DOI: 10.29327/5923968.1-21

MUDANÇAS NA GESTÃO ESCOLAR: IMPACTOS NA ATUAÇÃO DOCENTE E PROCESSOS PEDAGÓGICOS EM UMA INSTITUIÇÃO JESUÍTA

Viviana Pérez Moreira[1]
Ana Cristina Ghisleni[2]

Resumo: O artigo analisa a reestruturação do modelo de gestão escolar implementado em uma instituição jesuíta entre 2021 e 2023, com foco nos impactos na atuação docente e nos processos pedagógicos. A partir de questionários, entrevistas e análise documental, foram identificados avanços relacionados à clareza de funções, à objetividade da comunicação e à integração entre equipes, favorecendo maior protagonismo docente e fortalecimento do papel do gestor pedagógico. Em contrapartida, emergiram desafios vinculados ao acompanhamento individualizado, à escuta ativa e à lentidão em demandas cotidianas. Os resultados evidenciam a pertinência do novo modelo como movimento estratégico alinhado à pedagogia inaciana, ressaltando a importância de equilibrar eficiência organizacional e dimensão relacional na consolidação de práticas educativas integradas e reflexivas.

Palavras-chave: gestão escolar; pedagogia inaciana; atuação docente, processos pedagógicos.

1. Introdução

A gestão escolar, em suas múltiplas dimensões, constitui um dos elementos centrais para a consolidação de projetos pedagógicos comprometidos com a formação integral dos estudantes. No contexto da RJE, a preocupação com a qualidade da aprendizagem e com a vivência da peda-

1 Colégio Loyola, Belo Horizonte (MG). Mestra em Gestão Educacional. E-mail: viviana.moreira@loyola.g12.br.

2 Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Porto Alegre (RS). Doutora em Educação. Professora e pesquisadora do PPG em Gestão Educacional - Mestrado Profissional. E-mail: acghisleni@unisinos.br | ORDID: https://orcid.org/0000-0002-1877-8182.

gogia inaciana tem exigido modelos organizacionais capazes de responder às demandas contemporâneas, preservando o humanismo que fundamenta sua proposta educativa. Considerando tal premissa, o presente artigo, baseado em estudo desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), sintetiza uma análise da mudança recente do modelo de gestão implementado na instituição estudada, apresentando evidências dos ganhos obtidos e dos desafios que ainda se apresentam.

A educação jesuíta, presente no Brasil desde o século XVI, caracteriza-se pela busca da excelência acadêmica aliada à formação integral, pautada nos valores cristãos e na tradição humanista inaciana. A Rede Jesuíta de Educação (RJE) tem procurado, ao longo dos anos, articular princípios históricos com demandas contemporâneas, com o propósito de preparar estudantes para serem agentes de mudança a serviço do bem comum.

A instituição estudada, inaugurada em 1943 em Belo Horizonte/MG, passou por mudanças significativas em seu modelo de gestão entre 2021 e 2023, motivadas pela necessidade de reorganização estrutural, otimização de processos administrativos e pedagógicos e adequação às exigências do contexto pandêmico e pós-pandêmico.

Até 2020, a instituição investigada operava com uma estrutura de gestão baseada em coordenadores pedagógicos de série. Embora esse modelo tivesse por finalidade o acompanhamento próximo de professores e estudantes, ao longo dos anos esses profissionais passaram a acumular múltiplas atribuições administrativas, deslocando o foco da atuação pedagógica e limitando o potencial formativo de sua função.

A partir de 2021, a escola implementou uma reestruturação organizacional, instituindo a função de gestor pedagógico de unidade. Nessa configuração, o trabalho passou a ser articulado em equipe, envolvendo orientadores de aprendizagem, assistentes de gestão e professores, em um arranjo que buscava redistribuir responsabilidades, valorizar a gestão de pessoas e potencializar a qualidade pedagógica. Mais do que uma mudança administrativa, esse movimento representou a tentativa de alinhar a gestão às exigências de uma escola entendida como organização reflexiva, complexa e estrategicamente orientada.

A fim de melhor compreender as diretrizes de gestão em uma organização educativa e identificar os movimentos de gestão implementados após a reestruturação, foram buscadas as contribuições de Isabel Alarcão (2001), que concebe a escola como organização reflexiva; de Licínio Lima (2011), que problematiza os diferentes paradigmas da administração escolar; e de Michael Porter (1996), cuja teoria da estratégia organizacional auxilia a compreender movimentos intencionais de transformação. A análise da reestruturação, à luz dessas premissas conceituais, permitiu compreender avanços

e possibilidades que ultrapassam o campo organizativo, alcançando diretamente as práticas pedagógicas e docentes.

Este artigo organiza-se em quatro partes: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico e documental que fundamenta a investigação, discutindo a escola como organização, os princípios da Rede Jesuíta de Educação, a gestão estratégica e sua relação com os processos pedagógicos; em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados e o percurso da investigação; a terceira parte dedica-se à análise dos dados, articulando-os com referenciais teóricos e documentos da Companhia de Jesus. Por último, apresentam-se as considerações finais, que destacam contribuições, limites e possibilidades do modelo de gestão implementado.

2. Referencial teórico

2.1 A escola como organização educativa

A escola, como qualquer instituição social, caracteriza-se por uma estrutura organizacional que articula atividades, relações de autoridade e modos de coordenação para alcançar objetivos educacionais. Cury (2000) a define como uma unidade social intencionalmente construída e reconstruída, cujos elementos estruturais integram-se para viabilizar resultados. Assim, a estrutura organizacional constitui um elo entre as orientações estratégicas e a atuação junto ao público, configurando-se por meio de hierarquias, sistemas de cooperação e processos de comunicação.

No campo educacional, a organização escolar é resultado de um processo histórico de formalização e racionalização. Lima (2008) a descreve como uma organização em ação, complexa e multifacetada, marcada por influências culturais e sociais diversas. Entre suas características modernas destacam-se a produção da educação em larga escala, a especialização curricular e docente, o controle do tempo e do espaço escolares e a constituição de hierarquias administrativas.

Na perspectiva de Alarcão (2011), entretanto, a escola pode ser compreendida como uma organização reflexiva, ou seja, uma instituição aprendente que investiga sua própria identidade, busca permanentemente o aprimoramento e gera conhecimento sobre si mesma. Esse movimento não beneficia apenas os alunos, mas também professores e toda a comunidade educativa, fortalecendo a escola como espaço de inovação e reflexão crítica.

2.2 Estratégia organizacional e missão educativa

A contemporaneidade impõe às organizações educativas desafios relacionados à agilidade decisória, racionalização de recursos, flexibilidade

e inovação. Russo (2004) observa que a eficácia da escola depende da mediação entre recursos e resultados, articulada por meio de processos estratégicos que mobilizam tanto meios materiais quanto humanos.

Nessa perspectiva, Mintzberg (2006) afirma que a estratégia organizacional deve envolver todos os setores da instituição, considerando cultura e capacidades internas para potencializar recursos existentes. Porter (1991) conceitua estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, sustentada por um conjunto distinto de atividades. Esse caráter sistêmico conecta metas de longo prazo, objetivos organizacionais e ações concretas, exigindo alinhamento entre estrutura, planejamento e execução.

Considerando tais noções e as pertinentes contribuições trazidas por elas, é imperioso observar que, em diferentes momentos, as unidades educacionais da Companhia de Jesus no Brasil realizaram ajustes estruturais nem sempre acompanhados de evidências de impacto na aprendizagem ou até mesmo desarticulados de movimentos mais complexos de gestão. Muitas vezes, isso resultou em organogramas complexos e desnecessários, distanciados da proposta de formação integral. O Projeto Educativo Comum (PEC) da RJE (2021) reforça que a organização interna deve expressar a intencionalidade de integração, superando a fragmentação em núcleos isolados.

O modelo matricial de estrutura organizacional, adotado em algumas unidades, busca justamente favorecer essa integração, garantindo que o organograma reflita a missão pedagógica. O PEC determina que as equipes diretivas avaliem sistematicamente seus modelos organizacionais, ajustando funções e competências para assegurar uma gestão integrada e eficaz.

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

Nesse cenário, observa-se que, em algumas unidades da RJE, os ajustes estruturais buscaram concretizar os princípios de integração e clareza organizacional presentes no PEC (RJE, 2021). É nesse contexto que se insere a criação, na escola investigada, do cargo de Gestor Pedagógico de Unidade (GPU), concebido como expressão da lógica matricial de gestão. Sob sua coordenação estão professores, orientadores de aprendizagem, assistentes de gestão e auxiliares educacionais, compondo uma rede de funções articuladas em torno da aprendizagem dos estudantes. Esse movimento traduz, em nível local, a busca por coerência entre a missão educativa e as formas de organização interna.

Nos documentos da Companhia de Jesus, a estratégia ganha contornos próprios. O Tradição Viva (ICAJE, 2019) ressalta a importância do trabalho em rede e da subsidiariedade – decisões tomadas o mais próximo possível da ação – sempre iluminadas pelo discernimento espiritual. O PEC (RJE, 2021, p. 45) orienta que o direcionamento estratégico se alinhe à missão e à visão institucionais, desdobrando-se em planos de trabalho claros, mensuráveis e conhecidos pela equipe. Esse movimento fortalece a sustentabilidade da proposta educativa e assegura coerência entre decisões de curto prazo e a visão de futuro da instituição.

2.3 Processos pedagógicos e gestão

Embora a gestão escolar envolva dimensões administrativas e financeiras, sua centralidade deve residir no pedagógico. O gestor é responsável por articular condições para que professores possam desenvolver práticas que assegurem aprendizagens significativas. Como destaca Libâneo (2018), a profissionalidade docente requer formação contínua, reflexão crítica sobre a prática e engajamento na gestão da escola. O professor, entendido como intelectual crítico e pesquisador, necessita de apoio institucional para revisar rotinas, inovar metodologias e fortalecer sua identidade profissional.

Na Rede Jesuíta, o PEC (RJE, 2021) estabelece que o estudante é o centro do processo, e que o currículo deve garantir acompanhamento sistemático e coletivo da aprendizagem, prevenindo a responsabilização individualizada do aluno por eventuais fracassos. O Tradição Viva (ICAJE, 2019) reforça que o sucesso da educação jesuíta não pode ser medido apenas na formatura, mas na forma como os ex-alunos se comprometem, ao longo da vida, com valores e escolhas a serviço do bem comum.

Assim, tanto a prática docente quanto a atuação gestora devem convergir para um modelo reflexivo, estratégico e humanista, em sintonia com a tradição inaciana.

2.4 Convergências entre os referenciais da RJE e a literatura educacional

Ao analisar os documentos orientadores da Rede Jesuíta de Educação em diálogo com autores que problematizam a gestão escolar, observa-se forte convergência entre ambos os referenciais. O Projeto Educativo Comum (RJE, 2021) afirma que a escola deve ser espaço de integração, superando estruturas fragmentadas e promovendo participação corresponsável na busca por qualidade educativa. Esse princípio aproxima-se da concepção

de Isabel Alarcão (2011), que entende a escola como organização reflexiva, aprendente e capaz de gerar conhecimento sobre si mesma.

A ênfase do Tradição Viva (ICAJE, 2019) na subsidiariedade e no discernimento das práticas também dialoga com a noção de organização complexa de Licínio Lima (2008), ao reconhecer a multiplicidade de atores e contextos que compõem a escola, demandando processos de decisão mais horizontais e integrados.

No campo da estratégia, o PEC (RJE, 2021, p. 45) defende que o direcionamento institucional esteja articulado à missão e à visão da Companhia de Jesus, sustentado por planos de ação claros e mensuráveis. Esse posicionamento converge com a perspectiva de Michael Porter (1991), que define a estratégia como criação de valor por meio de atividades singulares e coerentes, e de Mintzberg (2006), ao afirmar que a estratégia deve ser construída em sintonia com a cultura e as capacidades internas da organização.

Por fim, os documentos jesuítas reafirmam o estudante como centro do processo educativo e a formação integral como horizonte da ação pedagógica. Essa concepção encontra eco em Libâneo (2018), ao conceber o professor como intelectual crítico, cuja prática precisa estar sustentada por uma gestão que favoreça reflexão, inovação e compromisso ético.

Assim, percebe-se que tanto os documentos institucionais da RJE quanto a literatura especializada convergem em três eixos fundamentais: (i) a escola como espaço de reflexão, integração e aprendizagem coletiva; (ii) a gestão como prática complexa, democrática e estratégica; e (iii) o estudante como centro de um processo educativo voltado à formação integral.

Esses eixos, tomados como balizas teóricas, orientam a análise da experiência vivida na unidade educativa investigada, especialmente no período de 2021 a 2023, quando a reestruturação da gestão buscou alinhar práticas organizacionais aos princípios da pedagogia inaciana.

Dada essa contextualização, a seguir são apresentados os percursos metodológicos que orientaram o levantamento de dados da pesquisa de onde esse artigo se origina, detalhando-se o delineamento adotado, o campo investigado, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos de análise que possibilitaram a construção dos resultados aqui discutidos.

3. Caminho metodológico

A investigação foi realizada em um colégio jesuíta localizado em Belo Horizonte/MG, inaugurado em 1943 e atualmente responsável pela educação de cerca de 2.300 estudantes, da educação infantil ao ensino médio. A instituição possui um quadro funcional de aproximadamente 300 colabora-

dores e conta com ampla infraestrutura voltada à formação integral, conjugando excelência acadêmica e valores humanistas.

3.1 Participantes

O corpus da pesquisa foi constituído por dezoito professores do ensino fundamental e médio, selecionados entre aqueles que vivenciaram diferentes modelos de gestão escolar, e por dois gestores pedagógicos de unidade (GPU): um responsável pelo segmento de 4º a 8º anos do ensino fundamental (E2) e outro pelo 9º ano do fundamental e ensino médio (E1). A escolha dos participantes buscou garantir diversidade de percepções e experiências, assegurando representatividade das mudanças analisadas.

3.2 Instrumentos e procedimentos de coleta

Foram utilizados como instrumentos:

- Questionário eletrônico aplicado a docentes, com questões abertas sobre formação, relação com a gestão, atribuições de coordenadores e gestores pedagógicos, bem como limites e possibilidades da função;
- Entrevista semiestruturada realizada com os dois gestores pedagógicos, favorecendo a interação e o aprofundamento das percepções sobre o processo de reestruturação;
- Análise documental, incluindo organogramas, normativas e orientações da RJE.

Os dados foram coletados entre o segundo semestre de 2023 e o início de 2024, em conformidade com os protocolos éticos de pesquisa. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo anonimato, privacidade e liberdade de participação.

3.3 Análise dos dados

As informações obtidas foram examinadas à luz da Análise Textual Discursiva (ATD), baseada em Moraes (2003). O método possibilitou identificar significados, categorias emergentes e compreensões sobre o objeto de estudo a partir do discurso dos sujeitos. Essa abordagem permitiu revelar percepções, crenças e valores de professores e gestores em relação às

mudanças na gestão escolar, compondo um quadro interpretativo capaz de dialogar com os referenciais teóricos mobilizados.

4. Análise e discussão dos resultados

A análise dos resultados buscou compreender de que forma as mudanças implementadas no modelo de gestão escolar da instituição jesuíta, entre 2021 e 2023, repercutiram na atuação docente, nos processos pedagógicos e nas interações entre os diferentes atores da comunidade educativa. Em um cenário marcado por transformações rápidas, intensificadas pela pandemia e pelo período pós-pandêmico, tornou-se fundamental investigar como os professores e gestores pedagógicos ressignificaram suas práticas diante das novas exigências.

As falas dos participantes evidenciaram percepções diversas – ora convergentes, ora tensionadas – a respeito da transição do modelo de coordenação pedagógica para a configuração de gestão pedagógica. Entre os aspectos ressaltados positivamente, destacam-se a maior clareza na definição de funções, a agilidade nos processos decisórios, a valorização da comunicação direta e a percepção de maior organização institucional. Por outro lado, também emergiram preocupações quanto à diminuição da interação entre gestão e docentes, à percepção de menor suporte individualizado e à lentidão na resolução de demandas específicas do cotidiano escolar.

Essa análise dialoga diretamente com os princípios orientadores presentes nos documentos da Companhia de Jesus – o Projeto Político-Pedagógico, as Características da Educação da Companhia de Jesus (CECJ), a Pedagogia Inaciana, o Projeto Educativo Comum (PEC) e a Tradição Viva. Tais referenciais enfatizam a centralidade do acompanhamento, da escuta e da corresponsabilidade na construção de processos formativos. Confrontar o que preveem essas diretrizes com as experiências relatadas pelos docentes e gestores permite evidenciar tanto os avanços alcançados quanto os desafios ainda em aberto no processo de consolidação do novo modelo de gestão.

4.1 Percepções dos docentes

As percepções dos docentes revelam uma leitura ambivalente do novo modelo de gestão. Por um lado, identificam avanços significativos na organização da escola, na clareza das funções e na agilidade dos processos decisórios, fatores que impactaram positivamente a rotina pedagógica. Ressaltaram também a maior objetividade da comunicação e a valorização

da autonomia profissional, aspectos que se aproximam da concepção de escola como organização complexa e reflexiva (Alarcão, 2001; Lima, 2011).

Entretanto, os docentes também apontaram fragilidades. Entre elas, destacam-se a diminuição da interação direta com os gestores, a percepção de menor suporte individualizado e a lentidão na resolução de demandas do cotidiano. Essas tensões indicam que, embora a gestão tenha avançado em termos de eficiência, ainda há desafios no que diz respeito à criação de vínculos mais estreitos, à escuta ativa e ao acompanhamento próximo – elementos fundamentais para a consolidação de um modelo de gestão orientado pela pedagogia inaciana, centrada no cuidado e na personalização.

4.2 Percepções dos gestores pedagógicos

Do ponto de vista dos gestores pedagógicos, a reestruturação trouxe maior fluidez organizacional e clareza nos processos internos. A comunicação passou a ser compreendida como eixo estratégico, favorecendo a articulação entre setores da escola e fortalecendo o alinhamento com famílias e comunidade educativa. Além disso, foi ressaltada a importância do papel mediador da gestão, capaz de integrar demandas administrativas e pedagógicas, reforçando a centralidade do gestor como articulador das diferentes dimensões da vida escolar.

Contudo, os gestores também reconheceram limites da nova configuração. A necessidade de consolidar e qualificar equipes para atender às demandas personalizadas de professores e estudantes foi apontada como prioridade. Essa constatação reforça a ideia de que a gestão, mesmo em estruturas mais eficientes, não pode abrir mão de sua dimensão relacional e formativa, sob pena de comprometer a qualidade do acompanhamento pedagógico.

4.3 Convergências e tensões

Da comparação entre as percepções de docentes e gestores emergem pontos de convergência e tensões. Entre as convergências, destacam-se a valorização da comunicação mais clara e direta, a percepção de maior organização institucional e a agilidade na tomada de decisões. Tais aspectos se alinham às orientações estratégicas de Porter (1999) e à concepção de escola como organização complexa, que exige flexibilidade e capacidade de resposta.

Por outro lado, as tensões concentram-se na percepção de distanciamento entre gestores e professores, na redução de espaços de diálogo e

na falta de acompanhamento individualizado. Esses desafios indicam a necessidade de ajustes para que o modelo de gestão se consolide de maneira mais equilibrada, sem comprometer a dimensão humana e relacional própria da tradição educativa inaciana.

A análise dessas convergências e tensões evidencia que, embora o novo modelo de gestão represente um avanço em termos de estrutura e eficiência, ainda há um caminho a percorrer para garantir maior proximidade entre os sujeitos, favorecendo processos participativos de decisão e práticas pedagógicas mais colaborativas.

5. Avanços do modelo de gestão

A investigação revelou que a reestruturação da gestão trouxe impactos positivos significativos, com reflexos diretos na organização da escola, nas práticas pedagógicas e na atuação docente. Entre os principais avanços, destacam-se:

1) Clareza na definição de papéis e funções: Os docentes relataram que a reorganização de responsabilidades reduziu sobreposições e ambiguidades. Por exemplo, professores mencionaram que, anteriormente, não havia clareza entre as atribuições de coordenadores de série e as atividades administrativas, o que dificultava o foco na prática pedagógica. Com o novo modelo, a função do Gestor Pedagógico de Unidade (GPU) e das equipes de apoio tornou-se mais explícita, permitindo que os docentes se concentrassem no planejamento e execução das atividades educacionais.
2) Agilidade nos processos decisórios: A descentralização de algumas decisões e a simplificação da hierarquia contribuíram para respostas mais rápidas a demandas cotidianas. Gestores relataram que situações que antes demoravam semanas para serem resolvidas passaram a ter solução em poucos dias, agilizando ajustes pedagógicos e administrativos. Essa mudança foi percebida como fundamental em um contexto marcado por adaptações rápidas no período pós-pandêmico, demonstrando maior capacidade de reação da escola.
3) Valorização da comunicação direta: O estabelecimento de canais mais claros e objetivos de comunicação facilitou o alinhamento entre docentes, gestores e demais setores. Professores destacaram que agora têm acesso a informações de forma mais rápida, com reuniões mais focadas e objetivos, além de retorno direto em suas demandas. Essa melhoria

contribuiu para reduzir mal-entendidos e fortaleceu o senso de pertencimento à comunidade educativa.

4) Fortalecimento do papel do gestor pedagógico como articulador: A atuação do GPU passou a integrar de maneira mais efetiva as dimensões administrativa e pedagógica. Gestores apontaram que esse papel mediador permitiu uma visão mais ampla das necessidades de cada setor, equilibrando demandas de planejamento, acompanhamento da aprendizagem e suporte docente. A presença de um gestor articulador reforçou a coesão das equipes, promovendo colaboração e resolução conjunta de problemas.
5) Autonomia profissional e empoderamento docente: O novo modelo valorizou a autonomia dos professores na tomada de decisões pedagógicas. Docentes relataram sentir maior liberdade para propor inovações metodológicas, ajustando estratégias de ensino conforme as necessidades dos estudantes, sem perder o alinhamento com os objetivos institucionais. Essa autonomia foi interpretada como reconhecimento da competência profissional e incentivo à reflexão crítica sobre a prática.
6) Integração entre setores e maior alinhamento institucional: A reestruturação favoreceu a integração entre áreas pedagógicas e administrativas, reduzindo a fragmentação dos processos. Por exemplo, a coordenação entre professores, orientadores de aprendizagem e equipes de apoio passou a ocorrer de forma mais sistemática, com reuniões periódicas e acompanhamento de projetos. Esse alinhamento promoveu consistência nas ações escolares e reforçou a centralidade do estudante como protagonista do processo educativo.

6. Desafios e limitações do modelo de gestão

Apesar dos avanços identificados, a pesquisa apontou alguns desafios que ainda precisam ser enfrentados para consolidar plenamente o novo modelo de gestão. Entre os principais pontos, destacam-se:

1) Redução da interação direta entre docentes e gestores: Alguns professores relataram sentir menor proximidade com a gestão, especialmente em situações que exigem acompanhamento individualizado. Esse distanciamento pode comprometer a percepção de suporte e a resolução rápida de demandas pedagógicas, impactando a qualidade do trabalho docente.

2) Percepção de suporte insuficiente para necessidades específicas: Embora a gestão tenha se tornado mais eficiente em termos estruturais e organizacionais, docentes apontaram que algumas demandas personalizadas – relacionadas a estratégias de ensino, acompanhamento de estudantes com dificuldades ou planejamento individual – ainda carecem de atenção mais detalhada. Esse aspecto evidencia a necessidade de fortalecer mecanismos de suporte individualizado.
3) Lentidão na resolução de questões cotidianas: Apesar da agilidade nos processos decisórios gerais, certas situações pontuais do dia a dia, como ajustes em horários, solicitações de materiais ou questões administrativas específicas, ainda apresentam demora na resolução. Essa lentidão gera frustração e pode afetar a fluidez das práticas pedagógicas.
4) Desafios na consolidação e qualificação das equipes: Gestores identificaram a necessidade de investir em capacitação contínua e na consolidação das equipes de apoio para atender às demandas pedagógicas de forma mais consistente. A falta de preparação adequada pode comprometer a eficácia da integração entre setores e limitar os ganhos de eficiência obtidos com a reestruturação.
5) Manutenção do equilíbrio entre eficiência e dimensão relacional: A nova gestão avançou em termos de organização e clareza, mas ainda é um desafio equilibrar eficiência com atenção à dimensão humana, relacional e formativa. A pedagogia inaciana enfatiza cuidado, escuta e acompanhamento personalizado, elementos que demandam interação constante entre gestores e docentes.
6) Percepção de hierarquização residual em algumas áreas Embora a descentralização tenha sido um ponto positivo, ainda há setores onde decisões permanecem concentradas, dificultando a plena autonomia das equipes e a participação colaborativa. Essa situação evidencia a necessidade de ajustes na distribuição de responsabilidades e no fortalecimento da corresponsabilidade na gestão escolar.

7. Análise crítica dos resultados

Os resultados da pesquisa indicam que a reestruturação do modelo de gestão escolar entre 2021 e 2023 trouxe avanços significativos para a organização da instituição, a atuação docente e os processos pedagógicos.

A definição mais clara de funções, a agilidade nos processos decisórios e a valorização da comunicação direta reforçam a eficiência administrativa e a capacidade de articulação entre setores da escola. Tais elementos dialogam com a concepção de escola como organização reflexiva trazida por Alarcão (2011) e com a gestão estratégica proposta por Porter (1991) e Mintzberg (2006), evidenciando alinhamento entre missão, estrutura e execução das práticas pedagógicas.

A autonomia docente e o protagonismo profissional identificados pelos professores indicam maior valorização do trabalho pedagógico, alinhando-se aos princípios de Libâneo (2018) sobre formação contínua, reflexão crítica e compromisso ético do professor. A percepção de maior integração entre equipes, articulada por meio do trabalho em rede e da subsidiariedade – enfatizada nos documentos da RJE, como o PEC (RJE, 2021) e o Tradição Viva (ICAJE, 2019) – reforça a importância da comunicação e da colaboração como ferramentas estratégicas de gestão.

Entretanto, a pesquisa revelou desafios relevantes: diminuição da interação direta entre gestores e docentes, suporte individualizado limitado e lentidão na resolução de demandas específicas. Esses pontos indicam que a eficiência organizacional ainda precisa ser equilibrada com a dimensão relacional, garantindo escuta ativa, corresponsabilidade e acompanhamento próximo dos professores.

Em síntese, o novo modelo de gestão consolida avanços importantes na clareza de funções, na organização institucional e na integração das equipes, contribuindo para uma escola mais reflexiva, estratégica e alinhada à pedagogia inaciana. Ao mesmo tempo, os desafios evidenciados sinalizam a necessidade de ajustes contínuos, fortalecendo vínculos, suporte individual e práticas colaborativas, elementos essenciais para a consolidação de um ambiente formativo centrado no cuidado, na aprendizagem significativa e na formação integral dos estudantes.

8. Considerações finais

O estudo evidenciou que a reestruturação do modelo de gestão escolar, implementada na instituição jesuíta entre 2021 e 2023, representou um movimento estratégico alinhado às demandas contemporâneas da educação e aos princípios formativos da Rede Jesuíta de Educação. A análise permitiu identificar avanços na clareza das funções, na objetividade da comunicação e na integração entre equipes, elementos que contribuíram para qualificar a atuação docente e fortalecer os processos pedagógicos.

Ao mesmo tempo, constatou-se que a adoção do cargo de Gestor Pedagógico de Unidade favoreceu a articulação entre dimensões administrativas e pedagógicas, tornando mais evidente a orientação estratégica da

escola como organização reflexiva e complexa. Esse movimento, sustentado por referenciais como Alarcão, Lima e Porter, traduz-se em práticas de gestão capazes de equilibrar eficiência organizacional e missão educativa.

Contudo, a investigação também revelou limites e tensões: a percepção de distanciamento entre gestão e professores, a redução de momentos de acompanhamento individualizado e a lentidão na resolução de demandas específicas. Esses elementos indicam que, embora a mudança represente um avanço consistente, o processo de consolidação ainda requer ajustes voltados à valorização da dimensão relacional, da escuta ativa e do cuidado – aspectos indissociáveis da pedagogia inaciana.

Assim, conclui-se que o modelo de gestão em análise contribui para a construção de uma escola mais integrada, estratégica e comprometida com a formação integral, sem deixar de apontar a necessidade de aprimoramentos que equilibrem resultados organizacionais e vínculos humanos. Para a Rede Jesuíta de Educação, os achados reforçam a pertinência de manter processos de avaliação contínua dos modelos organizacionais, de modo a assegurar sua coerência com a missão e com os desafios contemporâneos.

Como perspectivas de continuidade, recomenda-se o aprofundamento de estudos comparativos entre diferentes unidades da RJE, a fim de ampliar a compreensão sobre impactos de distintas configurações de gestão, bem como investigações que incorporem a percepção de estudantes e famílias, enriquecendo a visão sobre a efetividade das práticas organizacionais no contexto escolar jesuíta.

Referências

ALARCÃO, Isabel (org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

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

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

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

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

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

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

LIMA, Licínio Carlos. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2008.

LIMA, Licínio Carlos. **Gestão da escola**: da administração escolar à gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2011.

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

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

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

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

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de gestão. **Eccos – Revista Científica**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 25-42, 2004.