar e o atuar críticos / Serviço / Senso de coletividade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *96 incidências.

Quadro 7 - Humanização e desenvolvimento humano enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes

HUMANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO*
--

Formação humana do estudante / Desenvolvimento humano / Tornar pessoa / Humanizar / Pessoas humanitárias / Sensibilidade / Equidade / Para o convívio social / Para as relações / Pessoas únicas / Diversidade/ Solidariedade / Sensíveis ao mundo / Aptos às adversidades / Autonomia / Formação Pessoal / De identidade / Lado humano e espiritual / Perspectiva Humanista / Pessoas prontas para servir / Foco no outro / Aptas a lidar com o outro / Alteridade / Para a vida / Vida Real / Formar pessoas e não robôs / Formar humanos e não máquinas de fazer vestibular.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *85 incidências.

Quadro 8 - Clima institucional enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes

CLIMA INSTITUCIONAL*
O estudante em foco / O acolhimento do estudante e do professor/funcionário / Bem estar e convívio / Amizade / Integração / Inclusão e acessibilidade / Conhecimento para todos / Acolhimento / Prioriza o aprendizado / Gestão e colaboração / Relação entre as pessoas / Organização participativa e democrática / Escuta dos estudantes / Boa convivência / Desenvolvimento e inclusão social.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *16 incidências.

Quadro 9 - Formação religiosa e espiritualidade enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes

FORMAÇÃO RELIGIOSA E ESPIRITUALIDADE*
Formação religiosa católica / Propagação da “ideologia” cristã na perspectiva da teologia da libertação / Educação Espiritual / Educação Religiosa / Formação Espiritual / Formação Inaciana / Distinção pela identidade jesuíta.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *16 incidências.

Os dados achados na pesquisa e que constituíram esse bloco parecem sugerir que os estudantes participantes, ao analisarem as prioridades que percebem no modo como se organiza a gestão da unidade da RJE em que estudam, identificam que há possíveis aproximações com algumas características/traços ou eixos/pilares do modo jesuíta de gestão.

A Humanização, Personalização e processo de Cura Personalis parecem ser bases onde se assentam as prioridades apontadas pelos estudantes de uma gestão a serviço de uma educação humanística-humanizadora.

Também aqui se poderá identificar aproximações com o Serviço da Fé e Promoção da Justiça; excelência e Magis, como outros traços e eixos do modo de gestão escolar jesuíta aos quais as respostas dos estudantes se relacionam.

Por outro lado, considerando-se as respostas dos estudantes, poder-se-á verificar indícios de interfaceamento com a base teórica da Apostolicidade e Empresa Apostólica ao lado de Autonomia e Protagonismo como possíveis traços e pilares da gestão ao modo jesuíta que são de algum modo, intuídos pelos participantes como demonstradas através das prioridades que apontaram na resposta à pergunta.

- 2º bloco: gestão a serviço de qualidade acadêmica, aprendizagem integral e resultados

Quadro 10 - Qualidade acadêmica enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes

QUALIDADE ACADÊMICA*
Formação/desempenho acadêmico / Provas / Organização para oferecer qualidade / Qualidade do corpo docente / Investimento acadêmico / Desenvolvimento dos profissionais / Desenvolvimento do ensino / Notas boas em um boletim/ Formação Acadêmica de Qualidade/globalizada / Desenvolvimento Integral na perspectiva do Magis (sempre melhorar) / Formação acadêmica/Intelectual / Desenvolvimento cognitivo de excelência aliada à formação humana e ética do indivíduo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *48 incidências.

Quadro 11 - Aprendizagem integral enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes

APRENDIZAGEM INTEGRAL*
Ensinar a pensar / Aprendizado / Conhecimento / Alunos eficientes em todas as áreas / Formação Integral (formação humana e cidadã / harmonia entre a formação humana e cidadã / Foco nas questões acadêmicas, simultaneamente dando a

devida importância a questões pessoais, acolhedoras e sociais / É formar um cidadão: competente academicamente, mas também com valores e senso crítico / Servir à sociedade através do conhecimento / Formar integralmente para enxergarem as desigualdades e injustiças e combatê-las / Formação acadêmica completa aliada à formação / Excelência acadêmica aliada à formação em valores cristãos / Educação pautada em valores / Virtudes / Valores cristãos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *23 incidências.

Quadro 12 - ENEM e vestibulares enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes

ENEM E VESTIBULARES
Vestibulares, Universidade e ENEM / Ingresso Universidade / Mais do que máquinas de fazer vestibular / Formação acadêmica focada no ingresso na Universidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *28 incidências.

Neste segundo bloco, embora as incidências tenham se dado um pouco abaixo do bloco anterior, os estudantes participantes parecem perceber que no modo como a gestão se organiza para garantir qualidade na busca de favorecer a aprendizagem integral fica evidenciada a sua aproximação com as categorias da Profundidade, Universalidade e sua preocupação com a Excelência e o Magis.

3º bloco: gestão para inovação

Quadro 13 - Gestão para a inovação enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes

GESTÃO PARA INOVAÇÃO*
Inovação nas estratégias de aprendizagem e infraestrutura / Adaptação às inovações da sociedade e da demanda acadêmica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *05 incidências.

Ao serem provocados a identificar as prioridades perceptíveis na forma como se organiza a gestão na unidade em que estudam, os estudantes apresentam uma baixa identificação de evidências da atenção ao eixo/pilar da Criatividade, Inovação, Pioneirismo e Mudança.

A baixa incidência pode, talvez, decorrer de ser esse um tema que muito recentemente começou a ser assumido como de relevância. Isso vai se dar mais fortemente a partir da criação da RJE em 2013 e sistematização e publicação do PEC em 2016.

- 4º bloco: desafios e contradições

Quadro 14 - Conveniências enquanto prioridade da gestão na percepção dos estudantes

CONVENIÊNCIAS CONJUNTURAIIS*
Neutralizar-se diante das questões polêmicas atuais / Satisfação dos pais / Agradar os pais / Conformidade, Alienação e Submissão (Incidências = 04)
Captação e manutenção de alunos / Viabilidade econômica / Lucro (Incidências = 05)
PONTOS FORA DA CURVA
Dificuldade em se organizar (2) / Prioriza oportunidades de desenvolvimento dos estudantes e nem tanto dos profissionais (1) / É nebulosa (1) / Prioriza causas maiores e externas, às vezes esquece-se de causas internas (1), totalizando (05 incidências).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *14 incidências.

Embora também tenham apresentado uma baixa incidência, as percepções reunidas nesse bloco pedem atenção, uma vez que driblam o discurso institucional oficial e podem subsidiar uma percepção mais crítica das contradições que se pode identificar naquilo que fica manifesto à percepção dos estudantes nas estratégias de gestão em uma escola jesuíta.

Algumas das respostas classificadas nesse bloco podem subsidiar leituras críticas e desconfiança em relação ao padrão oficial veiculado em respostas que

podem agradar, mas podem não revelar nuances de fraquezas e ameaças ao desenvolvimento institucional.

Respostas como essas podem dar subsídio a que se investigue essa manifestação enquanto possível estratégia de fortalecimento da gestão e desenvolvimento institucional. Por isso, podem muito interessar aos gestores.

5.3 Valores Institucionais e suas Evidências na Gestão segundo a Percepção dos Estudantes

No questionário, foi proposta aos alunos a seguinte questão: *Quais são os principais valores que transparecem e como eles ficam evidenciados na forma como se organiza o Colégio da RJE em que estudo hoje?*

Os resultados encontrados indicam que foi uma questão com alta atratividade de respostas dos participantes: 257 respondentes para 271 participantes, ou seja, aproximadamente 95%.

Os dados aflorados nas respostas às perguntas indicam que os estudantes podem ter mais facilidade de indicar o valor em sua forma genérica, mas dificuldade em identificar as evidências. À primeira parte da pergunta, todos os participantes responderam sem maiores dificuldades. Entretanto, à segunda parte, que se pede indicar os contextos e ações em que identifica esse valor evidenciado, poucos dos respondentes se revelaram aptos à resposta.

Mesmo aqueles que apontaram evidências identificaram a percepção dos valores em ações fora do cotidiano escolar tradicional. Em sua grande maioria, as evidências apresentadas ocorrem no contexto extraclasse ou informal, uma tendência já discutida aqui anteriormente.

Desse modo, os dados podem estar a sugerir que o estudante não percebe que a gestão escolar na obra educativa esteja permeando o cotidiano escolar de valores da educação jesuítica. Possivelmente, os estudantes estejam visualizando que os valores são tratados de um lugar externo e excepcional, correlato ao núcleo da gestão, mas não desde o modo de gestão.

Há, entretanto, que se ponderar o fato de o público-alvo ser totalmente juvenil, que tende à contestação, ou ainda não dá conta de uma percepção complexa e sofisticada sobre o tema e, ademais, não alcança com maturidade as intencionalidades de estratégias do cotidiano.

Atente-se também para uma tendência quantitativa: quanto maior as incidências na identificação dos valores, maior a incidência na indicação das evidências. O que pode parecer óbvio do ponto de vista estatístico-proporcional pode parecer mais que isso: os valores mais identificados podem estar mais bem explicitados nas ações e operações do dia a dia e vice-versa.

O tratamento e análise de dados conduziram para classificação dos valores em seis grupos para facilitar a compreensão da percepção dos estudantes, a fim de que não ficasse difusa.

Nesse agrupamento, observou-se os seguintes grupos, por ordem de incidências: Valores de Relação (com 241 incidências); Valores Éticos (com 78 incidências); Valores de Desenvolvimento Pessoal (com 60 incidências); Valores de Religiosidade (com 40 incidências); Valores de Gestão (com 19 incidências) e Valores de Conhecimento (com 15 incidências).

Note-se que o total das incidências excederá o número dos respondentes, uma vez que ao estudante não era limitada a quantidade de valores a serem indicados.

Ao final da tabulação, compilação e análise, encontram-se elencadas as respostas dadas pelos estudantes participantes e que fogem ao padrão hegemônico das respostas, mas podem constituir-se em interesse do gestor numa perspectiva estratégica, uma vez que representam o contraponto a indicar aquilo que pode ser aperfeiçoado a partir da gestão, a fim de que essa traduza com mais clara evidência os valores preconizados pela educação jesuítica.

1º grupo: de relação*

O primeiro grande grupo identificado no conjunto das respostas dos estudantes é esse que diz respeito à abertura para o outro enquanto um valor predominante na forma como se organiza a gestão escolar ao modo jesuíta. Há uma alta incidência, aproximando-se de 89% na relação incidências havidas / quantidade de respondentes. Esse dado sugere um alto nível de percepção.

Quadro 15 - Valores de relação e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes

VALORES	EVIDÊNCIAS
---------	------------

<p>Ajuda/Amor ao próximo ("pensar") / Ajudar as pessoas / Amor ao próximo ("pensar no outro") / Prestatividade com os necessitados / Ajudar o próximo (preocupação) / Harmonia/Amor com o próximo / Caridade / Fraternidade (48);</p> <p>Solidariedade (44);</p> <p>Liderança / Protagonismo/ Protagonismo social / Cidadania (34);</p> <p>Cuidado / Atenção ao estudante / Acolhimento / Gentileza / Carinho / Inclusão / Amizade / Acolhida / Diversidade (31);</p> <p>Empatia (21);</p> <p>Compaixão / Capacidade de se colocar no lugar do outro (16);</p> <p>Pensamento Crítico / Senso crítico / Consciência social / Criticidade / Pensamento / Conhecimento da realidade (16);</p> <p>Responsabilidade (pessoal e social) / Serviço / Proatividade / Amar e Servir à sociedade / Senso comunitário e voluntário / Harmonia social / Desenvolvimento social / Formação humana e social (16);</p> <p>Senso de comunidade / Coletividade / Socialização / Socialização / Interação / Integração / União / Inter-relação (14);</p> <p>Alteridade / Altruísmo / Bondade / Preocupar com os outros / Valorização do outro (13);</p> <p>Cooperação / Colaboração / Trabalho em Equipe / Companheirismo (09);</p> <p>Sustentabilidade / Pensamento verde (contradição: realização de obras que agridem) (03);</p> <p>Visão crítica (02).</p>	<p>Voluntariados / Ações sociais extraclasse/ Atividades extraclasse (extracurriculares) / Campanhas / Projetos Sociais / Doações / Apadrinhamento / Visitas em instituições / Projetos comunitários / Ronda (38);</p> <p>Grêmio, Loyola Mun., Representantes / Representação de turma (03);</p> <p>Ações de Formação Cristã: EFIS (02), DDFs (03), SSJ (02);</p> <p>Projetos de série (02);</p> <p>Relações aluno-aluno e aluno-funcionários; Relação cotidiana alunos/funcionários (03);</p> <p>Trabalhos em grupo (02);</p> <p>Abordagem dos professores / dia a dia;</p> <p>Ações contra o Bullying;</p> <p>Atividades de desenvolvimento "extracurricular";</p> <p>Programas dinâmicas e metodologia de trabalho;</p> <p>SINU/Magis;</p> <p>Superseminários de humanidades.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *241 incidências.

Ao identificar essa alta incidência, os dados sugerem que, para os estudantes, a gestão parece priorizar, dentre os eixos e pilares no modo jesuíta de gestão, aquelas estratégias que buscam a Promoção da Justiça, a Autonomia e o Protagonismo. Também parecem identificar, dentre as características e traços desse modo de gestão, as estratégias que visibilizam Humanização, Busca do sentido e Ordenação das afeições.

Os dados sugerem uma alta percepção dos estudantes em relação a essa dimensão da educação jesuíta, que demanda por uma gestão que se organiza enquanto mediadora dessa que é uma importante aprendizagem do estudante de uma escola jesuíta.

As respostas dos estudantes parecem indicar que essa pode ser uma importante questão que está sendo considerada pelos gestores na forma como organizam o serviço nas unidades da RJE em que a pesquisa foi aplicada.

2º grupo: éticos*

O segundo grupo, com aproximadamente 29% dos participantes, que ficará proporcionalmente bem mais próximo do terceiro que do primeiro, será o que identifica, na forma como se organiza a gestão ao modo jesuíta, uma atenção especial àqueles valores de natureza propriamente ética. Aqui, não se tomou como referência nem se vai adentrar em discussões dessa terminologia desde a perspectiva axiológica, embora pareça que essa seja uma questão motivadora de estudos, nesse sentido, em investigações posteriores.

Quadro 16 - Valores éticos e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes

VALORES	EVIDÊNCIAS
Respeito (34); Humanitários / Humanismo / Humanos / Humanização (14); Ética (08);	Aulas de religião/sociologia (02); No dia a dia, nas aulas, na vida; Projetos de série;

Honestidade (07); Justiça (07); Igualdade (04); Liberdade de escolha; Bem; Amor; Verdade;	Projetos de inovação e tecnologia (tanto para professores quanto alunos).
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *78 incidências.

Aqui, os estudantes sugerem, a partir de suas respostas, que os eixos e pilares ou as características e traços da gestão ao modo jesuíta perceptíveis nas estratégias de gestão e no modo como se organiza o Colégio da RJE em que estuda sejam a Humanização, a Promoção da Justiça, a Liberdade e a Busca do sentido.

3º grupo: de desenvolvimento pessoal*

Seguindo bem de perto o segundo grupo, com 22% dos participantes, o terceiro será o que vislumbra, nas estratégias de gestão, manifestações de uma preocupação com o desenvolvimento pessoal, embora aqui não haja a indicação de percepção de evidências desses valores.

Quadro 17 - Valores de desenvolvimento pessoal e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes

VALORES	EVIDÊNCIAS
----------------	-------------------

Formação do ser / Formação Psicossocial / Desenvolvimento Pessoal/Humano (17); Autonomia (14); Responsabilidade (11); Humildade (07); Comprometimento (04); Dedicção / Perseverança / Persistência (04); Sensibilidade (02); Os 4 Cs (02)**; Perspectiva de futuro; Individualidade; Adaptabilidade (“resiliência”);	Não há indicação de evidências.
---	---------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *60 incidências.

**Conforme sistematização proposta no PEC: Consciente, Competente, Comprometido e Compassivo.

Ao apresentarem suas respostas, os estudantes participantes sugerem que, dentre os traços e características, os eixos e pilares do modo jesuíta de gestão apresentados no referencial teórico, os mais evidenciados nas estratégias da forma como se organizam as unidades em que estudam em relação ao desenvolvimento pessoal são a Autonomia, a Personalização, Humanização, a Busca do sentido e Ordenação das afeições.

4º grupo: de religiosidade*

Distanciando-se do terceiro grupo, encontra-se um conjunto de respostas aqui agrupadas como valores de religiosidade. Embora sejam poucas, vagas e genéricas, há alguma indicação de incidência.

Quadro 18 - Valores de religiosidade e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes

VALORES	EVIDÊNCIAS
Fé / Religiosidade/ Confessionalidade Católica Educação Religiosa/Formação espiritual / Espiritualidade / Articular valores humanos e espirituais / Educação jesuíta / Formação pessoal e espiritual / Formação Cristã/ Formação Religiosa / Espiritualidade / Identidade católica / Valores Cristãos / Valores inicianos (40)	Ações com alunos e funcionários; Ações extracurriculares; Aulas de religião

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *60 incidências.

Pela percepção dos participantes, ao apresentarem suas respostas, serviço da Fé e Empresa Apostólica parecem ser os pilares, enquanto Apostolicidade mostra-se como a característica do modo jesuíta de gestão. Uma vez apontados com uma incidência relativamente baixa (em torno de 15% dos participantes), torna-se uma dimensão que parece sugerir a necessidade de uma revisão estratégica a fim de se identificar as razões da baixa percepção dos estudantes em relação a esse aspecto. Questão essas que também podem ser objeto de novas pesquisas e estudos que lhe aprofundem.

5º grupo: de gestão*

O quinto grupo de respostas a respeito dos valores evidenciados na gestão da unidade da RJE em que estuda apresentará uma incidência de 7% dentre os participantes e trará elementos do modo como se organiza a gestão propriamente dita, embora os estudantes não tenham indicado as evidências que percebem.

Durante a fase de análise e interpretação das respostas, esse grupo destacou-se dos outros porque revelam nas respostas aquelas que dizem respeito à perspectiva da gestão que percebem na unidade em que estudam.

Quadro 19 - Valores de gestão e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes

VALORES	EVIDÊNCIAS
Organização (08); Coordenação; Autogestão; Participação; Comprometimento; Satisfazer pais (especialmente quanto a temas polêmicos); Decisões dos gestores são tumultuadas e geram complicadores desnecessários; Acompanhamento Pessoal; Inovação; Bem estar do aluno;	Não há indicação de evidências.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *19 incidências.

Nesse grupo, os participantes parecem reconhecer, embora em menor número, que a forma como a gestão se organiza nos colégios onde estudam, se preocupa com a Excelência e o Magis, a Participação e a Colegialidade e a Inovação, que, na parte teórica do presente estudo, foram identificados como pilares da gestão jesuíta.

6º grupo: de conhecimento*

O sexto grupo das respostas dadas foi classificado enquanto valores de conhecimento e, embora sejam aproximadamente 6% os que responderam, revelam uma percepção sofisticada dos fins a que se propõe a gestão no serviço à formação que se pretende oferecer nas unidades da RJE.

Quadro 20 - Valores de conhecimento e suas evidências na gestão segundo percepção dos estudantes

VALORES	EVIDÊNCIAS
Conhecimento / Saber / Conhecimento qualificado (07); Desempenho Acadêmico / Excelência Acadêmica (05); Educação de qualidade (02); Aprovação em vestibulares; Ver o mundo de forma diferenciada ... para fazer a diferença; Desafio: o desenvolvimento de uma mentalidade de pensar “fora da caixa”.	Não há indicação de evidências.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *17 incidências.

As respostas dos estudantes sugerem aproximação com a Excelência e o Magis, Discernimento, Profundidade, Universalidade, anteriormente apontados como eixos e pilares da gestão ao modo jesuíta.

Outro grupo que não se enquadra nos grupos anteriores será o dos estudantes que sugeriram em suas respostas uma percepção diferente da hegemônica e que convém não seja ignorada no contexto da presente pesquisa.

Assim, encontrar-se-ão respostas que convém não sejam ignoradas e que aqui serão transcritas tal qual redigiram seus respondentes, como: *Valores jesuítas não são tão evidenciados; Protagonismo: oferecimento de oportunidades para alguns mais do que para outros; Não se organiza tanto para evidenciar valores; Voluntariado em sua contradição de amenizar/aliviar a consciência; Valores Elitistas; Favorecimento da Alienação.*

Desse modo, as respostas em contraponto podem ser assumidas pelos gestores como tomada de consciência crítica em relação às percepções hegemônicas e já consagradas, podendo servir de estratégia de gestão e aprimoramento institucional, bem como de substrato para novas pesquisas a respeito.

5.4 Elementos da Identidade na Gestão segundo a Percepção dos Estudantes

Os estudantes receberam a seguinte questão para ser respondida no questionário: *Quais elementos da identidade jesuíta transparecem na gestão do Colégio da RJE em que estudo hoje e como são revelados?*

A questão proposta pretendia que os estudantes indicassem sua percepção quanto aos elementos da identidade institucional que são explícitas no modo como a gestão se mobiliza na organização da vida escolar.

Dentre os 271 participantes, 252 apresentaram algum tipo de resposta a essa pergunta, o que perfaz, aproximadamente, 93% do universo de respondentes. Trata-se, portanto, de uma alta predisposição em colaborar e expor seu ponto de vista.

Essa alta adesão permite concluir que os estudantes em fase de conclusão de sua escolarização básica têm o que dizer e estão dispostos a atuar como protagonistas, quando escutados em processos de avaliação institucional, colaborando, assim, com o aprimoramento e desenvolvimento da organização escolar.

Ao longo do processo de compilação, tabulação e análise das respostas encontradas, optou-se por organizá-las em quatro blocos, a saber: 1) Elementos da identidade jesuíta quanto à finalidade da educação que a gestão possibilita; 2) Elementos da identidade jesuíta quanto aos sujeitos em processo de formação mediados pela gestão; 3) Elementos da identidade jesuíta quanto à explicitação da confessionalidade na gestão da instituição; 4) Elementos da identidade jesuíta quanto aos saberes acadêmicos que a gestão favorece.

Portanto, os dados encontrados sugerem que *finalidade, sujeitos, confessionalidade e saberes acadêmicos* são, nessa ordem, os quatro temas reveladores da identidade jesuíta e que mostram o modo como se organiza a gestão, na percepção dos estudantes.

Em cada um desses grupamentos, poderão ser estabelecidas aproximações com os eixos/pilares e com as características/traços da gestão escolar ao modo jesuíta.

Ao final da análise dessa questão, procurou-se transcrever algumas falas autorais dos estudantes, que podem servir de elementos críticos para os gestores no aprimoramento e desenvolvimento, bem como de artefatos para novos estudos e pesquisas.

Como em questão anterior, é possível observar que os estudantes apresentaram dificuldades em indicar quais são os meios e as ações que revelam e explicitam a identidade jesuíta. Majoritariamente, eles tenderam, em suas respostas, à generalidades abstratas.

Pode-se, também, observar a tendência de identificação com aquilo que é extraordinário, extraclasse, ou paralelo à rotina escolar. Isso constitui, em si, uma questão que pode provocar uma discussão crítica a respeito ou de novos estudos e pesquisas. Pode-se atentar para o fato de que essa é uma observação possível para cada um dos blocos dessa parte.

Essa tendência revelada deixa em aberto a possibilidade de novas investigações a respeito. Poder-se-ia indagar aos estudantes sobre as razões dessa percepção: se realística ou decorrente da imaturidade ou miopia do estudante; se o trabalho realizado no cotidiano e naquilo que se costuma chamar núcleo duro da organização acadêmica não se articula às estratégias e metodologias de aprendizagem fundadas nos elementos da identidade; se há modelos sobrepostos no âmbito da dinâmica escolar; se existem abordagens contraditórias ou antagônicas nas políticas e estratégias de ensino-aprendizagem; se os estudantes repetem na superficialidade um discurso oficial que aprenderam na escola e na família, considerando-se a alta incidência dos veteranos de escola jesuíta nas unidades pesquisadas; se os estudantes aprenderam e adquiriram gosto pela resposta que agrada ao ouvido de quem pergunta; se a escola atua na construção de modelos demasiadamente teóricos em detrimento dos práticos.

As construções apresentadas pelos estudantes serão, a seguir, apresentadas em blocos e discutidas à luz do referencial teórico.

Quadro 21 - Elementos da identidade e seus indicadores quanto à finalidade na gestão segundo percepção dos estudantes

1º bloco*	
Quanto à finalidade da educação que a gestão possibilita	
ELEMENTOS	INDICADORES
1. Categorias de referência = 55 : Solidariedade (17) / Empatia (12) /	Voluntariados / Campanhas de doação (3) / Aulas de geografia, história, sociologia /

<p>Humanização (9) / Inclusão Compaixão (7) / Fraternidade (3) / Amor (2) / Humanidade / Humanismo / Sustentabilidade / Generosidade / Imparcialidade</p> <p>2. Altruísmo = 48 : Ajudar, acolher, respeitar o próximo (15) / Servir/amar ao próximo (10) / Amor (respeito) ao próximo (8) (“pensar”) / Ajudar aos outros / Fraternidade / Ajuda aos pobres e necessitados (4) / Alteridade (4) / Considerar o outro (2) / Serviço / Ajudar o outro (2) / Caridade/Bondade</p> <p>3. Eixos de ação = 44: Igualdade / Igualdade na Diversidade / Diversidade (inclusive religiosa) / Tolerância e respeito (10) Construção da Paz (2) / Justiça / Enfrentamento das injustiças / Construção de uma sociedade mais respeitosa, justa e harmoniosa (7), Comprometimento (8) / Responsabilidade social e política / Proatividade e Prestatividade (3)</p> <p>Criticidade / Abordagem do tema da desigualdade / Conhecimento da realidade / Consciência das realidades / Serviço social e olhar critico / Criticidade (12)</p> <p>Coletividade (2) / Comunidade (2) / Colaboração comunidade local (2).</p> <p>4. Educação emancipatória e transformadora = 12: Formação Cidadã (5) / Formação social (2) / Responsabilidade Social (2) / Cidadania</p>	<p>Visitas, campanhas, atividades de integração Lemas “amar e servir” (2); “ser mais para os demais”; programas solidários e de doação / Creches, fé e alegria / Atividades da Formação Cristã / Projetos sociais / Voluntariado / Projetos sociais (2) / Atividades extracurriculares / Contato outras realidades / Estágios sociais / Acolhidos por todos funcionários / Atividades extraclasse</p>
--	---

(2) / Formação de pessoas para a mudança	
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *159 incidências.

Um significativo universo de 63% das respostas dadas foi classificado como elementos da identidade jesuíta que são revelados pela gestão na ordem da finalidade da educação. Esse bloco precisou ser organizado internamente em quatro grupos para efeitos de análise e interpretação.

Assim, haverá aquelas respostas mais diretas, que explicitarão categorias de referência a partir das quais os estudantes percebem que a gestão organiza a escola. Nesse grupo, será possível encontrar uma incidência de aproximadamente 55% das respostas do bloco no mesmo sentido de referenciadores da ação na unidade escolar.

Cerca de 30% das respostas desse bloco pertencem a um grupo que se convencionou chamar de altruísmo, pois dizem que a gestão tem favorecido o movimento no sentido da tomada de consciência e serviço ao outro.

Esse segundo grupo está seguido bem de perto pelo que foi denominado eixos da ação, com 27% das respostas do bloco. Isso sugere que a gestão está norteada por grandes eixos temáticos de finalidades explícitas.

Observa-se, também, um quarto grupo que compreende aproximadamente 8% das respostas do bloco e identificará elementos de uma educação emancipatória e para a mudança, como elementos da identidade jesuíta revelados no modo como a gestão se organiza nas unidades da RJE aqui pesquisadas.

Esse bloco de respostas apresenta interfaces muito próximas aos eixos/pilares da Universalidade, do Serviço da Fé e Promoção da Justiça e com as características/traços da Humanização e da Busca do Sentido.

Cabe salientar aqui a citação textual de formulações que ficaram fortes na cultura institucional: *em tudo amar e servir e ser mais para os demais*.

Quadro 22 - Elementos da identidade e seus indicadores quanto aos sujeitos na gestão segundo percepção dos estudantes

2º bloco*

Quanto aos sujeitos em processo de formação mediado pela gestão	
ELEMENTOS	INDICADORES
1. Personalização: Gentileza / Acolhimento / Escuta/Cuidado / O bem estar dos estudantes / Disponibilidade ao estudante / Preocupação com o aluno / Proximidade com o aluno / Individualidade e singularidade de cada pessoa / Reforço ao positivo e ao que há de bom em cada um / Autoconhecimento / Perseverança / Persistência (31); 2. Protagonismo Juvenil e Liderança (11); 3. Cooperação/Colaboração / Trabalhar com o outro (9); 4. Autonomia (4); 5. Magis (4); 6. Humildade (3); 7. Cinco Cs (3)*; 8. Companheirismo (2).	Incentivo constante de buscar o melhor de si; Atenção dos educadores e gestores; Voluntariado (3) e consulta nos processos de tomada decisão, em eventos de formação / dias de formação; Relação alunos-funcionários/proximidade (2) / Voluntariados; Projetos e programas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *67 incidências.

**Conforme sistematização proposta no PEC: Consciente, Competente, Comprometido, Compassivo e Criativo.

Nesse segundo bloco em incidências, encontram-se aproximadamente 27% das respostas dadas à questão proposta. Aqui, estão classificadas aquelas respostas que se relacionam diretamente à formação, propriamente dita, das crianças e jovens enquanto sujeitos dos processos de aprendizagem, conforme sistematizado recentemente no PEC.

A Personalização, nesse aspecto, destaca-se como o mais importante traço da identidade jesuíta, representando 46% das respostas do bloco, seguido de outros elementos que muito se aproximam de Excelência e Magis; *Cura Personalis*; Autonomia e Protagonismo; Participação, vistos na presente pesquisa como eixos da gestão ao modo jesuíta.

Quadro 23 - Elementos da identidade e seus indicadores quanto à confessionalidade na gestão segundo percepção dos estudantes

3º bloco*	
Quanto à explicitação confessional na gestão da instituição	
ELEMENTOS	INDICADORES
1. Confessionalidade / Católica (13); 2. Formação Humana e Cristã (9); 3. Formação espiritual e cristã Espiritualidade / Desenvolvimento Espiritual / Postura religiosa presente no cotidiano (8); 4. Fé / Religiosidade (5); 5. Identidade jesuíta/inaciana (4); 6. Amor a Cristo e à Igreja; Relacionamento com Deus; Servir e glorificar a Deus; Ação contemplativa (1 vez cada).	Fotos (2); imagens, cruzes (2); símbolos religiosos; padres (4); aulas de ensino religioso e introdução à teologia (6); oração início dos trabalhos (7); Oração diária (2); missas (páscoa, natal) (6); confissão ; capela (2), igreja; declarar-se unidade RJE; catequese (2); Campanhas; retiros; história da SJ ensinada; Imagens de Inácio; Transmitido por cada professor e cada funcionário; ddf (2); casa magis; Atividades da FC (3); Atividades extraclasse.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *40 incidências.

Nesse bloco, 16% das respostas dadas à questão proposta enfatizarão a confessionalidade como um importante elemento da identidade jesuíta que se explicita na gestão.

Embora seja, do ponto de vista proporcional, uma baixa incidência, as respostas dadas nessa linha articulam-se ao Serviço da Fé, enquanto pilar/eixo e à Apostolicidade, enquanto traço/característica da gestão ao modo jesuíta, como explorado aqui, na parte teórica.

Essa baixa proporção relativa sugere indagação a respeito da assertividade da gestão em revelar esse eixo/traço do modo jesuíta.

Quadro 24 - Elementos da identidade e seus indicadores quanto aos saberes acadêmicos na gestão segundo percepção dos estudantes

4º bloco*	
Quanto aos saberes acadêmicos que a gestão favorece	
ELEMENTOS	INDICADORES
Sucesso acadêmico; Pensar emancipado; Formação Acadêmica; Academização; Capital intelectual (intelectualismo); Valorização do saber e do conhecimento (2); Habilidades Acadêmicas junto de outras; Vai além do acadêmico / do vestibular (3); Educação integral.	Não foram citados indicadores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: *12 incidências.

A incidência nesse bloco é bastante baixa: apenas 5% das respostas dadas à questão, mas será muito relevante abordá-la aqui, visto que o saber acadêmico é uma das grandes expectativas a que se propõem as escolas jesuítas e à qual se filia o seu público-alvo.

À primeira vista, uma hipotética projeção do pesquisador antes de aplicar os questionários era de que essa temática estivesse entre as mais fortes. Os dados, entretanto, revelam que, embora seja uma vertente que os estudantes possam perceber na forma como a gestão se articula nas escolas jesuítas participantes, não é a que lhes fica com a mais forte evidência.

Os dados aqui encontrados sugerem que seja também esse um tema que possa interessar em futuros estudos e pesquisas.

Essa temática dos saberes acadêmicos aproxima-se do Magis e Excelência, aqui vistos como eixos/pilares e da Universalidade, aqui vista como traço/característica do modo de gestão jesuíta.

Fora desses quatro blocos, aparece um pequeno grupo que não chega a constituir propriamente um bloco: é o daqueles que, em suas respostas, falam dos elementos da identidade revelados pela gestão quanto à imagem refletida da

instituição. Nesse grupo, aparecem expressões transcritas em sua literalidade, tais como: *Conservadorismo* (3) e *Preservação de valores* (2), totalizando 05 incidências.

A indicação desse elemento como revelador da identidade jesuíta, embora tenha apresentado baixa incidência, vale aqui ser mencionado, pois está em dissonância com um dos pilares/eixos da gestão jesuíta aqui estudado: Criatividade, Inovação, Pioneirismo e Mudança. Sugerem uma compreensão minoritária equivocada, até porque contradiz o primeiro bloco acima estudado.

Outro grupo minoritário indicará elementos da identidade revelados quanto ao modo de gestão, cujas respostas literais serão: *Organização* (2), *Focada em tomada de decisões*, *Gestão democrática e justa*, totalizando 04 incidências.

Assim como no grupo anterior, a incidência aqui é baixa, mas traz aproximações quanto à Participação, Colegialidade e Promoção da Justiça, apresentados no referencial teórico como eixos/pilares da gestão jesuíta.

Esses dois pequenos grupos interessam muito ao conjunto da pesquisa pois remeteram, respectivamente, à indagação a respeito de uma imagem equivocadamente percebida pelos estudantes e que pode estar sendo projetada pela gestão; e a uma percepção que se apresenta teoricamente como forte, mas de baixa percepção pelos estudantes, talvez pela falta de uma explicitação mais intencionada e estratégica.

A incidência dos que afirma *nenhum* (4) ou *não sei* (8) representa os mesmos, aproximadamente, 5% apurados no quarto bloco. Esses dados sugerem que há um grupo minoritário para o qual a especificidade da identidade jesuíta na gestão não é perceptível. Embora não seja um dado alarmante, podem estar a indicar uma questão sobre a qual se possa investigar, na perspectiva de otimização da gestão.

No bojo das respostas encontradas, há algumas formulações críticas e propositivas que não foram enquadradas nos blocos e grupos anteriores, mas podem ser trazidas à discussão:

O discurso 'politicamente correto' pode se tornar um entrave à revelação desses elementos da identidade.

Traços de pouca flexibilidade (dificuldade nas mudanças de datas).

Nem todos os setores estão permeados da identidade inaciana.

Muita burocracia que entrava a autonomia.

Vejo pouco ensino direto sobre o modo de ser e proceder jesuíta; pouco nos é falado quanto aos valores transmitidos por Inácio, e os alunos que sabem sobre eles se informaram através de atividades extracurriculares.

Respostas como essas, além de revelarem o alto potencial crítico, avaliativo e propositivo de parte dos estudantes, podem interessar aos gestores no exercício de permanente aprimoramento; na Dinâmica de Transcendência; na construção do Magis e da Excelência; na Criatividade e Inovação; na percepção da Apostolicidade de uma Empresa Apostólica e nos processos de Discernimento na instituição, que podem estar escapando às estratégias dos gestores e, por isso, implicam nessa percepção dos estudantes.

Além disso, as respostas acima, catalogadas como dissonâncias, ausência de percepção, formulações críticas e propositivas, podem servir de ponto de partida para novos estudos a respeito dos elementos da identidade traduzidos no modo de gestão nas escolas da RJE.

Na busca por uma visão de síntese da variedade volume dos dados apresentamos pelos estudantes em suas respostas espontâneas às perguntas do questionário, poder-se-á construir um breve resumo como o que segue.

Sobre os **distintivos** mais relevantes dos serviços mediados pela gestão ao modo jesuíta em organizações escolares, os estudantes indicam que **formação** é o elemento que mais distinguem, seguido da marca **educação jesuítica; Formação Humana** é o maior selo distintivo percebido pelos estudantes; **Modo e método** é a segunda marca distintiva em termos quantitativos. **Formação social** parece-lhes o terceiro maior distintivo; **Valores cristãos** também são apontados como elemento distintivo e **formação integral**, embora com baixa incidência, é apontada em suas respostas.

Quanto às **prioridades da gestão**, os estudantes participantes assim as indicaram por ordem de incidências nas respostas: cidadania e formação para a vida; humanização e desenvolvimento humano; qualidade acadêmica; enem e vestibulares; aprendizagem integral; clima institucional; formação religiosa e espiritualidade; inovação

Em relação aos valores evidenciados pelos processos de gestão que mediam as aprendizagens, as respostas dadas pelos participantes indicam por ordem de

importância: valores de **relação; éticos;** de **desenvolvimento pessoal;** de **religiosidade;** de **gestão;** de **conhecimento.**

Ao serem perguntados sobre **os elementos da identidade** que transparecem nos processos e dinâmicas de gestão, os estudantes apontaram que as principais categorias de referência são **solidariedade; empatia; humanização; altruísmo; igualdade; diversidade; tolerância; educação emancipatória e transformadora** que aqui foram categorizados como elementos quanto à finalidade da gestão ao modo jesuíta.

Ainda sobre esses elementos e aqui classificados quanto aos sujeitos, identifica-se que os estudantes percebem a **personalização; o protagonismo, Colaboração e Companheirismo; a autonomia e o magis** como fortes traços identitários que subjazem à dinâmica de gestão.

Finalmente, indicarão a **Confessionalidade** e os **Saberes Acadêmicos** como dois outros elementos característicos.

Uma forte tendência identificada nas respostas foi a da dificuldade com evidências. As respostas, em geral, foram genéricas e abstratas, embora estivesse explicitado no enunciado da questão que indicassem evidências. Isso, possivelmente, sinaliza para uma característica discursiva alta e provável baixa de *práxis*.

Parece que essa é mais uma questão que pode ser lançada à pesquisa em investigações posteriores, o que muito poderá contribuir para uma compreensão das forças e fragilidades do modo de gestão em organizações escolares segundo o estilo jesuítico.

A partir dessa diversificada gama de respostas às questões de perguntas estimuladas e questões de respostas espontâneas; demonstrada a capacidade dos estudantes, no próximo capítulo tratar-se-á de propor a potencialização destes como possíveis sujeitos em processos de avaliação e prospecção institucional, enquanto marca do fomento às aprendizagens integralizadoras nos centros de formação da RJE.

6 O FEEDBACK DOS ESTUDANTES CONCLUINTES COMO UMA POSSÍVEL ESTRATÉGIA DA GESTÃO NA AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Este capítulo tratará da proposição de uma possível intervenção no modo como, nas unidades da RJE, os estudantes poderão participar dos processos de avaliação e planejamento. À luz da pesquisa realizada em três unidades da RJE, acredita-se que se poderia otimizar a participação e o protagonismo dos estudantes em processos de avaliação e prospecção, notadamente aqueles que estiverem em vias de conclusão de sua escolarização básica.

Considerando-se dados trazidos à tona na pesquisa apresentada em capítulo anterior de que a dinâmica e o estilo de gestão nas unidades da RJE são percebidas pelos estudantes como participativa, aberta, inovadora, personalizadora e atualizada, pretende-se aqui oferecer uma estratégia de reversão de outra percepção crítica dos estudantes de que não identificam uma sistemática orgânica de consulta ao conjunto do corpo discente.

No capítulo sobre a metodologia do presente trabalho, defendeu-se o conceito de um maior protagonismo dos estudantes no contexto da pesquisa acadêmica. Naquele momento de proposição da metodologia, a escolha foi por esta que é uma das tendências em pesquisa com humanos: dar voz aos pesquisados sobre o objeto investigado.

Realizada a pesquisa e feita a análise e a interpretação de dados, o que no momento da proposição da metodologia soava como intuição, se mostrou como possível e recomendável: o reconhecimento do lugar de protagonismo que os estudantes concluintes do Ensino Médio podem ocupar na pesquisa acadêmica.

O que se apresentava como uma opção metodológica para a realização da pesquisa – a de considerar os estudantes como público alvo a ser investigado sobre delimitado objeto – evoluiu para a possibilidade de ser uma metodologia de cunho pedagógico e, portanto, favorecedora de aprendizagens lado a lado, muito especialmente quando se trata de avaliação com vistas ao desenvolvimento institucional-organizacional e da gestão.

No presente capítulo, a estratégia de pesquisa que considera o estudante como público-alvo pode ser vista, em uma escala ascendente, como evoluindo da

metodologia acadêmica de pesquisa para um mecanismo pedagógico no contexto das avaliações institucionais e que gera relevantes aprendizagens.

Quando chamado à avaliação para o desenvolvimento institucional, o estudante elabora e apreende importantes conceitos relativos à participação, como: democracia, protagonismo, autonomia, cidadania, autoria e pertencimento.

Uma organização escolar que se deixa ser avaliada pelos estudantes, provavelmente e implicitamente, pode estar apontando para um modelo diferenciado de visão de vida, sociedade e mundo. Desse modo, participação dos estudantes em processos de avaliação e planejamento institucional pode sinalizar para uma perspectiva nova do lugar das pessoas e do seu papel diferenciado nas organizações e na sociedade.

Além disso, o uso de estratégias dessa natureza pode favorecer a emancipação dos sujeitos e se constituir como um mecanismo de enfrentamento das alienações e dos enganos, com correspondente afirmação de uma perspectiva de existência libertária, em participação colaborativa das intersubjetividades e, no caso de escolas da RJE, da centralidade do estudante no processo de aprendizagem integral.

Trazer os estudantes concluintes à avaliação institucional pode também ser visto simultaneamente como confirmação e mobilização. Por um lado, confirmação, desde a percepção dos estudantes, daquilo que a escola se diz, propõe e tem como finalidade e meta. Por outro, mobilização das forças e das energias da organização e da sua gestão, no sentido de superar suas contradições e fragilidades.

Tais dinamismos – confirmação e mobilização – interagem muito proximamente com o conceito de Magis, estudado aqui, em capítulo próprio, como um dos eixos da gestão ao modo inaciano.

Numa visão de mercado e de prestação do serviço educacional, a relevância dada ao estudante concluinte, antes que ele se torne egresso, pode ser altamente recomendada na medida em que esse sujeito formado pode ser visto como o “produto” mais aquilatado da formação que a escola pretendeu oferecer desde os seus processos de gestão e favorecimento da aprendizagem. O estudante concluinte é a entrega que a organização escolar se prontificou e prometeu fazer. É o que mais se esperou dela. Alcançado o estágio de concluinte, chegou-se a seu *status* final. Portanto, reúne os pré-requisitos, as habilidades e competências nele desenvolvidas e forjadas para ser autor e protagonista, inclusive de processos de avaliação e desenvolvimento institucional.

No contexto da RJE, o *feedback* do estudante concluinte tem validade e legitimidade na medida em que, sendo proveniente daquele contexto de uma gestão escolar ao modo jesuíta que se assume a serviço da aprendizagem integral, torna-se sujeito crítico e propositivo, capaz de avaliar e validar os processos, as estratégias, os programas e os planejamentos institucionais.

Aliás, a própria capacidade desse estudante de retroalimentar os processos de gestão a partir da sua percepção, quando reconhecido protagonista em estratégias de avaliação institucional, como a que aqui se propõe, pode ser um atestado do sucesso dessa organização em realizar e fazer a entrega daquilo a que se propôs. Ao mesmo tempo, pode ser uma possibilidade estratégica de desenvolvimento institucional na perspectiva da mudança e da inovação, como aqui se viu tão caras ao modo jesuíta de gestão em organizações escolares.

Uma organização escolar que se propõe ser avaliada por aqueles que forma pode revelar segurança e confiança naquilo que faz. Desse modo, a estratégia de escuta e consulta a seus estudantes concluintes pode se tornar mecanismo propiciador de um círculo virtuoso e ascendente, estimulador do desenvolvimento institucional.

No âmbito da gestão em escolas jesuítas, escuta e consulta podem se tornar a realização de um de seus pilares: Participação e Colegialidade, como apresentado em capítulo próprio, mesmo em circunstâncias como as da Companhia de Jesus, em que a decisão cabe à pessoa ou organismo a essa função destinados: o superior.

Uma instituição ou organização escolar, ao se permitir ser avaliada por seus estudantes concluintes, pode estar atestando suas certezas no trabalho que realizou, tanto quanto pode estar relativizando essas mesmas certezas e se permitindo ser vista com profundidade pelos olhos daqueles que a conhecem desde dentro, e poderão, muito especialmente, indicar-lhe tanto as contradições e ameaças quanto forças e novas oportunidades.

Em se tratando de organizações escolares de educação básica, a consideração do estudante em vias de conclusão como um sujeito capaz de avaliar a gestão e os processos também pode ser assumida como importante estratégia de aprendizagem de mão dupla: aprende o estudante e aprende a organização.

Poderá aprender, o estudante, sobre si mesmo e sobre valores, critérios e referências que a escola intentou forjar em sua pessoa; como também poderá aprender a escola como que se olhando a partir daquele que melhor lhe pode

espelhar. Uma dinâmica simbólica, quase de criador-criatura, mestre-discípulo, professor-estudante, oficial-aprendiz.

Portanto, quando uma organização escolar se coloca estrategicamente como podendo ser avaliada por aqueles a quem intermediou a possibilidade de formação e desenvolvimento pessoal, pode-se estar forjando um exercício de autoconfiança e autoestima da escola que preza por aquilo que realiza e confia no que ajudou a gerar.

Aqui, a defesa anteriormente apresentada guarda aproximações com o conceito de escolas como organizações aprendentes a partir das construções de Peter Senge que, em 2005 e 2007, propõe sejam as escolas assumidas enquanto organizações que aprendem na perspectiva da sua quinta disciplina: a de uma visão sistêmica.

Muito clara e intencionalmente, SENGE (2005), logo na primeira parte, intitulada “Como as nossas ações criam a nossa realidade [...] e como podemos modificá-la”, proporá que:

Precisamos resgatar a nossa capacidade de ver o mundo como um sistema de forças entrelaçadas e relacionadas entre si. Ao fazermos isso estaremos em condições de formar as organizações de aprendizagem, nas quais as pessoas se colocarão objetivos mais altos, aprenderão a criar os resultados desejados e a usar novos e elevados padrões de raciocínio, enfim, onde as pessoas aprenderão a prender continuamente em grupo. (SENGE, 2005, p. 37)

Nessa perspectiva da aprendizagem enquanto ser em potência, tanto das pessoas quanto das organizações, é que se propõe cogitar uma dinâmica estratégica de consulta e de escuta aos estudantes em vias de conclusão do seu ciclo de formação básica em uma unidade da RJE, de tal modo que viver a experiência poderá produzir um alargamento na compreensão de vida e mundo e de seu lugar nos diversos âmbitos e dimensões da sua existência e da coletividade.

A otimização do estudante como possível sujeito em processos de avaliação e desenvolvimento institucional pode ser considerado um desdobramento tanto desse conceito de *organizações de aprendizagem*, quanto do conceito de *raciocínio sistêmico*, a respeito do qual também se verifica em SENGE (2005) que:

O raciocínio sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização de aprendizagem – a nova maneira pela qual os indivíduos veem a si mesmos e ao mundo. No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele, deixarmos

de ver nossos problemas como sendo causados por alguém ou alguma coisa “lá de fora” para compreendermos que eles são causados pelos nossos próprios atos. A organização de aprendizagem é um lugar onde as pessoas passam a criar sua própria realidade. E a mudá-la. Como disse Arquimedes: ‘Dê-me uma alavanca longa o bastante e um ponto de apoio... e moverei o mundo’. (SENGE, 2005, p. 46).

Na forma como foi proposta a perspectiva de um *raciocínio sistêmico*, poder-se-á construir aproximações com traços do modo jesuíta de gestão escolar, como a Universalidade, a Profundidade, a Transcendência e o Sentido, assim como se pode também encontrar conexões com alguns eixos dessa perspectiva de gestão, a saber: Autonomia, Inovação e Mudança.

Esse avanço na reflexão e no conhecimento alcançado, com a cunhagem feita por Senge (1990) das categorias *organizações de aprendizagem* sob o signo do *pensamento sistêmico*, engendra a possibilidade de se considerar que os estudantes sejam vistos desde o lugar de sujeito central do processo de aprendizagem, nos termos em que se encontra explicitado no PEC da RJE - “Pressupondo o aluno como centro do processo de aprendizagem” (EIDT; SÜNDERMANN, 2016 p 46) – podendo também ser assumidos como público alvo de significativa autoria em processos de avaliação institucional.

A escola pode ser compreendida como o lugar por excelência da *organização de aprendizagem* que se vê desde o *pensamento sistêmico*. Essa perspectiva pode ser evidenciada a partir de outra obra de Senge – *Escolas que aprendem*, 2007.

Assim como Senge (2007), aqui, a intuição de favorecer a sistemática participação dos estudantes concluintes em processos de avaliação e desenvolvimento parte da compreensão de que tanto a escola quanto as pessoas são sujeitos aprendentes, muito especialmente os estudantes:

A ideia de uma escola que possa aprender tornou-se cada vez mais proeminente nos últimos anos. Está ficando claro que as escolas podem ser recriadas, vitalizadas, renovadas de forma sustentável, não por decreto ou ordem e nem por fiscalização, mas pela adoção de uma *orientação aprendente*. Isso significa envolver todos do sistema em expressar suas aspirações, construir suas consciências e desenvolver suas capacidades juntos. Em uma escola que aprende, pessoas que tradicionalmente não confiam umas nas outras – pais e professores, educadores e empresários locais, administradores e sindicalistas, pessoas de dentro e pessoas de fora dos muros da escola, estudantes e adultos – reconhecem sua parte no futuro do sistema escolar e as coisas que podem aprender umas com as outras. (SENGE, 2007, p. 16).

Nessa perspectiva da escola e sua partes – estudantes, educadores, gestores, famílias, comunidade, políticas públicas, redes – como sujeitos aprendentes e a respeito dessa tendência do mundo acadêmico de realizar pesquisas, assumindo a avaliação institucional a partir do protagonismo dos estudantes, considerando-os apropriadores de um saber privilegiado sobre a organização escolar, será possível fazer referência à pesquisa “Liderança do diretor na perspectiva dos estudantes”, do Instituto Politécnico Nacional do México - IPNM (2017):

Esta pesquisa tem como objetivo identificar, a partir da percepção dos alunos e decorrentes do movimento que foi concebido no ano de 2014, que trouxe, como consequência, a mudança de gerentes a pedido da comunidade estudantil, as competências e características necessárias para exercer a liderança e gestão do nível médio superior do Instituto Nacional Politécnico do México. Os métodos utilizados foram quantitativos e qualitativos com uma abordagem exploratória e descritiva. (REYES ROMERO, 2017 p. 82).

Como se pode notar nessa breve descrição, uma pesquisa realizada junto aos estudantes do IPNM configurou o ponto de partida referenciador para o estabelecimento de quais seriam as competências e características para o exercício da gestão por parte de seus diretores, inclusive quanto aos critérios decisivos para a escolha e nomeação dos gestores, conforme se poderá identificar nos resultados da pesquisa, quando analisada em seu conjunto.

Na recente literatura institucional sobre educação da Companhia de Jesus, identifica-se o reconhecimento da possibilidade de se considerar plausível a proposição de um protagonismo dos estudantes em processos de avaliação e desenvolvimento. Desde o documento Características da Educação da Companhia de Jesus (1985), encontra-se uma indicação pioneira que faz jus ao que aqui se pretende propor:

Os alunos formam uma comunidade de compreensão e apoio mútuos, que vem reforçada por procedimentos informais e também através de estruturas tais como grêmios e diretórios acadêmicos. Além disso, de acordo com a sua idade e capacidade, procura-se fomentar a participação estudantil na comunidade escolar maior, através de grupos consultivos e outras comissões escolares. (Companhia de Jesus, 1985 p. 68).

Portanto, antes de se constituir uma proposta no contexto de uma produção acadêmica, a estratégia de reconhecer esse protagonismo nos estudantes vem demarcando as declarações de identidade do sistema educacional jesuíta internacional desde o fim do século passado.

Nesse mesmo sentido, pode-se também alargar a compreensão com outro excerto do referido documento, que sinaliza para essa mesma via:

A educação jesuíta tenta desenvolver nos alunos a capacidade de conhecer a realidade e avaliá-la criticamente. Esta consciência inclui a noção de que as pessoas e as estruturas podem mudar, juntamente com um compromisso de trabalhar para essas mudanças de modo que se construam estruturas humanas mais justas, que possibilitem o exercício da liberdade unido a uma maior dignidade humana para todos. (Companhia de Jesus, 1985 p. 38).

Aqui, há que se atentar para o reconhecimento da capacidade crítica e colaborativa dos estudantes e sua possibilidade de desenvolver-se e assumir-se no protagonismo e na mudança. Essa expressão de vontade institucional potencializa mais uma das variadas dimensões da aprendizagem integral na escola gerida ao modo jesuíta: a de reconhecer os estudantes formados no contexto educacional jesuíta como sujeitos capazes de atuar no sentido da mudança, da justiça e da dignidade da vida.

No mesmo CECJ (1985) está assumido que “[...] a meta da educação da Companhia de Jesus na compreensão hodierna da visão inaciana de mundo [...] é de educar líderes no serviço [...]” (Companhia de Jesus 110, 1985 p. 59). Portanto, oferecer estratégias de avaliação institucional é desenvolver essas lideranças na perspectiva do pertencimento e do serviço, criando-lhes consciência de que podem colaborar no desenvolvimento institucional, no aprimoramento dos processos, na assertividade de uma gestão que se ajuste dinamicamente aos fins a que se propõe a educação jesuíta.

Alguns anos mais tarde, em 1993, o documento “Pedagogia Inaciana, uma proposta prática” destacará as palavras de Kolvenbach, então Superior Geral da Companhia de Jesus, a respeito do objetivo maior da educação jesuíta: “Pretendemos formar líderes no serviço e imitação de Cristo Jesus, homens e mulheres competentes, conscientes e comprometidos na compaixão.” (Companhia de Jesus, 1993 p. 24).

Desse modo, ao compreender a formação de lideranças como o objetivo maior da educação jesuíta, finalidade para a qual se organiza a gestão na escola, a formulação indicada deita razões para se propor que o envolvimento do estudante como sujeito ativo nos processos de avaliação com vistas ao desenvolvimento institucional é exercício estratégico de fomento de lideranças forjadas à luz do que ali está proposto.

Recentemente, em 2016, essa perspectiva é retomada com força institucional no PEC:

[...] a proposta pedagógica das escolas jesuítas está centrada na formação da pessoa toda e para toda a vida, trabalhamos para realizar uma aprendizagem integral que leve o aluno a participar e intervir, autonomamente, na sociedade: uma educação capaz de formar homens e mulheres conscientes, competentes, compassivos e comprometidos. (EIDT SÜNDERMAN, 2016 p. 37).

Ao afirmar que *formar a pessoa toda e para toda vida* e ao explicitar *aprendizagem integral e participar e intervir, autonomamente*, esse parágrafo do documento favorece que se cogite o exercício da avaliação para o desenvolvimento institucional como um processo de aprendizagem em que se poderá inserir o estudante como sujeito aprendente.

Nesse mesmo documento, na parte intitulada *Dimensões do processo educativo*, em seu item 2.1, trata de explicitar em seu subtítulo: *Formação na Liderança* (EIDT SÜNDERMAN, 2016 p 54) que há uma intencionalidade explícita quando se grafou formação na liderança.

À primeira vista, parece tratar-se simplesmente de formar *na liderança*. No entanto, é diferente de formar *para* a liderança. Assim como se poderá também discutir quanto a formar no serviço; formar no protagonismo; formar no magis; todos bastante distintos do que se dissesse formar *para*.

Formar *no/na* é forjar desde já. Com isso, formar na experiência do serviço; na experiência do protagonismo; e na experiência do magis, pedirá que já se exercite, enquanto dinâmica de vida, a cada um desses fins da existência humana segundo a visão inaciana da educação jesuítica.

Essa formulação, da maneira como foi apresentada, explicita a razão maior de se propor que se considere o potencial do *feedback* dos estudantes, em se tratando de avaliação e desenvolvimento institucional. Assim, o exercício de protagonismo em avaliações e desenvolvimento institucional em uma unidade da RJE pode se tornar ferramenta estratégica de formar *no* e não *para*.

No mesmo PEC (2016), encontra-se um conceito de liderança genuinamente institucional e explicitador da sua identidade jesuíta e inaciana, segundo a perspectiva cristã, que, em muito, pode embasar e fundamentar essa perspectiva de se considerar o estudante concluinte como público-alvo privilegiado em processos de escuta e

consulta para avaliação e desenvolvimento institucional, com vistas à inovação e mudança:

Uma obra educativa da Companhia de Jesus tem como um dos seus objetivos a formação de líderes que tenham, na justiça e no serviço, seus principais compromissos. Nas unidades da RJE, líderes entendem a própria autoridade como serviço que transforma as pessoas e, por meio das pessoas, a sociedade. Uma liderança que ajuda a comunidade a crescer em Cristo. (EIDT SÜNDERMAN, 2016 p 54)

Essa possibilidade ficará mais evidenciada quando, no parágrafo seguinte, o PEC afirma o : “[...] protagonismo do aluno e sua representação nas diferentes instâncias da vida e da organização escolares [...]” (EIDT SÜNDERMAN, 2016 p 54). Percebe-se dessa maneira que, o estudante pode assumir um lugar empoderado e de destaque e que o protagonismo, a participação e a representação podem se tornar aprendizagens fundamentais para o estudante das unidades da RJE, para os gestores e para a organização.

O recurso a estratégias que favoreçam a participação dos estudantes em processos como o que aqui se propõe é um colocar em prática daquilo que está declarado nas formulações das declarações institucionais oficiais para a educação na Companhia de Jesus. Esse parece um grande alinhamento proposto para as múltiplas instâncias de gestão desse serviço apostólico jesuíta na perspectiva do desenvolvimento institucional.

Desse modo, será possível realizar, nas unidades da RJE, ações com metodologias e ferramentas diversificadas, que estejam coerentes com as dimensões da Pedagogia Inaciana: contexto, experiência, reflexão, ação e avaliação.

Nessa perspectiva, a presente proposta de intervenção apresentará três prováveis estratégias permanentes de participação de estudantes na avaliação e desenvolvimento institucional: mediações interativas; questionário misto; ouvidorias coletivas ou personalizadas.

6.1 Mediações Interativas Coletivas

A cultura institucional das escolas da RJE, como confirmada nos dados coletados por meio da pesquisa – aqui analisados em capítulo próprio – favorece a realização da avaliação institucional com a participação dos estudantes, tanto em estratégias que favorecem a participação e a verbalização quanto a exploração das opiniões, percepções e sentimentos revelados.

Desse modo, os estudantes poderiam ser chamados a participar de programas focados em uma anamnese da sua trajetória estudantil na escola: tempo da chegada, recordações, lembranças, pessoas, episódios, colegas, professores, dificuldades superadas e conquistas.

Esse exercício poderia ser feito anualmente junto com os alunos da terceira série do ensino médio com, por exemplo, o uso da técnica de roda de conversa e partilha.

Os dados coletados nas narrativas livremente verbalizadas pelos estudantes poderiam constituir elemento chave para a sistematização de uma avaliação por profissional especializado. A sistematização da narrativa oral para um texto escrito, feito por alguém de fora daquele contexto da partilha é peça fundamental na evidência de uma avaliação.

De igual modo, será possível adicionar, à reflexão dos estudantes, quesitos que, num contexto de construção e verbalização da memória, revelem sua tomada de consciência quanto à herança e legado. Herança entendida como aquilo que a pessoa recebe de alguém e leva consigo e, legado como aquilo que deixa para alguém. O que a pessoa recebe e leva consigo se trata aqui das descobertas e aprendizagens e o que deixa se trata da marca pessoal e das contribuições que permitirão às pessoas se recordarem da trajetória escolar daquele estudante.

Essa estratégia interativa se relaciona com a Personalização, Autonomia, Protagonismo e Participação, apresentadas em capítulo anterior como pilares do modo jesuíta gestão em organizações escolares.

Dessa estratégia interativa, no contexto de uma metodologia ativa, personalizada e comunitária, de caráter eminentemente institucional, pode-se avançar para o uso de uma ou outra estratégia, também apropriada à cultura e *ethos* institucional: o uso de um questionário em ambiente virtual para receber a opinião dos estudantes concluintes em relação a aspectos e dimensões da gestão.

Parece que, desse modo, se poderá prevenir o risco iminente de uma avaliação de desempenho de gestores ou de educadores realizadas exclusivamente por eles mesmos, equívoco esse, em relação à qual se pode atuar de forma vigilante quanto aos riscos que representa e potencialidades que represa.

6.2 Uso de Questionário Misto

Um questionário que tenha como objetivo identificar as opiniões dos estudantes em relação às tendências e possibilidades da gestão, poderá gerar grande aprendizagem tanto aos gestores e agentes da gestão quanto à organização, ao mesmo tempo em que possibilita aprendizagens ao estudante. Por exemplo:

- a) tempo do estudante (em anos) naquela escola;
- b) percepções do estudante quanto à maneira como ocorre o processo decisório na escola;
- c) percepções do estudante quanto a escuta ao corpo discente em relação às necessidades da escola;
- d) percepções do estudante quanto às características do modo como o colégio se organiza – se é participativa, centralizada, autoritária, democrática ou burocrática;
- e) percepções do estudante quanto aos traços característicos da gestão – se é massificante, comunitária, personalizadora ou criativa – (na visão do corpo discente e na forma como captada pela comunidade e entorno);
- f) percepções do estudante quanto aos traços característicos da gestão como visto pela comunidade segundo a percepção dos estudantes – se é criativa, inovadora, original, conservadora, tradicional, atualizada ou ineficiente;
- g) perfil e estilo dos agentes da gestão (gestores e colaboradores) - se agem com autonomia, protagonismo, submissão, colaboração ou alienação, segundo veem os estudantes;
- h) peculiaridades da gestão escolar em uma unidade da RJE segundo os estudantes;
- i) satisfação dos estudantes em relação às aprendizagens desenvolvidas;
- j) valores identificados pelo estudante na forma como a gestão organiza as atividades e processos;
- k) elementos da identidade jesuíta que, segundo os estudantes, são reveladas no modo como a gestão se organiza;
- l) prioridades e relevâncias da gestão, na percepção dos estudantes.

O questionário poderia seguir o modelo de um instrumento misto com questões estimuladas que contariam com respostas objetivas e questões espontâneas, de respostas dissertativas, conforme o tipo de questão e o objetivo que se tem.

6.3 Ouvidoria Coletiva ou Individual

Uma estratégia de ouvidoria permanente dos estudantes, similar ao modelo de ouvidoria presente em organizações do mundo privado ou em órgãos do serviço público, poderia ser estabelecida.

Há formas possíveis de organização de uma ouvidoria de estudantes. Ela poderia tanto ser organizada segundo um molde coletivo e por meio de fóruns permanente dos estudantes para dizerem à gestão seus rumos, acertos, ajustes e possibilidades. Como, também, constituir-se em espaço individual de manifestação da percepção, satisfações e desconfortos dos estudantes. Se coletiva, constituir-se-ia em ouvidoria presencial por meio da técnica de entrevista em grupos focais e rodas de conversa, ou assembleias dos estudantes. No caso da ouvidoria personalizada, poderia ser elaborada no estilo atendimento personalizado ou, inclusive, eletrônico.

A sistematização dos dados que vierem à tona tanto na ouvidoria coletiva quanto na personalizada é fundamental para o exercício dessa estratégia de escuta e consulta aos estudantes e prevenir o risco do ouvido seletivo dos gestores ou agentes da gestão.

Entretanto, há que salientar que uma ouvidoria tem por natureza o seu caráter unilateral. São os estudantes que dizem e a gestão escuta o que eles indicam direta ou indiretamente, o que não dispensa a possibilidade de retornos da gestão aos discentes. Faz-se importante alertar que o risco da ouvidoria é de o gestor ou agentes da gestão assumirem o polo ativo quando sua legitimidade é passiva. O polo ativo aqui é reconhecidamente dos estudantes, muito embora seja a gestão quem cria esse espaço.

Portanto, a prática de consulta e escuta sistemática e permanente aos estudantes em processos de avaliação e desenvolvimento é um procedimento que pode ajudar na gestão e gerar aprendizagens multilaterais para os próprios estudantes, para gestores e agentes da gestão ou, ainda, para a organização.

A adoção dessa estratégia na gestão em unidades escolares da RJE, é coerente com o modo jesuíta de gestão em organizações escolares, pois está

fundamentado nos documentos da Companhia de Jesus para o campo apostólico da educação e pode gerar o desenvolvimento da gestão, aprimoramento dos serviços e melhor consecução da missão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa usou os procedimentos metodológicos de revisão de literatura, discussão com os referências teóricos disponíveis e a aplicação de questionário a 271 estudantes de três unidades de educação básica da Rede Jesuíta de Educação (RJE).

Os resultados da pesquisa indicam que há um modo próprio de gestão educacional jesuíta com seus contornos explicitados em seus eixos fundamentais e em suas características. Esse Modo Jesuíta de Gestão possui características próprias. No entanto, não está alheio, indiferente ou em contraposição a outros modos, modelos e paradigmas da Teoria Geral de Gestão/Administração.

Pelo contrário, com esses, interfaceia e constrói *links*. Aprende do mundo corporativo tudo aquilo que *tanto quanto é meio para fins*, segundo o que declara a própria Companhia de Jesus, no sentido de consecução da missão apostólica, como serviço à Igreja, formando pessoas humanizadas e humanizadoras.

Nesse sentido, verificou-se que esse Modo Jesuíta de Gestão Escolar tem laços estreitos com o conceito contemporâneo de gestão e de organização.

Seus eixos fundamentais aqui apresentados foram: Excelência e *Magis*; Personalização e *Cura Personalis*; Criatividade, Inovação, Pioneirismo e Permanente abertura à mudança; Autonomia e Protagonismo; Impessoalidade e Senso *Corpus Universale Societatis*; Participação, Colegialidade e Decisão Superior; Serviço da Fé e Promoção da Justiça; Empresa apostólica: planejamento e organicidade sistêmica.

Suas características gerais aqui analisadas foram: Apostolicidade, Humanização, Universalidade, Profundidade, Liberdade, Discernimento, Relativização dos meios e busca do sentido, Ordenação das Afeições e Dinâmica Permanente de Transcendência.

A pesquisa revela que os estudantes das unidades pesquisadas da RJE em vias de conclusão de sua escolarização básica reconhecem os elementos distintivos desse modo. As peculiaridades e especificidades desse Modo Jesuíta de Gestão não são reconhecidas apenas nos documentos institucionais e nas declarações de identidade e nos gestores. Também são substancialmente identificadas e descrito pelo público discente formado nas escolas básicas da Companhia de Jesus.

Essa constatação advinda da interpretação dos dados levantados na pesquisa de campo sugere que, para o adolescente formado em uma unidade de ensino jesuíta, o modo jesuíta de gestão faz a diferença. O estudante em vias de conclusão de sua

escolarização básica em uma escola da Companhia de Jesus se apresenta, no grupo investigado, como dotado de destacado potencial crítico, avaliativo e propositivo.

A capacidade e a maturidade, além da qualidade e habilidade de síntese, denominação e descrição, são evidentes ao longo do processo de coleta e tratamento dos dados, sua análise e interpretação.

Essas constatações sugerem que os estudantes concluintes da educação básica podem ser potencializados em processos de avaliação e planejamento institucional, ou seja, é importante considerá-los como sujeito no processo de avaliação e prospecção institucional.

A pesquisa trouxe em seu escopo uma variedade de informações surpreendentes e lança muitas outras oportunidades de novas abordagens investigativas.

Podem ser destacadas: a) a constatação da existência de contornos próprios de um Modo Jesuíta de Gestão – na presente pesquisa aplicado às organizações educativas – mas que pode ser estendido à variedade das frentes de ações e obras da Companhia de Jesus; b) as evidências de rica literatura institucional e variadas abordagens que subsidiam esse possível modo peculiar de gestão; c) a forte percepção, por parte dos estudantes concluintes da educação básica e participantes da pesquisa de campo, em relação aos traços e fundamentos que distinguem o Modo Jesuíta de Gestão; d) a capacidade e maturidade revelada por esses estudantes participantes em relação ao tema proposto e e) a constatação de uma convergência e adesividade dos estudantes participantes às características e fundamentos do estilo jesuíta de gestão e finalidades da educação oferecida nos centros escolares investigados, pautados na perspectiva da formação e da aprendizagem integral.

A possibilidade de novas e mais aprofundadas pesquisas nas seguintes perspectivas:

- a) É o estudante que fala ou é o imaginário que o circunda (família, adultos da relação, pressão do meio). Nesta perspectiva se poderá investigar se é o estudante quem está falando a partir de uma concepção apreendida, internalizada e refletida por ele mesmo ou está repetindo, muitas vezes de forma involuntária e inconsciente, de um discurso da família, da escola e de seus entornos relacionais? Nesse sentido, outras abordagens podem investigar em quê esse modo de gestão repercute no estilo de vida dessas pessoas e em que

repercute em sua visão de vida, valores, prioridades, ordenação de afetos, percepção e atuação em seus contextos micro e macro.

- b) Há a construção de uma perspectiva de vida e ação formadas ou é a pasteurização de conceitos hegemônicos e a manutenção do *status quo*? O que há de inovação e mudança em termos de novas aprendizagens para a vida do indivíduo, das coletividades locais e da sociedade global?

Nesse sentido, novos estudos podem ser feitos em relação à profundidade dessa possível compreensão do estudante e as repercussões dessas aprendizagens mediadas pelo estilo de gestão da escola em sua perspectiva de vida e seus projetos de futuro nos âmbitos pessoal, comunitário e coletivo.

- c) O que quer dizer à gestão segundo o modo jesuíta as respostas reveladas pela pesquisa daquele grupo minoritário que desviou do padrão geral?

Nesse sentido, novos estudos podem coletar dados e fazer uma discussão que potencialize no pensamento divergente desvelando aquilo que ele tem de propositivo e inovação para maior desenvolvimento dos processos de gestão vigentes nas unidades educativas e na RJE, criando uma ousada estratégia que previna os riscos da sustentabilidade e longevidade da organização.

Na presente pesquisa, não foi possível abarcar essas indagações, mas isso pode ser tratado em outras pesquisas, especialmente no tocante ao estudante com percepção divergente. Verifica-se que se poderá trabalhar mais qualitativamente a partir desse estudante de perfil mais crítico, considerando-se que o divergente não pode ser descartado, mas potencializado no processo de avaliação das dinâmicas de gestão.

Além disso, a pesquisa revela que os processos de gestão em unidades escolares jesuítas poderão avançar no sentido de maior protagonismo do sujeito estudante e que essa estratégia representa a formação na liderança e na cidadania. Mais do que aprender sobre liderança e cidadania como objeto teórico do mundo

externo a ser apreendido, esses conceitos podem passar à condição de conhecimentos e de aprendizagens consolidadas a partir do experimentado, além da afirmação dessa via como meio privilegiado de formação e desenvolvimento dos estudantes.

Por essas razões, a proposta de intervenção construída e apresentada no presente estudo, propõe às unidades de educação da RJE, que adotem o *feedback* dos estudantes concluintes como estratégia de gestão e aprendizagem, na avaliação e desenvolvimento institucional.

Essa estratégia de gestão a ser construída em seus instrumentos e artefatos adaptados à demanda e ao contexto local e pode inspirar-se nos modelos de ouvidorias coletivas ou individuais permanentes; mediações e interações coletivas com uso de metodologias ativas; questionários individuais em plataformas e ferramentas eletrônicas.

As estratégias de protagonismo juvenil no ambiente escolar, ao mesmo tempo em que podem fazer parte do serviço e da metodologia de gestão é dinâmica mediadora da aprendizagem que sempre está a serviço do projeto que se tem de vida, de pessoa, de coletividade e de globalidade.

A proposição de que se avance no *feedback* dos estudantes como opção estratégica de gestão decorre da opção metodológica e do público alvo de participantes desta pesquisa. Desse modo, as estratégias aqui apresentadas são da mesma natureza da pesquisa de campo realizada e podem funcionar como retroalimentadoras dos processos e da dinâmica da gestão ao estilo jesuítico.

Dessa forma, o Modo Jesuíta de Gestão Escolar apresenta-se como muito promissor e em situação muito favorável de fazer a entrega que a sociedade, mesmo que não tenha essa consciência, tanto necessita: a de formação abrangente e integral de pessoas a serviço da humanização.

Ao mesmo tempo em que a Companhia, por esse meio, prestará o serviço que lhe é confiado pela Igreja: o de encarnar no mundo os ensinamentos de Jesus, formando gerações de jovens conscientes, competentes, comprometidos e compassivos.

REFERÊNCIAS

- ARRUPE, Pedro. **El modo nuestro de proceder (fragmento)**. [S.l.], 1981. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/es/document/view/23653351/p-pedro-arrupe-el-modo-nuestro-de-proceder-jesuitascl>> Acesso em 22 ago. 2017.
- ARRUPE, Pedro. **Nossos colégios, hoje e amanhã**. São Paulo: Loyola, 1980.
- BALL, Stephen J. **Performatividades e fabricações na economia educacional: rumo a uma sociedade performativa**. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 37-55, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=317227077004>>. Acesso em: 24 set. 2017.
- BALL, Stephen J. **Profissionalismo, gerencialismo e performatividade**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v35n126/a02n126.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2017.
- BALL, Stephen. **Performatividade, privatização e o pós-estado do bem-estar** - Educação & Sociedade, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1105-1126, set./dez. 2004 Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 17 ago. 2017.
- BALL, Stephen. **Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade**. Revista Portuguesa de Educação, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 3-23, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000102&pid=S1517-9702201200040000200002&lng=pt>. Acesso em: 24 set. 2017.
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **O ofício de sociólogo: metodologia da pesquisa na sociologia**. São Paulo: Vozes, 2004.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26 set. 2017.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 26 set. 2017.
- BUSH, Tony. **Theories of educational management**. London: Harper and Row, 1986.
- CHAUÍ, Marilena **Seminário: Universidade: Por que e como reformar?** Tema: *Sociedade, Universidade e Estado: autonomia, dependência e compromisso social* MEC/SESu: 6 e 7 de agosto 2003 - Tema: *Sociedade, Universidade e Estado: autonomia, dependência e compromisso social* Disponível em: <http://arquivo.ufv.br/reforma/doc_ru/MarilenaChaui.pdf>. Acesso em 22 de julho de 2018.
- COMPANHIA DE JESUS. **La excelencia humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos**. SJ Edducatio: 2005. Disponível em: http://www.sjweb.info/education/docnews/EXCELENCIA_HUMANA_%20ESP.pdf. Acesso em 23 de outubro de 2017.

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

COMPANHIA DE JESUS. **Congregação Geral da SJ XXXII** – Decreto 4, 1975. Disponível em <<http://pedagogiaignaciana.com/documentos>>. Acesso em 10 set 2017.

COMPANHIA DE JESUS. **Congregação Geral da SJ XXXIV** .Decreto 26, 1995. Disponível em <<http://pedagogiaignaciana.com/documentos>>. Acesso em 16 set 2017.

COMPANHIA DE JESUS. **Jesedu: acordos finais** - Congresso Internacional dos Delegados de Educação da Companhia de Jesus Rio de Janeiro, 20 de outubro de 2017. Disponível em: http://www.sjweb.info/education/doc-news/JESEDU-Rio%202017_Acordos_Finais_POR.pdf . Acesso em: 15 set 2018.

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

COMPANHIA DE JESUS. **Decretos da 36ª Congregação Geral.** São Paulo: Loyola, 2017.

COMPANHIA DE JESUS. **Visita do Padre Arturo Sosa ao Brasil: discursos, homilias, conferências, entrevistas e testemunhos.** São Paulo, Loyola, 2018.

COSTA, Jorge Adelino. **Imagens Organizacionais da Escola.** Aveiro. PT: ASA, 1996.

COUTINHO, Angela Scalabrin. **Os novos estudos sociais da infância e a pesquisa com crianças bem pequenas.** Educativa, Goiânia, v. 19, n. 3, p. 762-773, set/dez, 2017. Disponível em: <<http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/educativa>>. Acesso em 13 de outubro de 2017.

CPAL - CONFERÊNCIA DOS PROVINCIAIS DA AMÉRICA LATINA. **Projeto Educativo Comum da Companhia de Jesus na América Latina.** Rio de Janeiro: CPAL, 2005.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul/dez, 2002. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486>>. Acesso em 13 de novembro de 2017.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista gestão organizacional, v. 6, n. 3, p. 1-16, setembro, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>>. Acesso em: 11 de outubro de 2017.

DINIS, Luís Leandro. **Das teorias das organizações à organização das teorias: do mundo da gestão ao mundo da educação.** Revista Brasileira de Política e

Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 31, n. 1, p. 197-232, jan./abr., 2015. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article>> Acesso em 07 de maio de 2017.

EIDT, João Renato; SÜNDERMANN, Mário. **PEC: projeto educativo comum, trilhando um caminho de renovação.** São Paulo: Loyola, 2016.

ELLSTRÖN, Per-Erik. Quatro faces das organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 23, n. 3, p. 449-461, set/dez 2007. Disponível em <<https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/19142/11143>> Acesso em 08 de jun 2017.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos de gestão.** Rio de Janeiro: FGV, 2015.

FLACSI – Federação Latino Americana dos Colégios Jesuítas. **Apresentação do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar – SQGE: Uma estratégia de avaliação e melhora em rede.** Bogotá. COL: Flacsi, 2017.

FLACSI. JESEDU – **Acordos Finais**, Rio de Janeiro, Outubro de 2017. Disponível em:<http://www.sjweb.info/education/docnews/JESEDURio%202017_Acordos_Finais_POR.pdf>. Acesso em 16 de jun. 2018.

GONZÁLEZ ARROYO, Miguel **Currículo: território em disputa.** Vozes: Petrópolis, 2013

IVERN, F. Itaici “**Serviço da fé e promoção da justiça**”: continua sendo a nossa missão hoje? .– revista de espiritualidade inaciana, n. 99, p. 37-51, Março, 2015. Disponível em: <https://jesuitas.lat/uploads/servico-da-fe-e-promocao-da-justica-continua-sendo-a-nossa-missao-hoje/2016%20-%20MAY%206%20-%20Francisco> Acesso em: 10 de abr 2017.

KIRSCHBAUM, Charles. **Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 28, n. 82, p. 179-193, jun., 2013. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v28n82/>> Acesso em 03 de setembro de 2017.

KLEIN, Luís Fernando. **Educação Jesuíta e Pedagogia Inaciana.** São Paulo: Loyola, 2015.

KLEIN, Luís Fernando. **Pedagogia Inaciana: sua origem espiritual e configuração personalizada** 2º. Encontro de Diretores Acadêmicos de Colégios Jesuítas da América Latina Quito (Cumbayá): 08 a 12 de setembro de 2014 Luiz Fernando Klein, SJ Disponível em: <http://www.flacsi.net/wp-content/article/view/5426/2980>>. Acesso em 17 de outubro de 2017.

LIMA, Licínio C. **A “escola” como categoria na pesquisa em educação.** Educação Unisinos, sl, v. 12, n. 2, p. 82-88, maio/ago, 2008. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/5310>>. Acesso em 04 de maio de 2018.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização e a participação na organização escolar: um estudo da escola secundária em Portugal (1974 – 1988).** 1992. 530 f.

Tese de Doutorado em 1992 – Instituto de Educação, Universidade do Minho, Braga, 1992. Disponível em: < <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/12031> >. Acesso em: 01 set. 2018.

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

LIMA, Licínio C. **Construindo modelos de gestão escolar**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional / Ministério da Educação, 2004.

LOWNEY, Chris. **Liderança heróica**. Lisboa: Verbo, 2006.

LOYOLA, Inácio de. **Exercícios espirituais**. São Paulo, Loyola, 2002.

LUCAS. In: **A Bíblia de Jerusalém**. São Paulo, Paulinas, 1985.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MANJARRÉS PEÑA, María Elena; MOLANO CAMARGO, Milton. **La escuela que los niños perciben: aportes para construir una cultura de paz desde la gestión institucional**. Bogotá COL: Facultad de Educación / Pontificia Universidad Javeriana, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996. Originalmente publicado em 1986.

NICOLÁS, Adolfo 2009 "**Se tudo muda, por que resistimos à mudança?**" Entrevista com Adolfo Nicolás, superior geral da Companhia de Jesus. IHU on line, São Leopoldo, 21 fev 2009. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/20131-%60se-tudo-muda-por-que-resistimos-a-mudanca%60-entrevista-com-adolfo-nicolas-superior-geral-da-companhia-de-jesus>> Acesso em 10 de mar 2018.

NICOLÁS, Adolfo. 2010, **Profundidad, universalidad y ministerio intelectual: retos a la educación superior jesuita de hoy**. Encuentro Mundial de Rectores de Universidades Jesuitas. Ciudad de México, Ibero americana, Abril 2010 P 70-84 Disponível em <www.sjweb.info/documents/ansj/100423_Mexico_ESP.pdf>, Acesso em 31 de ago de 2017.

QUEVEDO, L.G. **Discernimento espiritual**: as regras inicianas. São Paulo: Loyola, 2013

REYES ROMERO, Virginia; TREJO CAZARES, María del Carmen; TOPETE BARRERA, Carlos. **El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes**. RIDE. Rev. Iberoamericana de Investigación e Desarrollo Educacional. Guadalajara , v. 8, n. 15, p. 81-115, jul./dez, 2017 .Disponível em

<http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200774672017000200081&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 28 agosto 2018.

RINCÓN, José Leonardo. *La Gestión de Calidad en un Contexto Jesuitico e Inaciano*. In: VÁSQUES, Carlos. **Propuesta Educativa de la Companhia de Jesús: fundamentos e práctica**. Bogotá (Col), ACODESI, 2005 p. 345-356.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil evolução do conhecimento**. Brasília, DF: Liber Livro, 1982.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília, DF: Liber Livro, 2007.

SANDER, Benno. **Consenso e conflito: perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. Niterói: Pioneira/UFF, 1984.

SENGE, M. Peter, **Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam por educação**. 20ª Edição, Rio de Janeiro: Best Seller, 2007

SENGE, M.; Peter, **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende** 20. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

STORCK, João Batista. As humanidades em tempos de neoliberalismo em duas universidades latino americanas, 2017 354 f. Tese de Doutorado em 2017. Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade do Vale dos Sinos .São Leopoldo, 2017. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5825/Jo%C3%A3o+Batista+Storck_.pdf?sequence=1. Acesso em 01 de Outubro de 2018.

TRIGO, João Ribeiro; COSTA, Jorge Adelino. **Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-581, out/nov, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf>>. Acesso em 13 de junho de 2017.

[uploads/2014/09/PedInacOrigemConfig18set14.pdf](#) >. Acesso em 12/09/2018

v28n82a11>. Acesso em 13 de setembro de 2017.

VÁSQUEZ, C. **Propuesta educativa de la compañía de Jesús: fundamentos y práctica**. Bogotá COL: ACODESI, 2005.

VERGARA LEYTON, Enrique. **Los niños como sujetos sociales: El aporte de los Nuevos Estudios Sociales de la infancia y el Análisis Crítico del Discurso**. Santiago CH, PUC/UDP, v. 14, n. 1, p. 55-65, 2015. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/273476445_Los_ninos_como_sujetos_sociales_El_aporte_de_los_Nuevos_Estudios_Sociales_de_la_infancia_y_el_Analisis_Critico_del_Discurso>. Acesso em 22 de setembro de 2017.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-

Periódico científico editado pela ANPAE, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19013>>. Acesso em 16 de junho de 2017.

WERLE, Flávia Obino Corrêa (Org.). **Avaliação em larga escala: foco na escola**. Brasília, DF: Líber Livro, 2010.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Avaliação em larga escala: questões polêmicas**. Brasília, DF: Liber Livros; 2012.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Políticas de avaliação em larga escala na educação básica: do controle de resultados à intervenção nos processos de operacionalização do ensino**. Ensaio: Avaliação, política pública e educação. Rio de Janeiro, v. 19, n.73, p. 769-792, out/dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n73/03.pdf>> Acesso em 13 de junho de 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO FASE TESTAGEM

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EDUCACIONAL

17/08/2017

MESTRANDO: Agripa Mairink

ORIENTADORA: Professora Doutora Flávia Werle

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O MODO JESUÍTA DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS E SUA PERCEPÇÃO PELOS ESTUDANTES CONCLUINTES DO ENSINO MÉDIO

Apresento-lhe o presente questionário que é parte da pesquisa sobre “O Modo Jesuíta de Gestão em Organizações Educativas”, segundo a percepção dos alunos concluintes do Ensino Médio.

Este instrumento é a testagem de um questionário a ser aplicado aos concluintes de 2018 e que faz parte da pesquisa de Mestrado Profissional em Gestão Educacional na Universidade do Vale dos Sinos – Jesuítas (UNISINOS) e tem a finalidade de captar a percepção dos alunos concluintes do Ensino Médio em escolas da Companhia de Jesus do Brasil a respeito das características e especificidades de um modo jesuíta de gestão educacional, razão pela qual **sua participação será muito importante.**

Aos participantes dessa pesquisa estão garantidos os cuidados éticos de preservação da identidade e de sigilo quanto à sua opinião, na forma do regramento jurídico e nos termos das resoluções vigentes na Unisinos.

O presente questionário é de fácil resolução e misto, pois está composto de 15 questões, sendo 3 questões abertas em que você formulará a sua resposta objetivamente e 12 questões objetivas em que você marcará um X na alternativa que representa a sua opinião para cada afirmativa apresentada, segundo os seguintes critérios: *Concordo Totalmente; Concordo em parte; Não concordo Nem discordo; Discordo em parte; Discordo totalmente.*

Agradeço sua colaboração em participar dessa pesquisa e fico à sua disposição para esclarecimentos: asmairink@gmail.com e 31999264323.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

() Aceito, livre e esclarecidamente, participar da pesquisa sobre “**o modo jesuíta de gestão em organizações educacionais e sua percepção pelos estudantes concluintes do ensino médio**” conforme os objetivos e finalidades apresentadas acima.

1. Sexo

() Masculino () Feminino

2. Em qual Colégio da Rede Jesuíta de Educação estudo hoje?

3. Há quanto tempo estudo nesta escola? Marque uma das alternativas.

	Menos de um ano
	Mais de um até 3 anos
	Mais de 3 até 7 anos
	Mais de 7 até 12 anos
	Mais de 12 anos

4. As decisões na escola em que estudo hoje são tomadas...	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
...pelo Diretor.					
...por um Conselho.					
...pelos coordenadores.					
...pelos professores					
...mediante demanda dos pais.					
...mediante consulta à comunidade.					
Outra:					

5. Sobre as situações e questões abaixo, a consulta e escuta aos estudantes é prática comum dos gestores na escola em que estudo:	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
...uniforme.					
...calendário letivo anual.					
...calendário de etapa letiva.					
...uso de recursos tecnológicos e eletro eletrônicos.					

...permissão ou não de namoro.					
...projetos de inovação.					
...obras de melhoria da estrutura física.					
...avaliação de desempenho dos educadores.					
...estratégias e metodologias de ensino.					
...conteúdo ministrado.					
...critérios de avaliação.					
...normas e regulamentos.					
...regras de convivência.					
...material didático.					
...proposta de atividades extraclasse.					
Outra:					

6. A gestão na escola em que estudo hoje se apresenta como...	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
... autoritária.					
... democrática.					
... centralizada.					
... burocrática.					
... participativa.					
... omissa / ausente.					
Outra:					

7. Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
Há aprendizagens que eu só adquiri por estudar na escola em que estou.					

8. A dinâmica de gestão na escola que estudo hoje caracteriza-se por ser...	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
... massificante.					
... comunitária.					
... personalizadora.					
... cumpridora da lei.					
... criativa.					
Outra:					

9. Percebo que a gestão da escola em que estudo hoje é tida/vista como...	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
... original.					
... inovadora.					
... tradicional.					
... conservadora.					
... atualizada.					
Outra:					

10. A forma como os diretores e coordenadores desempenham sua função na escola em que estudo hoje revela...	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
... autonomia.					
... protagonismo.					
... subserviência.					
... colaboração.					
... alienação.					
Outra:					

11. A forma como os professores desempenham sua função na escola em que estudo hoje revela...	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
... autonomia.					
... protagonismo.					

... subserviência.					
... colaboração.					
... alienação.					
Outra:					

12. A forma como os funcionários desempenham sua função na escola em que estudo hoje revela...	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
... autonomia.					
... protagonismo.					
... subserviência.					
... colaboração.					
... alienação.					
Outra:					

13. Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
A escola em que estudo hoje é idêntica às demais escolas que conheço na forma como se organiza e favorece a aprendizagem					

14. Nos casos em que respondi na pergunta anterior “Discordo em parte” ou “Discordo totalmente”, em quê a escola na qual estudo hoje mais se distingue das demais que conheço?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

15. Considerando a forma como lida com os conflitos, a escola em que estudo hoje se revela	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente

... acolhedora e proativa.					
... conciliadora e pacificadora.					
... crítica e desafiadora.					
... legalista e rigorista.					
... indiferente e omissa.					
Outra:					

16. A escola em que estudo hoje	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
... tem na acolhida às diferenças um traço forte do seu modo de organizar.					
... desenvolve o protagonismo e a liderança dos estudantes.					
... incentiva a formação de uma visão crítica da realidade.					
... prioriza em seu modo de organizar a formação espiritual e religiosa de identidade jesuítica.					
... distingue-se pela sensibilidade em relação às famílias e suas demandas.					
... favorece a seus estudantes desenvolvimento de sua capacidade de fazer escolhas e tomada de decisões.					
... estimula nos estudantes uma consciência de ajustamento e conformidade às situações da vida					
... promove a sensibilidade dos estudantes em relação às necessidades do outro.					
Outra:					

17. Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Não concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
Estou satisfeito em relação a o conjunto da formação que desenvolvi no tempo em que estive na escola em que estudo hoje.					

Nas questões 18, 19 e 20, descreva o mais detalhadamente possível a sua resposta

18. Observando a forma como a escola em que estudo hoje se organiza para favorecer a aprendizagem dos que nela trabalham e estudam: qual é, em sua opinião, a prioridade dela?

19. Quais são os principais valores que transparecem na forma como se organiza a escola em que estudo hoje? Que evidências você identifica?

20. Quais elementos da identidade jesuíta transparecem na gestão da escola em que estudo hoje? Como transparecem?

Sobre essa pilotagem, favor indicar para que aperfeiçoemos esse instrumento:

a) Você teve alguma dificuldade na realização dessa pesquisa? Qual? Por que?

b) Você identificou alguma ambiguidade? Em qual questão? Por que?

c) Você tem alguma sugestão? Qual? Por que?

Muito Obrigado.

APÊNDICE B - EIXOS E TRAÇOS DO MODO JESUÍTA DE GESTÃO E SUAS INTERFACES NO QUESTIONÁRIO

Uma vez que o instrumento de pesquisa escolhido tenha sido o questionário, tornou-se necessário identificar as intercessões desse como os eixos e os traços do Modo Jesuíta, conforme texto do projeto apresentados à Banca de Qualificação em seus itens 2.2.4 e 2.2.5, páginas 36 a 49. A repercussão de cada Eixo ou Traço que subjaz à indagação formulada em cada questão pode ser identificada conforme indicado abaixo:

EIXOS DA GESTÃO À INACIANA

EIXO	QUESTÃO
Excelência e <i>Magis</i>	13, 14; 18; 19; 20.
Personalização e <i>Cura Personalis</i>	8,15a,e; 18; 19; 20.
Criatividade, Inovação, Pioneirismo e permanente abertura à mudança.	9; 18; 19; 20.
Autonomia e Protagonismo	5; 10; 11;12; 15b,f,i; 18; 19; 20.
Impessoalidade e Senso <i>Corpus Universale Societatis</i>	4; 18; 19; 20.
Participação, Colegialidade e Decisão Superior;	4; 5; 6; 10; 11; 12; 18; 19; 20.
Serviço da Fé e promoção da Justiça	13; 14;15c,g,h,k,l; 18; 19; 20.
Empresa apostólica: planejamento e organicidade sistêmica	13; 14; 18; 19; 20.

TRAÇOS DO MODO JESUÍTA

TRAÇO	QUESTÃO
Apostolicidade	13; 14; 18; 19; 20.
Humanização	15; 18; 19; 20.
Universalidade	16; 18; 19; 20.
Profundidade	16; 18; 19; 20.
Liberdade	15f; 18; 19; 20.
Discernimento	15f; 18; 19; 20.
Relativização dos meios e busca do sentido	13 e 14; 18; 19; 20.
Ordenação das Afeições	15 f, m; 18; 19; 20.
Dinâmica permanente de Transcendência	15 d; 18; 19; 20.

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Seu (a) filho (a) / Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário do estudo ***O Modo Jesuíta de Gestão em Organizações Educativas a partir da percepção dos estudantes concluintes do Ensino Médio.***

OBJETIVO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar como o estudante de escolas da Rede Jesuíta de Educação caracteriza, em suas especificidades, o modo de gestão de processos no Colégio em que estuda. Acreditamos que esta pesquisa seja importante porque favorecerá uma compreensão abrangente e de síntese a respeito da forma como aqueles que estão prestes a concluir a sua escolarização básica foram impregnados pelos valores propostos pela educação jesuíta, como e o que captaram desse contexto. Além do que, a pesquisa poderá oferecer insumos ao aprimoramento da gestão nas escolas da Rede Jesuíta de Educação.

A participação do seu filho / Sua participação no referido estudo será de responder ao questionário da pesquisa que será aplicado via plataforma virtual Google drive.

CONTATOS

O pesquisador responsável pelo referido projeto é o Professor Mestrando Agripa da Silva Mairink que realiza a presente pesquisa no Mestrado Profissional em Gestão Educacional pela Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS/Jesuítas, sob a orientação da Pesquisadora Professora Doutora Flávia Werle. Com o pesquisador você poderá manter contato pelo telefone (31)999264323 ou pelo endereço eletrônico asmairink@gmail.com. A ele compete exclusivamente todo e qualquer esclarecimento a respeito.

ASSISTÊNCIA e AUTONOMIA

O pesquisador assegura a você e a seu filho, a assistência durante toda pesquisa, bem como garante seu livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois da participação de seu filho. Também

informo que você pode recusar ou retirar o consentimento sobre a participação de seu filho / sua participação neste estudo a qualquer momento, sem precisar justificar. E se desejar sair da pesquisa o seu filho não sofrerá qualquer prejuízo.

SIGILO e PRIVACIDADE

O pesquisador garante a você e a seu filho que as suas privacidades serão respeitadas, ou seja, o nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, os identificar, será mantido em sigilo. O pesquisador se responsabiliza pela guarda e confidencialidade dos dados, bem como a não exposição dos dados individualizados de pesquisa.

RISCO

A presente pesquisa enquadra-se no risco de vulnerabilidade própria aos jovens, especialmente aqueles em menoridade, embora juridicamente representados e todos aptos intelectualmente a emitir sua opinião.

DECLARAÇÃO

Declaro que li e entendi todas as informações presentes neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido composto em duas páginas, frente e verso, além do que estou ciente da disponibilidade do pesquisador em atender às dúvidas que porventura tiver. Entendo que poderei reter uma via assinada e datada deste documento e que outra via assinada e datada será arquivada pelo pesquisador responsável do estudo.

TERMO DE ASSENTIMENTO

Enfim, estando orientado e esclarecido quanto ao teor do todo aqui mencionado e compreendidos a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento na participação do meu filho (a):

(nome legível do estudante)

estando plenamente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por sua participação.

**Dados do responsável pelo estudante participante da pesquisa
(legível)**

Nome:	
Telefone:	
E-mail do estudante:	

_____, ____ de ____ de ____.
Local dia mês ano

Assinatura do responsável pelo participante da pesquisa

Assinatura do Pesquisador