

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**O MERCADO DA EDUCAÇÃO E A ESCOLA CATÓLICA: UMA ABORDAGEM  
SOBRE AS MUDANÇAS NA POLÍTICA DE GESTÃO EDUCACIONAL NAS  
ESCOLAS CATÓLICAS DO BRASIL**

**SÉRGIO EDUARDO MARIUCCI**

Orientadora: Professora Doutora Marta Luz Sisson de Castro

**Porto Alegre, 2011**

**SÉRGIO EDUARDO MARIUCCI**

**O MERCADO DA EDUCAÇÃO E A ESCOLA CATÓLICA: UMA ABORDAGEM  
SOBRE AS MUDANÇAS NA POLÍTICA DE GESTÃO EDUCACIONAL NAS  
ESCOLAS CATÓLICAS DO BRASIL**

Dissertação de mestrado em educação para a obtenção do título de mestre em educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação.

**Porto Alegre, 2011**

## FICHA DE APROVAÇÃO

Aprovado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

### **Banca Examinadora**

Professora Dra. Marta Luz Sisson de Castro (Orientadora)

---

Professora Dra. Ana Lucia de Freitas (PUCRS)

---

Professora Dra. Berenice Corsetti (UNISINOS)

---

*Dedico este estudo  
Ao Sagrado Coração de Jesus e a Nossa Senhora de Lourdes.*

Em primeiro lugar e acima de tudo a Deus, fonte de amor e vida.

A meus pais, seu Ernesto (*in memoriam*) e dona Dirce.

A meus irmãos, especialmente o Vaulei e meus queridos sobrinhos especialmente a Giovanna que acaba de se formar em Agronomia e ao Vi que acaba de entrar no doutorado em Física.

A Companhia de Jesus, por tanta confiança e oportunidades que indignamente recebi, além de tantos valorosos companheiros e “amigos no Senhor”.

A todos os que foram meus (minhas) professores (as).

A todos do Colégio Anchieta e da Faculdade IDC.

A Professora Marta Luz Sisson de Castro por seu incentivo, apoio e por todo o seu trabalho em prol da qualidade da educação brasileira.

*O saber a gente aprende com os mestres e com os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes. (Cora Coralina)*

## RESUMO

O presente estudo trata da relação entre o mercado da educação e a escola católica, com uma abordagem sobre as mudanças na política de gestão educacional nas escolas católicas do Brasil. Tem o objetivo de analisar a postura da escola católica no contexto da Sociedade do Conhecimento e da “mercantilização” da educação a partir das mudanças em termos de gestão que vêm ocorrendo nas instituições católicas de ensino. A pesquisa adotou a metodologia qualitativa de análise textual de bibliografia, depoimentos e documentos (Moraes e Galiuzzi). Desenvolveram-se considerações a partir da análise de conteúdo, gravitando em torno das categorias: sociedade do conhecimento, mercado da educação, educação católica e escola católica. Essa análise apoiou-se em dados obtidos por entrevistas livres (Denzin e Lincoln). Fez-se um estudo de caso com a observação do Colégio Anchieta para ilustrar o fenômeno da aproximação da escola católica ao mercado da educação. A fundamentação teórica para a contextualização baseia-se na análise de Andy Hargreaves, alguns pronunciamentos de responsáveis pela OCDE e a análise bibliográfica. A crítica e a desconstrução da perspectiva mercadológica envolvendo a educação centram-se, basicamente, no pensamento de Michael Appel, Mészáros e Sacristán. A revisão bibliográfica sobre as escolas católicas fundamenta-se em Laercio Dias de Castro, Manoel Alves, J.B. Libanio e em publicações da AEC, ANAMEC e da Companhia de Jesus sobre a educação jesuítica. Os resultados obtidos são uma maior compreensão sobre o cenário educacional brasileiro, especialmente no que se refere à educação católica, a identificação dos maiores desafios do mercado da educação para as escolas católicas e as razões que forçaram um processo de profissionalização da gestão. Esta pesquisa poderá ser aprofundada com dados mais específicos sobre a relação entre a identidade da escola católica no cenário do mercado da educação.

Palavras-chave: sociedade do conhecimento, mercado da educação, escola católica, política de gestão.

## **ABSTRACT**

This study deals with the relationship between the education market and the Catholic school, with a discussion on changes in educational administration policy in Catholic schools in Brazil. It aims to analyze the Catholic school attitude in the context of Knowledge Society and also the "commoditization" of education through changes in management that have occurred in the Catholic schools. The research adopted a qualitative methodology of textual analysis of literature, interviews and documents (Moraes and Galiazzi). Some considerations were developed from content analysis, gravitating around some categories such as: knowledge society, market education, Catholic education and Catholic school. That analysis was based on data obtained through open interviews (Denzin and Lincoln). There was also a case study observing the Anchieta School as to illustrate the phenomenon of the Catholic school approach to the education market. The theoretical background for the analysis on contextualization is based on Andy Hargreaves, some OCDE' pronouncements and literature review. The criticism and deconstruction of the marketing perspective surrounding the education is centered, basically, on the thought of Michael Appel, Meszaros and Sacristán. The bibliographical review on the Catholic schools is grounded on Laercio Dias de Castro, Manoel Alves, JB Libanio and publications of the AEC, ANAMEC and the Company of Jesus on the Jesuitical education. The results achieved are a greater understanding of the Brazilian educational scenario, especially with regard to Catholic education and also the identification of market challenges of higher education in Catholic schools and the reasons that forced to a process of management professionalization. This research may be further developed in more specific data on the relationship between the identities of Catholic schools in the setting of the education market.

**Keywords:** knowledge society, market education, Catholic school management policy

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
1 O MERCADO DA EDUCAÇÃO E A ESCOLA CATÓLICA.....	17
1.1 Análise Contextual: a Sociedade do Conhecimento e o “Valor” da Educação.....	17
1.1.1 A OECD e a educação como propulsoras do desenvolvimento econômico.....	21
1.1.2 Observando a participação da OCDE em políticas para a educação.....	22
1.2 O Cenário do Mercado da Educação no Brasil .....	25
1.2.1 O escola católica no cenário educacional brasileiro .....	30
1.2.1.2 Criação da AEC no pós-Concílio.....	30
1.2.1.3 A fase pós-conciliar e a Educação Libertadora.....	33
1.2.1.4 A educação libertadora no período da redemocratização .....	34
1.2.1.5 A escola católica e os desafios do mercado da educação.....	37
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	42
2.1 Mercado da Educação .....	42
2.2 A Educação Católica .....	47
2.2.1 Educação Libertadora.....	48
2.2.2 Pedagogia Jesuítica .....	51
2.2.2.1 Características da Educação da Companhia de Jesus .....	51
2.2.2.2 Pedagogia Inaciana.....	56
3 OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DO FENÔMENO.....	60

3.1 Caracterização do Objeto de Observação.....	61
3.2 Percepção sobre a Necessidade de Mudança.....	66
3.3 As Escolhas que Fizeram a Mudança Acontecer.....	70
3.3.1 O processo de profissionalização da gestão.....	75
3.4 As Reações Adversas aos Instrumentos de Mudança.....	83
3.5 Tentativa de Análise Sintética sobre os Depoimentos.....	86
3.5.1 O Colégio Anchieta na relação entre a escola católica e o mercado da educação.....	88
3.5.2 Os ganhos e limites da relação do Colégio Anchieta com o mercado da educação.....	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	100
Anexo 01.....	105

## INTRODUÇÃO

### Apresentação do Problema

- Motivação sobre a escolha do objeto de investigação

A escolha do objeto desta pesquisa parte de minha participação e observação sobre a trajetória da escola católica no Brasil. Tenho acompanhado os congressos e seminários da Associação de Educação Católica (AEC) hoje denominada ANEC (Associação Nacional de Educação Católica) e testemunhado as tensões e mudanças no cenário educacional brasileiro em especial no que diz respeito ao ensino confessional.

Parte de meu cotidiano profissional a inquietude em relação à identidade da escola católica e a relevância da influência do mercado e das novas demandas sobre a educação. Considera-se importante compreender o processo que as escolas utilizam para buscar a profissionalização da gestão para se tornarem mais sólidas e economicamente saudáveis. Essa busca parece forçar as escolas a encontrar ferramentas que deem suporte à gestão, ferramentas e estratégias de mercado que, em décadas passadas, dificilmente seriam utilizadas e até aceitas no ambiente das escolas católicas. Hoje, parece mais comum ver as escolas contratarem empresas de consultoria em gestão e marketing para acompanhar o planejamento estratégico, e também se tornou comum a utilização de pesquisas de mercado e de posicionamento da marca. Enfim, é perceptível a transformação da antiga escola de freiras ou de padres em verdadeiras empresas cada vez mais competitivas. Compreender esse fenômeno e avaliá-lo em coerência com o projeto pedagógico

das escolas católicas pode ser uma significativa colaboração para o debate em torno da temática que envolve o mercado da educação e as escolas católicas.

#### - Problema de Pesquisa

Nesta pesquisa pretende-se analisar o comportamento das escolas católicas frente ao cenário educacional na *Sociedade do Conhecimento*, especialmente no que diz respeito à consolidação do denominado “mercado da educação”. Sob essa perspectiva de investigação, pretende-se gerar elementos de análise sobre o comportamento das escolas católicas no Brasil que buscam o aprimoramento da política de gestão e, nesse enfoque, especificamente, analisar um caso em uma das escolas da Companhia de Jesus, no sul do Brasil, o Colégio Anchieta.

As mudanças ocorridas na gestão escolar, a exemplo da escola jesuíta, seguem uma tendência das escolas católicas em geral, ou seja, tiveram de se adaptar a um novo cenário educacional, e a mudança de gestão não significa, necessariamente, opor-se aos princípios pedagógicos da instituição e nem “render-se” à política neoliberal. Nesse contexto, a presente pesquisa visa contribuir para o debate sobre a relação entre educação e mercado, a fim de obter dados que possibilitem uma análise dos limites e ganhos da relação entre escola católica com o mercado da educação, pois, melhorar as ferramentas de gestão é fator de sobrevivência das instituições particulares.

### **Metodologia**

Em relação à metodologia qualitativa a ser adotada nesta pesquisa surge o desafio de descrever, conceituar e interpretar o fenômeno do comportamento das escolas católicas diante do mercado da educação. Trabalha-se com a possibilidade de que o termo “mercado da educação” já tenha consolidado a sua existência no cenário epistemológico da pesquisa em educação. O fenômeno em questão não diz respeito somente ao campo de investigação sobre a educação, mas situa-se na fronteira com outros campos de saberes. A relação entre mercado da educação e escola católica inclui, no debate, acadêmicos de vários outros campos epistemológicos, e, entre os mais relevantes estão a política, a economia, a

sociologia, a educação, a filosofia e a teologia. Esse entrelaçamento epistemológico revela, como explica Bourdieu (1997), que o campo da educação não está totalmente “consolidado” e requer diálogo com outras ciências. Entretanto, pode-se acrescentar que o diálogo entre educação e mercado (economia) não surge propriamente do interesse de ambas as partes, mas do que se pode denominar de uma aproximação “forçada” com a economia.

Para Severino (2007, p.7), as pesquisas em educação têm um “caráter prático”, uma prática intencionada, e a pesquisa em educação se propõe a mostrar esse “processo, individual e coletivo da constituição da realidade histórica da humanidade” por meio da educação. Portanto, pretende-se, aqui, mostrar, por meio da observação de um caso, o impacto da influência do mercado sobre a educação.

Esta proposta investigativa se mostra irreduzível ao paradigma científico newtoniano (SOUZA SANTOS, 2002, p.10), (STANGERS, 2002), (LATOURETTE, 1999), no sentido da impossibilidade de descrever um fenômeno social, no caso em relação à educação, tendo a ilusão de poder compreender totalmente o fenômeno somente através da aplicação de um método de pesquisa, uma espécie de dissecação do fenômeno. De acordo com Severino (2007), “os fenômenos de natureza política e educacional não se determinam por pura mecanicidade, ou melhor, só a posteriori ganham objetividade mecânica, transitiva, mas, a essa altura, já perderam sua significatividade”.

A metodologia a ser utilizada será predominantemente qualitativa, utilizando-se a análise bibliográfica e observação do objeto de estudo com algumas coletas de dados por meio de entrevistas.

A escolha dessa escola jesuíta como objeto de análise ocorreu pelo fato de o pesquisador estar inteiramente envolvido com essa instituição não apenas por pertencer à Ordem Religiosa que a dirige, mas também porque trabalha diariamente na condição de Coordenador de Pastoral nessa escola.

Em relação à análise bibliográfica, foram utilizados livros, artigos e ensaios publicados e, para a construção do atual cenário da educação no Brasil, documentos da OCDE e notícias publicadas em jornais de circulação nacional. Quanto ao objeto de pesquisa, a escola jesuíta, foram utilizados documentos relativos à tradição

educacional da Companhia de Jesus na América Latina, além de depoimentos colhidos em entrevistas.

O instrumento adotado para a coleta de dados foi o de entrevistas com perguntas pré-elaboradas e enviadas via correio eletrônico e por meio de entrevista presencial, utilizando-se o método que Denzin e Lincoln (1998)<sup>1</sup> denominam “*creative interviewing*” — “pergunta livre”<sup>2</sup>. Dentro do tipo de entrevista com perguntas abertas, ou estruturadas, Denzin e Lincoln entendem que, para determinados tipos de coletas de dados feitas com entrevista é melhor “esquecer as regras” e ser criativo, adaptando-se ao que o entrevistado vai dizendo. Entretanto, as perguntas, sem atingir a vida e a intimidade do entrevistado, tiveram a finalidade exclusiva de coletar dados sobre a instituição onde ele trabalha e o processo de profissionalização da gestão escolar.

O texto dissertativo foi estruturado em três capítulos, antecipado pela apresentação da Introdução e finalizado com uma breve Conclusão.

O primeiro capítulo — **O Mercado da Educação e a Escola Católica** — apresenta o cenário amplo da conjuntura sociopolítica, econômica e educacional brasileira, e tem a finalidade de situar e contextualizar o problema e o objeto de investigação em um contexto maior. Nele, caracterizam-se as mudanças culturais e econômicas ocorridas ao longo da última década e trabalha-se o conceito de Sociedade do Conhecimento e sua influência da educação. Esse conceito desenvolve-se com base, principalmente, na interpretação oferecida por Andy Hargreaves em sua obra, intitulada *O Ensino na Sociedade do Conhecimento*. Optou-se por esse autor pelo fato de que sua abordagem sobre a Sociedade do Conhecimento é elaborada a partir de reflexões sobre os impactos das mudanças na educação e as políticas educacionais.

No primeiro capítulo também se discorre sobre a OCDE, agência internacional voltada para o desenvolvimento econômico, e sua relevância internacional em termos de políticas públicas para a educação. Essa influência ocorre principalmente

---

<sup>1</sup> DENZIN, K. Norman e LINCOLN Yvonna S. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. SAGE publications: Califórnia, 1998.

<sup>2</sup> Tradução do pesquisador.

pelas avaliações e relatórios do Programa Internacional de Avaliação do Aluno. Para a presente pesquisa, esse estudo tem a finalidade de ampliar o contexto em que muitas mudanças vêm ocorrendo em todo o sistema educacional do país. Esta pesquisa, portanto, centra-se nas mudanças ocorridas por influência da OCDE — as exigências de profissionalização da gestão tanto em nível administrativo quanto em nível de política pedagógica.

Nesse mesmo capítulo, em uma de suas subdivisões, apresenta-se o cenário educacional brasileiro quanto às escolas de gestão privada e orientação confessional, com base em números do Censo da Escola Católica, dos dados fornecidos por uma agência de Marketing vinculada à escola pesquisada e alguns veiculados na imprensa. Além do cenário educacional brasileiro, com enfoque no ensino privado e na constituição do mercado da educação, faz-se um resgate histórico da presença e significado do ensino católico no Brasil. O objetivo, dentro da problemática da pesquisa, é o de identificar a construção da identidade da escola católica no Brasil, principalmente quanto aos referenciais filosóficos e pedagógicos que constituem o ideário teórico da educação católica no Brasil. Desse modo, destaca-se a influência da Educação Libertadora como desdobramento do Concílio Vaticano II e Medellín.

O segundo capítulo — **Referencial Teórico** — ateu-se à análise bibliográfica sobre o tema da educação em uma época em que o conhecimento ganhou valor de mercado e a gestão escolar passou pelo processo de profissionalização. Citam-se, portanto, alguns elementos históricos e filosóficos que explicam a transformação do conhecimento em valor econômico. A revisão bibliográfica passou, assim, por um momento de “desmontagem dos textos” (MORAES e GALIAZZI, 2007, p. 13), em que se buscou fazer uma “incursão sobre os diversificados sentidos” das categorias utilizadas no contexto e a serem trabalhadas na observação do caso.

Em torno das categorias “mercado da educação” fez-se uso das análises de M. Appel, Mészáros e Sacristán para desconstruir, sob o crivo da crítica, os significados apresentados no capítulo anterior sobre a Sociedade do Conhecimento e a relação entre educação e desenvolvimento econômico, fundados em Hargreaves e nos relatórios da OCDE.

No terceiro capítulo — **Observação e Análise do Fenômeno** — ao situar o problema em uma conjuntura ampla, confrontando-o com uma bibliografia geral e específica, procurou-se identificar e compreender o comportamento da escola jesuíta no que diz respeito ao processo de “profissionalização da gestão”. A abordagem sobre este caso não se centrou nos processos de gestão em específico, mas na política de gestão institucional que vem sendo implementada, na escola, na última década.

A análise do material coletado nas entrevistas passou por diversas etapas. Na primeira etapa, a leitura atenta dos depoimentos, ao se fazer a análise textual foi necessário “eliminar os excessos de informações, apresentando o fenômeno de um modo sintético e ordenado” (MORAES e GALIAZZI, 2007, p. 77). Após, partiu-se para a geração das categorias, reunindo os depoimentos coincidentes — informações e dados — para facilitar ao leitor o acompanhamento do processo de mudanças que ocorreram no colégio observado. Dentro do enfoque da pesquisa procurou-se dar destaque ao contexto em que foram feitas as escolhas tomadas pelos gestores, o processo de profissionalização, o que isso significou para a aproximação com o mercado e as reações em torno das mudanças que ocorreram na política de gestão, os ganhos e limites de todo o processo.

No intuito de validar o quanto possível as informações obtidas pelas entrevistas, também foram pesquisados outros documentos e dados sobre a instituição, e os resultados da investigação revelaram o desafio das escolas católicas em sua adaptação ao mercado, sem que tenham de abrir mão da sua tradição pedagógica.

Finalmente, passou-se para a fase das considerações finais, realizando-se uma revisão dos argumentos e premissas desenvolvidas em cada capítulo, a fim de construir conclusões acerca da problemática sem a preocupação de esgotar o assunto, mas de oferecer novos elementos para a análise do fenômeno.

## 1 O MERCADO DA EDUCAÇÃO E A ESCOLA CATÓLICA

Uma revolução profunda e silenciosa, cujos efeitos visíveis e ruidosos acabam por ocultar sua verdadeira natureza e seu alcance, está em curso há pelo menos dois séculos nas camadas elementares do psiquismo e nos fundamentos das estruturas mentais do indivíduo típico da civilização ocidental. Ela vem transformando, num nível de radicalidade até hoje aparentemente desconhecido na história humana, as intenções, atitudes e padrões de conduta que tornaram possível historicamente nosso 'ser-em-comum' e, portanto, as razões que asseguram a viabilidade das sociedades humanas e o próprio predicado da socialidade tal como tem sido vida nesses pelos menos cinco milênios de história (3000ac – 2000dc) (VAZ, 2000, p. 2; 27).

### 1.1 Análise Contextual: a Sociedade do Conhecimento e o “Valor” da Educação

Vive-se em uma época de profundas transições e mudanças, e, de acordo com Edgar Morin (2007), vive-se não apenas em um cenário de muitas mudanças, mas em um tempo significativo de “mudança de época”. Trata-se de uma “revolução profunda e silenciosa” que afeta todo o modo de vida do homem na sociedade (VAZ, 2000). No excerto em destaque acima, o filósofo Lima Vaz faz alusão à passagem da modernidade para o que ele denomina “modernidade tardia” ou pós-modernidade. Enormes mudanças culturais que incorrem em sensíveis mudanças na política e economia. Um aspecto significativo desta época de transformações é a mudança no processo de produção capitalista não mais centrado nas fábricas e matérias-primas, mas na informação agregada ao produto (CASTELLS, 1999, apud HARGREAVES, 2004). Hargreaves (2004), ao descrever essa mutação no capitalismo, cita a definição de Manuel Castells sobre o que ele denomina *sociedade informacional*:

No modo industrial de desenvolvimento, a principal fonte de produtividade reside na introdução de novas fontes de energia e na capacidade de

descentralizar o uso dessa energia por meio de processos de produção e circulação. No novo modo informacional, a fonte de produtividade está na tecnologia de geração de conhecimento, no processamento de informações e na comunicação simbólica [...] o aspecto específico do modo informacional de desenvolvimento é a ação do conhecimento sobre o próprio conhecimento, como principal fonte de produtividade [...] em um círculo vicioso de interação (HARGREAVES, 2004, p. 32).

Por *sociedade informacional* entende-se o período pós-industrial em que o capitalismo sofre uma mudança não no modo de produção, mas no processo — a quantidade de pesquisas e inovações passa a ser agregada a cada item de consumo, e o conhecimento torna-se a própria produção. Anteriormente, o conhecimento auxiliava, potencializava, dava qualidade ao processo de produção; agora, o conhecimento passa a ser intrínseco ao produto.

A expressão *sociedade do conhecimento*, que se utiliza nesta pesquisa, segue a compreensão de Hargreaves (2004) ao interpretar as predições feitas pelo sociólogo Daniel Bell, em 1976, sobre as transformações econômicas possíveis até o ano 2000 e que ele também denominou sociedade pós-industrial. As transformações na economia são assim descritas por Daniel Bell:

É uma sociedade de conhecimento em duplo sentido: em primeiro lugar, as fontes da inovação são cada vez mais derivadas de pesquisa e desenvolvimento [...] em segundo, o peso da sociedade, medido por uma proporção maior do Produto Interno Bruto e uma fatia maior do emprego, está cada vez mais localizado no campo do conhecimento (HARGREAVES, 2004, p. 32).

Hargreaves usa o conceito de Bell, *sociedade do conhecimento*, para fundamentar sua tese de que a educação, desde a estrutura física das escolas à formação do professor, precisa se adequar às exigências e aos desafios dessa nova época. Segundo Daniel Bell, citado por Hargreaves, na *sociedade do conhecimento* a ciência, a tecnologia, a pesquisa e o desenvolvimento irão tomar o lugar das fábricas e máquinas da era industrial. O conhecimento, nessa nova etapa do capitalismo, ganha valor de mercado de modo que “o recurso básico da sociedade não será mais o capital ou o trabalho, mas o conhecimento, como diz Peter Drucker, citado por Hargreaves:

O valor é criado agora pela ‘produtividade’ e pela ‘inovação’, ambas aplicações de conhecimento ou trabalho. Os principais grupos da

sociedade do conhecimento serão os 'trabalhadores do conhecimento'[...]. O desafio econômico [...] será, portanto, a produtividade do trabalho de conhecimento e do trabalhador do conhecimento (HARGREAVES, 2004, p. 31).

Hargreaves (2004), citando Bells, identifica três dimensões da *sociedade do conhecimento*: a primeira dimensão é quanto à expansão nas esferas científica, técnica e educacional. A segunda diz respeito ao modo complexo com que o conhecimento e a informação são processados e a influência disso em uma economia baseada nos serviços. A terceira dimensão, essa interessa de modo particular nesta pesquisa, refere-se à forma integrada com que as organizações, na sociedade do conhecimento, devem funcionar a fim de possibilitar um contínuo processo de inovação na criação de produtos e serviços mediante um sistema de criação. As organizações empresariais devem estar voltadas para o trabalho em equipe e para uma cultura de trabalho que potencialize as oportunidades de aprendizado intuitivo e cooperativo.

Hargreaves destaca a sociedade do conhecimento como uma sociedade de aprendizagem e identifica a OCDE (*Organization for Economic Co-operation and Development*)<sup>3</sup> como um dos “principais agentes por trás de novas iniciativas no âmbito da economia do conhecimento”. O autor cita um importante relatório da OCDE sobre a gestão do conhecimento na sociedade do conhecimento de modo a vincular a gestão do conhecimento aos desafios criados pela aceleração das transformações:

Estamos avançando para uma “economia de aprendizagem em que o sucesso de indivíduos, empresas, regiões e países irá refletir, mais do que qualquer outra coisa, sua capacidade de aprender. A aceleração da mudança reflete a rápida difusão da tecnologia da informação, o crescimento do mercado global [...] e a desregulamentação e a menor estabilidade dos mercados (HARGREAVES, 2004, p. 34).

Considera-se importante a abordagem de Hargreaves sobre a sociedade do conhecimento, pois ficam bem caracterizados os movimentos de mudança social e econômica da assim denominada *sociedade do conhecimento*. Para a presente pesquisa também é importante destacar o processo pelo qual o conhecimento

---

<sup>3</sup> A sigla em Inglês, OECD, passa a ser OCDE em português.

adquire valor de mercado e passa a transformar significativamente o processo de produção na sociedade capitalista. Em relação a isso, Flecha e Tortejada (2004) ressaltam que a sociedade do conhecimento mudou os processos de produção, mas não mudou a lógica capitalista e, portanto, a educação, ao ganhar valor de mercado, passou a receber a atenção de especialistas em gestão e economia e, sobretudo, de agências internacionais voltadas para o desenvolvimento econômico.

O fato de o conhecimento ganhar valor importante no mercado não significa que os trabalhadores do conhecimento, os professores, receberão os méritos de serem, como diz Hargreaves, os “catalisadores da sociedade do conhecimento”. Ao invés disso, diz o autor, eles se tornaram alvos de críticas e cobranças:

A sociedade do conhecimento tem dificuldades de fazer do ensino uma verdadeira profissão de aprendizagem, ansiosa que é por padrões mais elevados de ensino e aprendizagem, mas sujeitando os professores a ataques públicos, desgastando sua autonomia de julgamento e suas condições de trabalho [...] a própria profissão, classificada com tanta frequência como importante para a sociedade do conhecimento, tem sido desvalorizada por tantos grupos (HARGREAVES, 2004, p. 26).

A OCDE, em estudo publicado em 2004, reforça a tese de uma economia baseada no conhecimento e que requer inventividade e inovação. Neste estudo, surge o conceito de *knowledge based-communités*, ou seja, uma forma de gerar conhecimento usando-se as ferramentas tecnológicas de comunicação rápida e integrada de modo a favorecer a troca de informações e criação de produtos com maior inventividade e rapidez em nível macroeconômico. Na denominada economia do conhecimento surge, também, o conceito de “capital intangível” que significa as ideias inovadoras patenteadas e vendidas por meio de assessorias, livros e palestras. Segundo a OCDE, desde 1962 os “capitais intangíveis” vêm se tornando cada vez mais lucrativos no mercado de valores financeiros. Em uma economia baseada no conhecimento, segundo a OCDE, a inovação tecnológica é, ao mesmo tempo, propulsora de novas aprendizagens e produto finalizado fruto da inventividade e do conhecimento.

Assim diz o estudo da OCDE:

Um aumento significativo de investimentos em inovação tem feito crescer o número de inovações. Isto é evidenciado não apenas pelo volume de

patentes solicitadas e aprovadas (OCDE, 1999), mas também pela proliferação de novas variedades de bens e comercializados na tendência da 'customização em massa'. Ao mesmo tempo, os ambientes de aprendizagem pela prática parecem estar se expandindo mais do que as divisões fordistas de trabalho em fábricas e escritórios onde o indivíduo tinha o alcance de seu trabalho reduzido e, junto, a possibilidade de aprendizagem. Isto, por sua vez, potencializa enormemente a possibilidade de construção do conhecimento (DAVID e FOREY, 2003, p. 5) – tradução do autor)<sup>4</sup>.

### 1.1.1 A OCDE e a educação como propulsoras do desenvolvimento econômico

A OCDE percebeu o valor da educação e começou a mobilizar seus países membros e convidados para realizarem exames que averiguassem o desempenho do aluno, da escola, das políticas públicas, enfim, que oferecessem indicadores seguros sobre a qualidade da educação. Sabe-se que nem o Banco Mundial e nem a OCDE são instituições exclusivamente voltadas para a educação, mas ambas estão voltadas para o crescimento seguro, sólido e conjunto das economias mundiais. A OCDE descende da OEEC (*Organization of European Economic Co-operation*) criada logo após a Segunda Guerra, em 1947, com o propósito de coordenar o Plano Marshall. Em 14 de dezembro de 1960, contando com 20 países membros, mudou o foco para a cooperação no desenvolvimento econômico e passou a se denominar *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD). Alguns anos mais tarde, foram incluídos 10 outros países, além dos Estados Unidos, Canadá e Austrália, deixando de ser uma organização apenas europeia para se tornar transatlântica e mundial.

Com sede em Paris (França) a OCDE movimenta um orçamento de 320 milhões de euros por ano<sup>5</sup>. Cada país membro, de acordo com o tamanho de sua economia, contribui para este orçamento. A contribuição dos Estados Unidos

---

<sup>4</sup> Significantly increasing investment in innovation has sent the numbers of innovation appearing soaring, as evidenced not only by the volume of patents requested and approved (OCDE,1999), but also by the proliferation of new varieties of goods and services that has marked the trend toward “mass customization”. At the same time, practice-based learning environments appear to be broadening out from situations where Fordist divisions of labour in offices and factories reduced the individual’s scope of activity, and hence, opportunity to learn. This, in turn, is fostering ever-greater possibilities for knowledge creation.

<sup>5</sup> OECD. Disponível em: <http://www.oecd.org/pages>. Ver ícone “budget”. Acesso em: 13/01/2011.

representa 24%, tornando-se o principal financiador da instituição, seguido pelo Japão. Em maio de 2007, os países membros da OCDE propuseram-se a avaliar as economias do Chile, Estônia, Rússia e Eslovênia a fim de recebê-los como membros da entidade, deixando em aberto a possibilidade para o Brasil, China, Índia, Indonésia e África do Sul. Em maio de 2007, a entidade incorporou o Chile como país membro. Para um país ser aceito como membro da OCDE há um procedimento complexo que vai desde a aprovação nas instâncias governamentais e legislativas do respectivo país a avaliações da economia por parte da entidade no sentido de verificar se o país candidato está apto a atingir as metas de desenvolvimento e estabilidade econômicas estabelecidas pela organização. Para melhor responder aos desafios atuais da economia mundial, a OCDE vem ampliando o número de países participantes da organização. Além da categoria de “países membros” foi criada outra forma de participação da entidade por meio de “países parceiros”. Dessa forma, além dos 31 países membros, a OCDE conta com a participação de 70 outras nacionalidades democráticas como países parceiros. O Brasil consta nesta lista.

A OCDE tem por finalidade primeira o fortalecimento da democracia e do desenvolvimento econômico mundial. Sua meta é o crescimento conjunto das economias mundiais e entende que a educação é caminho certo para o desenvolvimento econômico mundial. “A educação é a chave para o crescimento econômico. A educação é importante para o desenvolvimento social enquanto promove a diversidade étnica e cultural e responde às necessidades da população mais carente e das minorias”, atestam os próprios documentos da Organização<sup>6</sup> em concordância com a análise de vários economistas.

### 1.1.2 Observando a participação da OCDE em políticas para a educação

A OCDE criou um diretório voltado somente para o tema educação, o qual possui quatro centros de investigação que avaliam, pesquisam e publicam estudos sobre a qualidade da educação, considerando o espaço físico, o desempenho do

---

<sup>6</sup> OECD. Disponível em: <http://www.oecd.org/pages>. Acesso em: 03/02/2011.

aluno, a gestão escolar e as inovações em educação. O PISA (Programa Internacional de Avaliação do Aluno) é o responsável pela elaboração e realização das avaliações internacionais dos alunos no final do ensino básico. Além de realizar os exames, o PISA edita várias publicações com os resultados e análises dos indicadores e exemplos de políticas bem-sucedidas.

Segundo Andreas Schleicher (2009)<sup>7</sup>, um dos coordenadores do PISA, esses relatórios anuais não devem ser valorizados por apresentarem um ranking dos melhores e piores, mas por compartilhar experiências bem-sucedidas em termos de políticas educacionais. Em outras áreas do conhecimento, por exemplo, a Medicina, sempre que um país avança em pesquisas, os resultados são publicados e compartilhados com a comunidade científica. o que também está se propondo a fazer na educação por meio das publicações da OCDE. Schleicher (2008) sugere que as escolas e currículos precisam estar atentos às incríveis mudanças que vêm ocorrendo na sociedade. Mudanças que transformam o conhecimento em um valor precioso. Schleicher diz que os sistemas educacionais estão melhorando e o Brasil vem acompanhando essa mudança, entretanto, o Brasil precisa estabelecer metas ambiciosas para a educação e se inspirar nos países que obtiveram bons resultados<sup>8</sup>. Segundo dados da OCDE, os Estados Unidos, em 1995, era o país líder em investimentos em educação superior, mas tornou-se o décimo terceiro na lista, e a Coreia assumiu o primeiro lugar neste item, ocorrendo o mesmo com o índice sobre a educação básica. Um indicador de uma significativa mudança é a posição da Coreia que, em termos de educação básica, na década de 1960 estava pior do que o Brasil e hoje está melhor do que todos os países segundo o ranking da OCDE. De acordo com Schleicher (2008), o caminho do sucesso na educação para o Brasil é não ter medo de fixar metas ambiciosas e estudar os bons resultados de países bem-sucedidos em reformas educacionais recentes.

O objetivo desses exames é a construção de indicadores seguros que possam orientar os governos. Indicadores que mostrem de que modo os recursos estão sendo usados, além de melhorar a distribuição dos investimentos, desde o ensino básico até o terceiro grau, tornar esses investimentos em educação um combustível

---

para o crescimento econômico e, finalmente, e não menos importante, aprender com a experiência de outros países detentores de políticas educacionais bem-sucedidas. Segundo Barry McGaw (In: OECD, Observer, n. 242, 2004)<sup>9</sup>, diretor do Diretório para a Educação da OCDE, esses relatórios têm favorecido o estudo comparativo entre os países e ajudado a estabelecer metas para as políticas educacionais. Essas metas seguem um indicador que mede a relação entre qualidade da educação e equidade — ambas têm de andar de mãos dadas, diz McGaw.

Hargreaves cita e concorda com os relatórios da OECD, ao considerar a educação para a inventividade um passo indispensável e absolutamente necessário para não apenas superar os desafios sociais, mas assegurar a sobrevivência e o progresso das economias internacionais. A OCDE assume o desafio de construir indicadores, com os quais os governos possam orientar suas políticas de educação. Esses exames estabelecem padrões de qualidade da educação, e esses padrões passam a influenciar a mudança no conceito de escola de qualidade. Entre essas mudanças, o indicador sobre o desempenho do aluno deve coincidir com a equidade entre o nível das escolas e dos alunos dentro do país. A qualidade da educação passa a ser medida por avaliações e apresentadas em relatórios internacionais. Os países são expostos à comunidade internacional e seu desempenho nessas avaliações passa a influenciar o relacionamento com o Banco Mundial.

Há estudos científicos publicados nas reuniões anuais da ANPED que refletem sobre o impacto de políticas educacionais elaboradas sob a influência de agências internacionais ligadas ao Banco Mundial. Altmann (2002) observa que as reformas educacionais ocorridas no Brasil, desde a década de 1990, tiveram forte influência do Banco Mundial não apenas como financiador, mas também como proponente de um modelo de política educacional. Sonia Kruppa (ANPED, 2001), Hypólito e Ivo (ANPED, 2009) identificam a forte influência do Banco Mundial na política brasileira especialmente com um novo modelo gerencial proposto ao sistema educacional em que o estado “privatiza” suas responsabilidades e passa a fiscalizar os resultados por meio de avaliações. Com base nesses trabalhos publicados na ANPED identifica-se que há uma predominância entre os pesquisadores em manter-se críticos às últimas reformas educacionais. O motivo parece ser devido à influência de

---

<sup>9</sup> OECD, Observer, n. 242, March 2004.

agências internacionais estreitamente ligadas aos interesses do mercado, da minimização do Estado, enfim, da política neoliberal. Há um mal-estar quanto à transposição do modelo de gestão empresarial ao sistema educacional presente nas propostas do Banco Mundial para a reforma no sistema educacional no Brasil.

## **1.2 O Cenário do Mercado da Educação no Brasil**

Trevisan e Trevisan (2010) atribuem à aprovação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em 1996, a significativa mudança que desde então ocorreu no cenário das escolas particulares no Brasil. Até então, esse setor era dominado por empresas familiares ou confessionais. A nova LDB regulamentou a participação da livre iniciativa do setor privado no campo educacional, facilitando a abertura de escolas com fins lucrativos. Criou-se, portanto, um mercado para a educação no Brasil.

O cenário da educação, na avaliação de Trevisan e Trevisan, surge como uma oportunidade de bons negócios para investidores e empresários do ramo. As cifras de investimento são milionárias e as perspectivas de crescimento animadoras para quem quer fazer dinheiro com a venda do conhecimento. Ver-se-á mais adiante que esse novo cenário foi interpretado de modo diferente pelas escolas católicas que primeiro sentiram-se ameaçadas, muitas encerraram suas atividades e as que sobreviveram tiveram que mudar sua política de gestão.

Um fenômeno observado que expressa a pujança dos investimentos privados no setor da economia voltado para a educação privada diz respeito à movimentação financeira das Redes de Ensino e Grupos empresariais no ramo da educação. A Revista Veja noticiou, em julho de 2010, que o grupo Abril Educação estava para adquirir o Sistema Anglo, um dos mais tradicionais grupos de educação do país, e que o negócio incluía o Anglo e a Siga, empresa especializada na preparação para concursos públicos. Essa transação comercial, segundo a reportagem, faria do grupo Abril Educação a segunda maior rede de sistema de ensino do país, somando-se às mais de 500 escolas associadas ao Anglo as 350 que já faziam parte do Sistema de Ensino SER. A expansão do grupo Abril Educação iniciou em

2004, com a compra da Editora Ática e no mesmo ano da Editora Scipione. Em 2008 o grupo Abril educação comprou o Sistema de Ensino SER e, em 2010, o Sistema de Ensino Anglo. A previsão de faturamento do grupo Abril Educação para 2010 era a de superar os 500 milhões de reais, um dos maiores do setor. O objetivo dessa empresa de educação era alcançar a liderança no mercado. Atualmente, o Anglo possui 211 mil alunos distribuídos em 484 escolas da rede privada em 316 municípios brasileiros. Outros 38 mil estudantes estão na rede pública em 24 cidades. O sistema SER de ensino conta com mais de 85 mil alunos da rede privada.

Sobre o mesmo episódio, o Valor Online<sup>10</sup> noticiou que empresas, por exemplo, a Pearson, dona do Financial Times, e a espanhola Santillana ficaram aquém de Roberto Civita, dono da Abril Educação. A meta de Civita, diz a reportagem, com a aquisição do Anglo é passar do atual faturamento de 500 milhões para 2,5 bilhões, o equivalente ao faturamento da Abril Educação.

Tomando a educação no viés mercadológico, os dados da economia mostram que a educação é e será uma grande oportunidade de negócio. E a grande oportunidade será a classe média que, segundo dados do IBGE e da PNAD de 2002 e 2008, vem crescendo em contingência e poder de compra. Pelo fato de o ensino privado no Brasil atender predominantemente alunos da classe A, B e C e considerando-se que a classe C vem aumentando seu poder de consumo, as perspectivas para as instituições de ensino privado são bastante favoráveis do ponto de vista econômico. Amaury de Souza e Bolívar Lamounier (2010) identificam a educação como um fator de mobilidade social e um símbolo de identidade da classe média. Segundo Souza e Lamounier (2010, p.54):

(...) 70% das pessoas com educação de nível superior identificam-se como classe média (alta ou baixa), 49% para quem tem nível médio e a 39% para os que têm nível fundamental. Entre as pessoas semi-escolarizadas, a proporção é ainda menor: 22% [...] A educação é vista como um dos principais fatores de ascensão social. Com efeito, sua demanda reflete os enormes diferenciais de renda que existem entre os indivíduos menos escolarizados.

---

<sup>10</sup> Reportagem de Beth Kolke e Cynthia Malta, São Paulo, postada em 13/07/2010) no site [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br).

Essa perspectiva é confirmada pelos dados publicados pelo SINEPE (Educação em Revista, ano XI. Junho/julho de 2010). Em artigo intitulado “Educação é moeda forte no Brasil”, a revista do SINEPE apresenta alguns números com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada entre 2001 e 2006, e nos comentários dos economistas Andréia Zaitune Curi e Naercio Menezes:

Em 2006, quase 77% dos estudantes da classe A frequentavam a rede privada, enquanto nas classes D e E o percentual era de 3.5%. No entanto, a maior expansão do acesso à rede privada ocorreu na classe C – de 8% para 8,8% no período – e a menor expansão na classe A – apenas 2,3%. Nas classes D e E, um aumento considerável de 6%. O Rio Grande do Sul é um dos estados onde há mais estudantes de ensino médio na rede privada do que a média nacional (EDUCAÇÃO EM REVISTA, 2010, p. 40).

No dizer de Trevisan e Trevisan (2010), decorrente da abertura da economia para a concorrência, da mesma forma que ocorreu em outros setores da economia, o setor da educação passa, hoje, por um processo de consolidação, ou seja, há menos concorrentes no mercado porque os grandes grupos tendem a comprar os demais. O autor se refere aos grandes grupos empresariais organizados em redes e sistemas de ensino que se beneficiam da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 que regulamentou a abertura à livre iniciativa do setor privado de educação. Essa regulamentação da LDB facilitou a abertura de escolas com fins lucrativos. “Houve então naturalmente uma forte abertura do mercado a novos entrantes, modificando para sempre o cenário competitivo do setor” (TREVISAN e TREVISAN, 2010, p. 188).

O cenário competitivo obrigou as escolas particulares a reverem seu sistema de gestão e relacionamento, porque “se antes a receita era praticamente garantida, dada a pequena quantidade de concorrentes, o aumento da oferta abriu mais alternativas ao cliente”. Trevisan e Trevisan (2010) constatam que essa grande transformação no cenário educacional significou uma grande ameaça às instituições tradicionais e uma grande oportunidade de diversificação de investimentos e de crescimento, por exemplo, o caso de instituições de ensino que “souberam organizar-se para esse novo contexto”, referindo-se às escolas que abriram seu capital para a entrada de novos sócios. Essa tendência de abrir o capital a novos sócios é realizada mediante abertura da constituição societária da empresa ou para

poucos e conhecidos sócios, fundos de participação, pessoas físicas, empresas ou ainda abrir o capital da empresa na bolsa de valores. Quatro grupos educacionais abrindo seu capital na bolsa de valores, em 2007, conseguiram solidez financeira para serem os responsáveis pela maior parte das aquisições no mercado educacional (TREVISAN e TREVISAN, 2010).

Segundo o Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino de São Paulo (SIEEESP), em 1996 havia 2.556 escolas para atender 1,1 milhão de alunos; em 2003 havia 6.047 escolas para 1,3 milhão de alunos, ou seja, em 1996 havia 430 alunos por escola e em 2003 apenas 215 (TREVISAN e TREVISAN, 2010). Esses números expõem a real situação não apenas das escolas privadas em geral, mas, sobretudo, a das escolas católicas que, além de enfrentarem a forte concorrência também enfrentam enormes dificuldades internas.

Ao se observar as escolas católicas em meio ao mercado da educação percebe-se a nítida diferença de sua postura em relação ao grupos privados. Enquanto os grupos privados e com fins lucrativos entram no setor educacional tendo exata clareza do que buscam, pois não têm escrúpulos de trabalhar para obter lucros, as escolas católicas resistem em buscar apoio no mercado para aprimorar sua política de gestão. Steinberg e Marcatti (2010), ao discutirem o tema da governança corporativa aplicada às instituições do ensino constataam que “houve um tempo em que palavras como *educação* e *negócio* não podiam ser pronunciadas numa mesma frase sem que fossem acompanhadas de uma saraivada de críticas”. Os autores atribuem isso a uma visão “romântica” de acadêmicos que condenavam a associação do conceito “instituição de ensino” à “empresa”, ou seja, segundo os autores acima mencionados, há uma enorme resistência e escrúpulo em considerar que a escola privada é uma empresa e precisa permanecer rentável e dar lucro. Os autores atribuem isso aos padres jesuítas que ao iniciar o trabalho em educação no Brasil o fizeram com uma forte tradição humanista em que o ensino se vinculava aos mais altos valores humanos e cristãos e jamais ao “vil metal”. Entretanto, “a educação é hoje um negócio de bilhões, que cresce no Brasil até dois dígitos por ano, mostrando uma pujança ímpar, mesmo em meio à crise econômica mundial que afetou praticamente todos os países” (STEINBERG e MARCATTI, 2010, p. 266).

Em relação à postura dos autores acima citados é importante fazer a seguinte ressalva: eles não postulam a banalização do ensino, mas, asseguram que, por meio de um “instrumento profissional e eficaz”, é possível oferecer um ensino com grande qualidade e excelência e, com isto, cumprir o que todos esperam da educação: uma “plataforma de transformação” que contribua para a superação de “inúmeros problemas”, entre os quais a “violência, desigualdade social e questões relacionadas à saúde e à empregabilidade”. Declaram, ainda, que “uma gestão moderna reúne elementos que podem fortalecer o setor para que este tenha condições de manter-se focado em sua vocação” (STEINBERG e MARCATTI, 2010, p. 267).

Em relação especificamente às instituições confessionais, Steinberg e Marcatti (2010) lembram que “é preciso ter capital para poder fazer o bem”. Os autores, em serviço de consultoria a mantenedoras de ensino confessional, testemunham que: “vê-las revitalizadas, firmes na continuidade de suas atividades e no controle de seu destino é extremamente gratificante para quem se dedica a esse trabalho” (p.271). Afirmam, ainda, que “o setor não terá como fugir a uma nova configuração que já se estabelece globalmente”(p.271). Os autores não vêem outro caminho para a sobrevivência das escolas confessionais senão o de entenderem-se como uma empresa e como tal buscarem apoio com ferramentas do mercado para profissionalizarem a gestão da escola, aproximando-a do que denominam “governança corporativa”.

A exposição do cenário do mercado da educação torna mais evidente o descompasso da escola católica nesse cenário. Enquanto os empresários da educação veem oportunidades de expansão, apesar da competitividade, o que parece não assustá-los, os dirigentes de escolas católicas ainda estão retraídos e confusos sem saber se permanecem ou não nesse ramo e com que postura enfrentarão os desafios.

Diante desse cenário parece salutar observar o comportamento do Colégio Anchieta, escola católica dirigida pelos jesuítas, que, na última década, fez a opção por “profissionalizar” sua gestão, antecipando-se à política de gestão que viria a ser estabelecida pela mantenedora. O caso torna-se mais significativo pelo fato de ser esta escola jesuíta uma referência em termos de ensino de qualidade e de proposta

pedagógica alinhada aos princípios humanistas da Pedagogia Inaciana. A aproximação dessa escola jesuíta da gestão empresarial é o que se pretende demonstrar a seguir.

### 1.2.1 O escola católica no cenário educacional brasileiro

No cenário educacional brasileiro, a escola católica pode começar a contar a sua história a partir da atuação dos primeiros jesuítas aportados junto com as expedições portuguesas, de modo especial com a expedição de Tomé de Souza, em 1549, quando, junto do primeiro governador-geral do Brasil, vieram o Padre Manoel da Nóbrega e outros cinco jesuítas, os primeiros educadores do Brasil. Muitos outros jesuítas, na história do Brasil, escreveriam as primeiras linhas da educação deste país, entre os quais merece destaque José de Anchieta. Chegou ao Brasil aos 20 anos, revelando-se um educador cheio de criatividade e com um sentido agudo de inculturação. “Por seu trabalho educacional no Colégio de São Paulo, continuado em sua vida, sobretudo quando foi Provincial dos jesuítas (1577-1587), Anchieta marcou a história, a educação e a cultura do nosso povo” (DIAS DE MOURA, 2000, p.30).

A presença da educação católica na história da educação brasileira é tão antiga quanto cheia de conflitos. No período anterior à proclamação da república, o conflito era com o sistema do padroado que submetia todas as atividades da Igreja Católica no Brasil à Coroa portuguesa. No período republicano, desde 1889, os conflitos predominantes circularam em torno da obrigatoriedade do ensino religioso nas escolas e trazia subjacente a contraposição da Igreja em relação à tendência laicizante da sociedade brasileira.

#### 1.2.1.2 Criação da AEC no pós-Concílio

No ano de 1945 foi criada a Associação de Educação Católica no Brasil, a AEC, (ROSSA, 2005) fruto do primeiro congresso nacional de estabelecimentos particulares de ensino, em 1944, no Rio de Janeiro, e tornou-se uma entidade

jurídica de direito privado reconhecida em 1952. Nessa mesma época, foi criada a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), em outubro de 1952, e a Conferência dos Religiosos do Brasil, em 1954. Em 1961, o presidente João Goulart promulgou a Lei 4.024, que depois de muita discussão, vetos e rediscussão foi fixando, em 14 de dezembro, as Diretrizes e Bases da Educação Nacional que significou uma primeira política pública educacional voltada efetivamente para atender a necessidade da grande população brasileira ainda sem acesso à escola. Essa Lei também estabelecia a criação de Conselhos de Educação, e entre os nomes escolhidos para comporem esses conselhos estavam os nomes de bispos e padres muito ligados à educação católica e, especificamente, à AEC.

Desde a sua criação, a AEC manteve forte presença nas discussões em torno de políticas voltadas para a educação. Em 1944, ajudou a fundar o Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino e atuou junto aos deputados, intelectuais e órgãos de comunicação no sentido de defender e veicular as ideias e propostas das escolas católicas em relação à legislação educacional no país. A criação da Revista de Educação da AEC muito contribuiu para unificar e articular as forças da sociedade e as próprias escolas católicas em torno dos temas importantes e relacionados à defesa do ensino privado e confessional.

A fundação da AEC resultou de uma estratégia da Igreja, que necessitava dispor de um organismo que fosse capaz de orientar os rumos da política educacional, no Brasil, quer em termos ideológicos, quer em termos de diretrizes, propriamente ditas, na linha da Encíclica '*Divini Illius Magistri*' de Pio XI em 1929 (ROSSA, 2005, p.79).

Na primeira metade do século XX, a educação católica no Brasil, semelhante a toda a Igreja Católica, tinha uma postura de diálogo com a sociedade e com a cultura muito marcada pelos princípios antimodernistas e antiliberais do Concílio Vaticano I e da bula papal antimodernista, intitulada *Syllabus*. Em documento da AEC sobre esse período de atuação das escolas católicas, diz-se o seguinte:

O período do século, que antecede à fundação da AEC (1844-1944), é marcado, inicialmente, por forte atrelamento da educação católica às diretrizes eclesiais romanas, para promover, prioritariamente, o ensino da doutrina cristã. Entre os principais aspectos que caracterizavam a

educação católica, neste período, podem ser assinalados: a tônica espiritualizante, o rigorismo moral, a militarização e o caráter autoritário da educação, a seriedade disciplinar e a qualidade do ensino, bem como uma abertura para a educação artística e esportiva (ROSSA, 2005, 77).

O historiador Riolando Azzi (1997, p. 48) diz que “havia um grande distanciamento da posição assumida pela hierarquia eclesiástica, na época do concílio Vaticano I, quando se proclamava o enclausuramento da Igreja dentro de seus próprios muros”. Essa postura sofreu uma enorme mudança na década de sessenta.

Os acontecimentos sociopolíticos e eclesiais da década de sessenta foram determinantes para o Brasil e para a Igreja. Era época da Revolução cubana, assassinato de Kennedy, guerra fria e histeria anticomunista. No Brasil, João Goulart foi deposto em 1964 e teve início o período militar, a princípio com projeto de modernização e crescimento, mas resultou em imenso atraso e desaparelhamento do Estado e do ensino público. Nesse período, três acontecimentos eclesiais foram determinantes para a Igreja e a educação católica no Brasil: o Concílio Vaticano II, a Conferência dos Bispos Latino Americanos de Medellín (1968) e Puebla (1979).

O período posterior ao Vaticano II foi, para toda a Igreja, de imensas mudanças. A Igreja deixou a postura antimodernista para um diálogo corajoso com todas as realidades sociopolíticas e culturais. O significado da abertura que significou para a Igreja o Vaticano II pode ser medido pelas palavras de João XXIII em relação ao Concílio: “Atualmente mais do que nunca, estamos dispostos a servir ao bem do homem enquanto tal e não apenas aos católicos” (DIAS DE MOURA, 2000, p. 155). A Igreja que vivia de costas para o mundo e encerrada entre os muros de suas instituições naquele momento queria voltar-se para os temas relativos à sociedade e às realidades novas.

Entre os documentos aprovados pelo Concílio está a Declaração sobre a Educação Cristã da Juventude de outubro de 1965. Esse documento, segundo Dias de Moura (2000, p. 220), teve um “valor inestimável para se compreender a posição da Igreja em matéria de educação.” Muitas mudanças ocorreram nas escolas católicas a partir desse documento, muitos colégios passaram por modificações profundas após o Concílio, “tais como a adoção do regime de coeducação,

admitindo alunos de ambos os sexos e a consagração de maior empenho na formação integral de alunos e alunas, incluindo a formação sexual” (DIAS DE MOURA, 2000, p. 224).

As escolas católicas e toda a Igreja Católica passaram por um período de difícil assimilação das posições adotadas pela Igreja no Vaticano II. Riolando Azzi (1997, p. 47), assim se expressa sobre esse período: “Diversas congregações religiosas, sobretudo femininas, fecharam alguns de seus colégios de classe média a fim de liberar seus membros para um trabalho de inserção nas camadas populares”<sup>11</sup>. Este período significou o início de uma nova etapa na história da Igreja e das escolas católicas. Foi aí que iniciou a aproximação das escolas católicas com os princípios da Teologia da Libertação que, por sua vez, deu origem à “Educação Libertadora”<sup>12</sup>.

Sobre o reposicionamento na Igreja no período pós-conciliar e após Medellín, Bastos Ávila (In: DIAS DE MOURA, 2000, p. 157), faz a seguinte declaração:

É em Medellín que começa um processo irreversível de transformação na Igreja latino-americana. Essa Igreja começa a ganhar distância dos regimes e sistema com os quais convivia. Ganhando distância e altura sobre eles, ela começa a vê-los sob luz nova; começa a iluminá-los com a irradiação evangélica, percebe tudo o que neles havia de injustiça e iniquidade<sup>13</sup>.

### 1.2.1.3 A fase pós-conciliar e a Educação Libertadora

A educação libertadora foi fruto da conferência de Medellín e marcou para as escolas católicas um distanciamento das elites e a aproximação do que na linguagem eclesial se convencionou denominar “opção preferencial pelos pobres”. Assim, diz Luiz Augusto Passos, “nascida da consciência da exclusão, da cartografia

---

<sup>11</sup> AZZI, R. Educação e evangelização, perspectivas históricas. Revista de Educação da AEC, n. 84, 1997, p. 47.

<sup>12</sup> LIBANIO, J.B. Caminhada da Educação Libertadora: de Medellín a nossos dias. Revista de Educação da AEC, n. 105, 1997, p.9.

<sup>13</sup> DIAS DE MOURA, L. A Educação Católica no Brasil. São Paulo: Loyola, 2000, p.157.

da pobreza, da situação de dominação vigente, a saída, via Educação Libertadora, se impôs desde Medellín”<sup>14</sup>.

As décadas posteriores ao Vaticano II, Medellín e Puebla foram épocas em que as escolas católicas sofreram com a evasão de grande número de religiosos. Muitas escolas católicas encerraram suas atividades ou porque a congregação decidiu deixar o bairro de elite em que estava situada para ir a uma cidade ou região mais popular ou porque com a baixa de religiosos não foi mais possível sustentar a obra. Muitos colégios tradicionais iniciaram atividades como projetos sociais envolvendo seus alunos dentro do que previa os princípios da Educação Libertadora que era “educar para transformar”. Segundo Libânio (1997, p. 9), a Educação Libertadora, à guisa dos ensinamentos de Paulo Freire, visava a construir uma consciência crítica no aluno a fim de que ele fosse capaz de transformar a si mesmo e ao mundo em sua volta. Essa postura pedagógica causou muitos conflitos com os pais e a sociedade. Dias de Moura (2000) apresenta o caso de vários colégios tradicionais, em várias cidades do Brasil, que tiveram sucesso com a nova proposta pedagógica construída sobre os princípios da Educação Libertadora. O caso mais emblemático, citado pelo autor, em que a “opção preferencial pelos pobres” e uma educação que trabalhasse a consciência solidária e crítica não foi bem acolhida pela comunidade escolar ocorreu na cidade de Porto Alegre, no Colégio Anchieta. Os pais acusaram a escola de “marxista” e de estar ensinando a seus filhos “a luta de classes e o ódio aos ricos em vez do amor ao próximo” (p. 160). Esse caso rendeu uma avalanche de artigos e posicionamentos na mídia local e nacional e fez com que o então cardeal de Porto Alegre, Dom Vicente Scherer, levasse o caso ao Vaticano.

#### 1.2.1.4 A educação libertadora no período da redemocratização

A opção das escolas católicas pela Educação Libertadora foi irreversível. Nas décadas seguintes essa opção foi confirmada nos Congressos da AEC em 1980 e em inúmeros documentos, cadernos e livros editados pela entidade a fim de

---

<sup>14</sup> PASSOS, L. A. Educação Libertadora: a construção-invenção-imaginada. Revista de Educação da AEC, n. 105, p.39, 1997.

aprofundar o significado do compromisso das escolas católicas com uma educação voltada para a transformação da sociedade mediante a conscientização em relação às contradições sociais que oprimiam de modo especial os mais pobres.

Considerando-se a reação adversa, citada anteriormente, de muitas famílias à Educação Libertadora, as escolas católicas também foram, aos poucos, se desencantando com essa proposta. Maria Aparecida Barbosa (2005), em sua dissertação de mestrado, descreve como esse paradigma pedagógico assumido pela AEC foi se distanciando da realidade das escolas. A autora aponta várias causas para esse enfraquecimento, e uma delas, que interessa para a presente pesquisa, é a contradição do modelo de organização predominante nas escolas católicas. Em termos de proposta pedagógica, diz Barbosa, a AEC e as escolas católicas caminham com a modernidade, mas, em termos de gestão, preservam modelos da pré-modernidade, “centradas na auto-organização” e em modelos personalistas. Houve muitas experiências em termos de gestão participativa e democrática<sup>15</sup> nas escolas católicas, mas, segundo Barbosa, foram insuficientes para romper com uma visão de escola centrada em princípios que dificultavam uma gestão mais dinâmica e eficiente.

Depois da realização do Concílio Vaticano II e em meio a tantas incertezas e desafios para a Igreja, e também para a educação católica, muitas mudanças paradigmáticas estavam ocorrendo na Igreja e, em consequência, nas escolas católicas. Foi muito importante para as escolas da Companhia de Jesus um pronunciamento, feito em 1980, pelo Padre Pedro Arrupe, então Geral dos jesuítas, intitulado “Nossos Colégios Hoje e Amanha”. Foi uma síntese do que deveria ser o trabalho dos jesuítas com educação depois do Vaticano II. Esse documento, segundo Luiz Fernando Klein (1997), foi um referencial inspirador em um momento difícil:

Significou para educadores, jesuítas e leigos da extensa rede de instituições educativas da Companhia de Jesus [...] um referencial, há tanto esperado, para o processo de renovação do seu trabalho, de acordo com

---

<sup>15</sup> Sobre o tema gestão participativa nas escolas católicas Sisson de Castro e Werle em artigo publicado em 2009 na Revista brasileira de política e administração da educação, identificam que tanto o tema sobre administração escolar como gestão participativa foram temas recorrentes da Revista de Educação da AEC e, portanto expressam a postura favorável da instituição em relação à gestão democrática.

as orientações do Vaticano II [...] e com as exigências de um mundo em mudança (p.98).

Com o pontificado de João Paulo II e no contexto da redemocratização do Brasil, novos desafios foram surgindo e a postura da Igreja no cenário da educação também teve que se ressignificar. Durante os anos da ditadura, a Igreja esteve ao lado da democracia e da defesa dos direitos humanos, o que lhe valeu autoridade no diálogo com os setores da sociedade. Foi uma postura bem diferente da de antes do Concílio muito mais alinhada com os setores reacionários. Essa postura eclesial, durante o pontificado de João Paulo II, foi modificando-se e, segundo Libânio (1983, p. 17) voltando-se novamente a um modelo centrado em si mesmo como um “retorno à grande disciplina”, um “voltar às verdades eternas”, o período do chamado “João de Deus” foi também um período de “obedecer sem discutir”. A edição comemorativa dos seus 60 anos, a AEC faz o seguinte relato: “João Paulo II perdeu a oportunidade de compreender a extraordinária geração de bispos que atuava na América Latina e a Teologia da Libertação, nascida no chão latinoamericano, confundindo-a com o marxismo” (ROSSA, 2005, p. 111). É possível observar um sensível descompasso entre a postura da Igreja na América Latina com as orientações e política que vinha do Vaticano.

O período da redemocratização foi intenso nas escolas católicas junto aos debates nacionais em torno da educação. Foram décadas de muitas mudanças na política educacional e, de certo modo, com êxitos consideráveis em termos de universalização do ensino básico, financiamento da educação pública, ampliação da rede pública de ensino e, mais recentemente, formas eficazes de avaliar a qualidade do sistema educacional brasileiro. Depois da Constituição de 1988, a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases, em 1996, foi outro grande marco para a educação. A postura da escola católica nesse período foi de grande esforço para se adequar às novas regras em relação à Lei da Filantropia e ao cenário competitivo mais acirrado.

Em 1993, as mantenedoras de escolas católicas de todo o país, reunidas em Brasília, decidem criar uma associação nacional para as mantenedoras e, assim, em 17 de agosto de 1993 surgiu a Associação das Mantenedoras de Escolas Católicas do Brasil a ANAMEC. Essa associação foi criada para “defender os interesses e direitos do sistema católico de ensino do Brasil” (DIAS DE MOURA, 2000, p. 211).

### 1.2.1.5 A escola católica e os desafios do mercado da educação

Nessa última parte da contextualização histórica do posicionamento da escola católica no cenário da educação brasileira apresentam-se alguns dados estatísticos sobre a situação em que se encontram as escolas católicas. A pesquisa foi realizada em parceria entre o CERIS/ANAMEC, colhendo-se dados entre o período de 1996 a 1999.

O primeiro dado percebido é que houve um crescimento de 13,5% de matrículas no setor privado da educação e um decréscimo de 8,7% entre as escolas católicas. Esse cenário fez com que muitas escolas católicas fechassem, uma média anual de 3% dos estabelecimentos católicos de ensino encerrou suas atividades, segundo a mesma pesquisa. Em 1996, no Brasil havia 1412 escolas católicas. Esse número caiu para 1340, em 2004, queda de 5,1%, e 72 escolas foram fechadas — média de oito escolas por ano. No estado do Rio Grande do Sul havia, no ano de 1996, 206 escolas católicas, número que baixou para 199 em 2004. A pesquisa CERIS/ANAMEC mostra que nos estados do Ceará, Rio de Janeiro, Pernambuco e Distrito Federal houve, diferentemente dos outros estados, o aumento do número de escolas católicas entre os anos de 1996 a 2004.

Em pesquisa mais recente, feita pelas mesmas entidades, o decréscimo de matrículas em escolas católicas foi confirmado. Entre os anos de 1994 a 2005 houve uma diminuição na ordem de 43,9%. A pesquisa mostra, ainda, que essa diminuição não ocorreu de modo linear. No estado de São Paulo, por exemplo, enquanto o número de alunos em escolas particulares aumentou em números absolutos, o número de matrículas nas escolas católicas diminuiu. Ou seja, dentro do próprio segmento do ensino particular, as escolas católicas perderam espaço.

Em agosto de 1996, o padre Jesus Hortal, então reitor da PUC/RJ, em palestra proferida no Seminário da ANAMEC identificou como causa desta “crise” das escolas católicas o fenômeno da redução do número de religiosas e religiosos interessados em trabalhar ou continuar trabalhando nas instituições de ensino. Hortal credita esse fenômeno aos desdobramentos do Concílio Vaticano II e o “fervilhar de novas idéias e inquietudes sociais”. Neste contexto, houve uma

debandada da Vida Religiosa do campo educacional para outras atividades pastorais, entre as quais: paróquias e atividades mais ligadas à população de comunidades mais populares:

As congregações religiosas, especialmente as femininas, sentindo-se agulhoadas por outras urgências pastorais, descontentes com as exigências governamentais, cada vez maiores, de titulação e premidas pela diminuição de seus quadros, começaram a abandonar o campo do ensino primário e secundário, precisamente no momento em que a tendência à universalização da cultura provocou a abertura de inúmeros estabelecimentos privados com finalidade claramente lucrativa (SEMINÁRIO DA ANAMEC, agosto de 1996, p.171).

Padre Hortal cita outro dado, este referente às universidades, no sentido de que nesse mesmo período aumentou o número de instituições superiores de ensino, muitas delas ocupando o espaço físico de escolas católicas abandonadas. Ele lamenta que esse crescimento de instituições superiores de ensino não tenha sido acompanhado pela qualidade na proposta de ensino e pesquisa, mas, em grande parte, apenas incentivado tentando aproveitar da conjuntura governamental favorável e “para obter subvenções fáceis”.

Ainda sobre o cenário das escolas católicas, o Irmão Marista, Manoel Alves, então vice-presidente da ANAMEC, em sua participação no Seminário da ANAMEC introduziu a reflexão sobre a necessidade de mudança na gestão escolar, expondo o tema que, segundo ele, é considerado um “tabu” e “cheira mesmo como pecado e traição dos nossos ideais maiores. Propôs a “organização empresarial da Escola Católica” e referiu-se à necessidade de as Mantenedoras assumirem o seu papel de gestoras a exemplo do que ocorre em países, entre os quais a Grã Bretanha e a Irlanda, onde as mantenedoras agem mais ao modo empresarial e menos de acordo com o modelo tradicional das Ordens e Congregações Religiosas em que tudo se encaminhava pela tradição e obediência.

Manoel Alves (1996) considera que a diminuição do número de religiosos e religiosas já vem sendo muito bem resolvido pelo aumento da presença qualificada de “leigos”. E, complementa, já é realidade que o futuro da Escola Católica terá um pequeno ou nenhum efetivo de religiosos educadores e cada vez mais será uma escola católica conduzida por leigos: “de fato, a Escola Católica não é propriedade

da Vida Religiosa, mas patrimônio físico, financeiro e cultural que esta vem administrando em nome da Igreja nos últimos séculos” (ALVES, 1996, p.233). O então secretário da Associação de Mantenedoras de Escola Católicas desafia os religiosos educadores a não se apegarem ao ofício da direção e conservação do patrimônio, mas a abrirem espaço e oferecerem formação para que os leigos possam continuar o carisma da instituição.

Manoel Alves propõe uma revisão do modelo organizacional de gestão das mantenedoras no sentido de implementar a realidade de uma cada vez maior presença de leigos em lugar de religiosos nas escolas católicas. As mantenedoras, até o momento, diz Manoel Alves, desempenham um papel quase “simbólico”, ou seja, apenas representam. São, diante do bispo e do governo civil, os “superiores” e “proprietários”, respectivamente. É necessária, uma atuação mais efetiva dos gestores e, para tanto, devem buscar no mercado as ferramentas adequadas.

Essa realidade obrigou as escolas católicas a buscarem novos modelos de gestão e um novo posicionamento diante do mercado da educação, o que dá a impressão de que as discussões em torno da Pedagogia Libertadora parecem não ter mais relevância diante de um contexto de acirrada competição. As escolas católicas tiveram que enfrentar o desafio de se manterem economicamente “saudáveis” e saneadas, o que exigiu uma postura mais agressiva diante do mercado. Além de uma “transformação” na política de gestão, as escolas católicas tiveram de valer-se de campanhas de marketing, planejamento estratégico e modelos mais eficazes de gestão.

Nesse contexto pouco favorável para as escolas católicas, a instituição representativa também teve de se reformular. A Associação Nacional da Educação Católica (ANEC) foi criada para ocupar o lugar da antiga AEC. Tal mudança ocorreu para acompanhar as mudanças na legislação e para possibilitar uma presença mais forte diante dos órgãos federais. Essa nova entidade representativa, a ANEC, assumiu a publicação da Revista da ANEC que veio a substituir a antiga Revista da AEC que vigorou com publicações trimestrais entre os anos de 1971 a 2006<sup>16</sup>. Desde o primeiro número da nova revista sobre a educação católica, a Revista da

---

<sup>16</sup> Revista de Educação AEC. Editorial. Brasília, ano 35, n.140, julho/setembro, 2006.

ANEC, percebe-se que a orientação editorial privilegia artigos voltados para temáticas referentes à legislação e gestão. A título de ilustração, Manoel Alves, em seu discurso no Seminário da ANAMEC, em agosto de 1996, faz referência a um texto da Gazeta Mercantil de 19 de agosto, com o seguinte comentário:

Ajuda prática para entidades filantrópicas. Nada melhor do que grandes empresas para apoiar o desenvolvimento de programas de gestão interna das instituições. Entidades filantrópicas do interior paulista resolveram apostar no modelo de gestão empresarial, um modelo auto-sustentável de gestão interna, para garantir a sobrevivência dos trabalhos dedicados a crianças, jovens, adultos e idosos carentes (ALVES, 1996).

Parece ser bastante significativo esse posicionamento do então secretário da ANAMEC, pois revela, da parte da ANAMEC, forte movimento de mudança na política de gestão decorrente dos desafios internos e externos relativos à presença da escola católica no cenário educacional brasileiro. Entretanto, em se tratando de um Seminário, a fala de Manoel Alves era apenas uma perspectiva dentre as várias que foram manifestadas naquele evento. Não significa, necessariamente, que ele estivesse postando a opinião oficial da entidade. Entretanto, ainda assim é significativo identificar que havia a percepção de que a atual organização institucional das mantenedoras das escolas católicas e a própria gestão das escolas estavam carecendo de mudança.

A postura das escolas católicas em relação ao cenário educacional brasileiro parece mais tímida e perdida do que os grupos empresariais recém-chegados na prática educacional. Os grupos empresariais, cada vez maiores, mostram uma desenvoltura de quem possui todos os números nas mãos e dados que lhes garantem fazer previsões sobre os próprios negócios e sobre os rumos da educação no Brasil. O cenário educacional vem mudando no Brasil e no mundo, e o contexto da sociedade do conhecimento se impõe com uma nova abordagem sobre a função da educação na sociedade. Uma visão pedagógica “liberal tecnicista” (LIBÂNIO, 1985) voltada para as necessidades do mercado de trabalho e desenvolvimento econômico se sobrepõe ao compromisso humanista e transformador das “escolas progressistas”.

Cabe, então, perguntar se essa proposta educacional emergente, motivada por padrões e metas, controlada por avaliações e políticas docentes meritocráticas e geridas com métodos empresariais irão formar cidadãos capazes de consolidar uma civilização mais justa e digna para todos e não apenas para alguns. No capítulo a seguir tecem-se algumas reflexões e contrapontos em torno da relação entre mercado e educação.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Busca-se, neste capítulo, fazer uma “desmontagem dos textos” como sugerem Moraes e Galiuzzi (2007, p.13), a fim de percorrer as categorias elencadas na contextualização a partir da reflexão crítica em torno dos temas referentes à problemática desta pesquisa. Pretende-se, portanto, “desconstruir” os conceitos Mercado da Educação e Sociedade do Conhecimento, para, então, iniciar um processo de “unitarização dos textos do corpus”, Moraes e Galiuzzi (2007, p.17). Esse momento exige, segundo Moraes e Galiuzzi, que o “leitor ou o pesquisador construa significados a partir de suas teorias e pontos de vista” (p.17).

Tendo passado por esse momento de “desconstrução” e crítica conceitual, o outro momento da revisão literária será apresentar os pressupostos conceituais da pesquisa sobre a educação católica, outro polo de análise do problema desta pesquisa. A revisão literária sobre a educação católica terá como base documentos eclesiais e documentos da Companhia de Jesus sobre a Educação.

### **2.1 Mercado da Educação**

A partir da entrada do capital privado no setor da educação, o conceito “mercado da educação” começou a ser usado e compreendido como a mercantilização do ensino. A questão sobre a possibilidade legal e ética de poder “vender” educação é tão antiga quanto o é a sociedade ocidental. Sócrates já se opunha ao trabalho dos sofistas que cobravam por suas aulas de filosofia, atitude plenamente aceita por Aristóteles que sobrevivia do ofício de ensinar. A relação,

portanto, entre o conhecimento e o ganho financeiro que se pode obter com ele não é algo tão recente quanto a Sociedade do Conhecimento.

Neste capítulo, pretende-se matizar as categorias de mercado e educação considerando-se a evolução dessa relação na cultura ocidental. Apresentam-se alguns contrapontos à concepção de educação e desenvolvimento apresentada pela OCDE e aos conceitos de sociedade do conhecimento e da informação. Além disso, desenvolvem-se algumas categorias relacionadas à educação católica e à tradição em educação da Companhia de Jesus. Assim, espera-se munir esta pesquisa de embasamento teórico para que seja possível, no próximo capítulo, a construção de uma abordagem triangulada entre os depoimentos coletados, o contexto e o referencial teórico.

A questão da utilização da educação para o desenvolvimento econômico, hoje, foi agregada à concepção da educação, conhecimento produzido, como próprio produto a ser comercializado (BELLS, 1999 apud HARGREAVES, 2004; CASTELLS, 1999; HARGREAVES, 2002). A produção do conhecimento, portanto, virou um grande negócio. A perspectiva da Sociedade do Conhecimento, em termos de valor da educação para o desenvolvimento econômico, além de imprimir fortes influências nas políticas educacionais e nas reformas educativas em vários países também consolida a concepção de educação como instrumento para o progresso econômico. Essa concepção potencializa e legitima a atuação emergente de grupos empresariais no setor da educação privada. O produto “educação”, oferecido pelas redes e sistemas de educação, visa, prioritariamente, a preparar os alunos para as necessidades do mercado. A organização empresarial desses grupos segue um modelo de gestão planejado para ter baixo custo e alta lucratividade, por isso a organização em rede. Vê-se, portanto, a consolidação de um próspero ramo de negócios, o mercado da educação.

A relação entre educação e mercado ou educação e desenvolvimento econômico tem sido recebida com muitas reticências pelos intelectuais da educação. Michel Apple (2005), ao utilizar a metáfora de mapas, faz a seguinte observação:

O uso de uma palavra-chave – mercados - coloca você numa via expressa que vai numa direção e que tem saídas em certos lugares, mas não em outros. Se você está numa via expressa chamada mercado, sua direção geral leva a uma parte do país chamada a economia. Você toma a

saída individualismo que leva a uma outra estrada chamada opção do consumidor. Saídas com palavras como sindicatos, liberdade coletiva, o bem comum, política e outros destinos semelhantes são evitadas, quando chegam a existir no mapa (p. 12).

Apple afirma que o neoliberalismo deforma ou “reforma” o sentido amplo dos termos. No caso da democracia, ele a transforma em “apenas um conceito econômico e não um conceito político”. O conceito de democracia aplicado às grandes corporações, tendência atual do mercado, é distorcer o significado do termo, pois, segundo Apple, “as grandes corporações são tudo menos democráticas [...] são mais totalitárias [...] Os lucros são muito mais importantes do que a vida, as esperanças e o bem-estar dos empregados que dedicaram sua vida profissional a essas empresas” (p. 22).

Em relação ao discurso do mercado, Apple apresenta as diferentes visões que estão por traz de alguns conceitos. Por exemplo, ao se usar o termo “consumidor”, este conceito não é entendido da mesma forma pelo operário, pelo capitalista e pelo proprietário — cada termo implica um daqueles mapas citados por Apple (2003, p.11).

Sobre as reformas na educação em vista das necessidades do mercado, Apple diz que há uma predominância entre os neoliberais de entender a escola pública como um “buraco negro” pelo qual escoam, como em um ralo, os recursos públicos que deveriam ser investidos na iniciativa privada. Dentro de uma racionalidade puramente econômica, o sistema de ensino é avaliado e reformado seguindo conceitos e padrões do mercado.

Diz Apple que para os neoliberais o mundo é como um vasto (supermercado) (p.45), prevalecendo o conceito de “consumidor” sobrepondo-o ao de cidadão e aluno. “A liberdade de escolha do consumidor é, em essência, a garantia da democracia. Na verdade, a educação é vista apenas como mais um produto, como pão, carro e televisão [...] o ideal do cidadão é o ideal do comprador”.

Apple (2004), ao comentar sobre sua metáfora de “supermercado e consumidor”, lembra “de todos aqueles que estão do lado de fora do supermercado e que só têm condições de consumir a imagem” (p.46 ).

Emir Sader, no prefácio que faz à publicação do discurso de István Mészáros (MÉSZÁROS, 2005), na abertura do Fórum Mundial de Educação, realizado em Porto Alegre, em julho de 2004, diz: “a educação que poderia ser uma alavanca essencial para a mudança, tornou-se instrumento daqueles estigmas da sociedade capitalista” (p.15). Sobre a leitura instrumentalizada da função da educação na sociedade, no viés do desenvolvimento econômico e visando oportunidades de negócio, é, segundo Mészáros, “fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à maquinaria produtiva [...] mas também gerar e transmitir um quadro de valores que legitima os interesses dominantes” (MÉSZÁROS, 2005, p. 15). Essa forma de compreender e investir na educação não torna a escola um espaço de emancipação humana. Mészáros (p.16) faz menção à crise das escolas públicas como consequência da pressão de políticas educacionais comprometidas com uma concepção mercadológica da educação. E fazendo o gancho com a “venda” do ensino, chama a atenção para a transformação dos espaços educacionais em “shopping centers, funcionais à sua lógica do consumo e do lucro”, e refere-se ao cenário do ensino privado como o melhor exemplo da consolidação do neoliberalismo.

O enfraquecimento da educação pública, paralelo ao crescimento do sistema privado, deu-se ao mesmo tempo em que a socialização se deslocou da escola para a mídia, a publicidade e o consumo. Aprende-se a todo momento, mas o que se aprende depende de onde e de como se faz esse aprendizado (MÉSZÁROS, 2005, p. 16).

O mercado da educação ou a mercantilização da educação é uma imensa redução do significado da educação para a civilização humana. Nesse sentido, Mészáros (2005, p.49), ao citar Gramsci, diz que a concepção de educação como que voltada para o trabalho e desenvolvimento humano é uma tentativa perigosa de se separar o *homo sapiens* do *homo faber*; é uma redução, portanto, da força emancipatória e criativa que o conhecimento exerce na vida humana. Mészáros propõe romper com uma visão mistificadora do capital que se impõe sobre os governos e empresários da educação como um caminho único e que levará todos às benesses de uma sociedade economicamente desenvolvida.

Flecha e Tortajada (2000) observam, ainda, que as desigualdades herdadas do capitalismo industrial ao invés de diminuir tiveram suas proporções aumentadas.

Não se trata apenas de periferias à margem dos centros de produção e consumo, mas de imensas periferias mundiais que compreendem todos aqueles que não podendo acompanhar o processo de desenvolvimento tecnológico ficam como inexistentes para o comércio mundial. Nesse sentido, dizem os autores, a África deixa de ser um continente dependente para se tornar um território irrelevante, não existe para a “rede”. Outro problema, em termos de exclusão e desigualdade, é o que fazer com a massa de trabalhadores que ainda está fora da escola e não obteve habilidades mínimas para um novo mercado de trabalho cada vez mais emergente e consolidado.

Os autores Flecha e Tortajada falam sobre o “efeito Mateus” para explicar a exclusão gerada nos processos de produção dominada pelo predomínio do conhecimento. Ou seja, o efeito Mateus surge quando quem tem conhecimento terá condições de obtê-lo mais ainda e prosperar. Quem não tem conhecimento perderá o que têm, ficará desatualizado e tende a desaparecer.

Os autores fazem uma avaliação do impacto dessas mudanças na escola e dizem que as mudanças deixaram as escolas em crise. Embora o conhecimento tenha recebido tão alta relevância, as escolas não estão sendo consideradas suficientes geradoras do conhecimento. Há um consenso crescente de que a escola não forma para o trabalho; o que o aluno aprende na escola não tem nada a ver com o que ele irá fazer depois que sair da escola e que os métodos estão defasados.

Diante desse cenário de crise e desolação, Flecha e Tortajada (2000) propõem que se abandonem as lamentações e se passe a um processo de transformação. A proposta dos autores é retomar os princípios dialógicos da pedagogia de Freire e avançar para ambientes de aprendizagem mais participativos e dialógicos.

Em relação ao modo com que a educação vem sendo abordada na denominada Sociedade da Informação ou também do Conhecimento, Sacristán<sup>17</sup> (2008) faz considerações mais radicais. Ele não reconhece a terminologia Sociedade do Conhecimento e Sociedade da Informação como uma realidade nova

---

<sup>17</sup> SACRISTÁN, José Gimeno. A Educação que ainda é possível: ensaios sobre uma cultura para a educação. Artmed: Porto Alegre, 2008, p. 41-67.

e a identifica como predominância de um discurso “prometeico”, próprio de um momento histórico em que se observa o ocaso das utopias e a destruição do estado do bem-estar social pela hegemonia neoliberal. Segundo Sacristán (2008), surge, nesse contexto, um conjunto de novas perspectivas para a educação e para a sociedade baseado no “valor do conhecimento” e das fantásticas novidades trazidas pelas novas tecnologias da informação.

Não devemos nos deixar levar pelo deslumbrante poder que parecem ter projetos destinados a mudar o curso da História de uma sociedade e na cultura, quando na realidade, o que está se fazendo é articular discursos que enfocam alguns aspectos e ocultam outros (p.44).

Em relação à terminologia sociedade da informação, criada por Daniel Bell, em 1973, Sacristán diz que essa terminologia sofreu um “progressivo deslizamento semântico” (p.46) devido à dificuldade de categorizar fenômenos socioculturais tão recentes. Assim, a sociedade da informação passou a ser denominada também de sociedade do conhecimento à medida que “alguns tipos de saberes e sua inovação são elevados à categoria de valor produtivo”. O uso dessa terminologia surgiu como a “celebração pela chegada de uma nova sociedade e que promete a solução para muitos de nossos anseios” (SACRISTÁN, 2008, p.47). Sacristán, antes de entender a sociedade da informação ou do conhecimento como uma nova época de oportunidades, identifica esse discurso como uma “visão totalizadora e mítica” que age “transformando-se em uma nova ideologia” (p.52) sobre a qual muitas promessas são feitas, ocultando sob o discurso da prosperidade as enormes contradições sociais que ainda persistem e tendem a se agravar. Um indicador, entre outros, citado por Sacristán, que diminui o peso e o valor do conhecimento na sociedade da informação é que na Espanha, seu país, o percentual em pesquisa e desenvolvimento na área de “engenharia e tecnologia é seis ou sete vezes maior daquele dedicado ao conhecimento em ciências sociais e humanas” (p.55). Ressalta que este é o valor real que a sociedade da informação dá ao conhecimento, valor que se transfere para as políticas educacionais e na organização curricular.

## **2.2 A Educação Católica**

As escolas católicas no Brasil possuem uma organização dentro do Direito Canônico e do Direito Civil. Pelo Direito Canônico, elas pertencem a uma congregação religiosa, ou à mitra diocesana, e ambas estão sob a regência de um órgão no Vaticano, denominado Congregação para a Educação Católica. Cada escola católica tem seu projeto político e pedagógico ou no Regimento Escolar um marco doutrinal com a base filosófica da escola. Esse referencial teórico traz aquilo que se chama de “carisma” da congregação, isto é, as intenções e motivações do fundador da congregação. O Colégio Anchieta segue a tradição jesuítica na educação e o método pedagógico: a Pedagogia Inaciana. O marco referencial das escolas católicas também deve estar em sintonia com as orientações da Igreja Católica para o trabalho no campo educacional. A Igreja, por meio do Vaticano, da Conferência dos Bispos da América Latina (CELAM) ou pela Conferência dos Bispos do Brasil (CNBB) produz documentos, declarações e cartas apostólicas no sentido de animar, orientar e inspirar o trabalho no campo educacional que, no linguajar eclesial, é chamado de “apostolado da educação”. Um desses documentos que influenciou sobremaneira as escolas católicas foi o documento de Medellín do qual se originou o conceito de Educação Libertadora. Tanto Medellín quanto a Educação Libertadora surgem no contexto pós-Vaticano II. Desde então, a grande maioria das escolas católicas no Brasil passaram a refazer seus marcos referenciais em torno do compromisso com os documentos do Vaticano II e de modo específico, no Brasil, com a Educação Libertadora. A Revista de Educação da AEC acompanhou o desdobramento do Vaticano II e de Medellín para a educação por meio da publicação de artigos e cadernos de estudo sobre o tema. Em 1966, ano seguinte ao término do Concílio, a AEC publicou um caderno de estudos sobre a “Educação Cristã à Luz do Concílio”. Em 1972, a Revista da AEC publicou um artigo sobre a “Teologia da Educação” em que fazia eco às orientações do Vaticano II, depois, em 1975, o primeiro artigo sobre a “Educação Libertadora”. Desde então, o tema do comprometimento das escolas com a transformação da sociedade e a “opção preferencial pelos pobres” predominou na Revista e nos Cadernos de Estudo.

### 2.2.1 Educação Libertadora

Depois da realização do Vaticano II, os bispos da América Latina se reuniram, em 1969, na cidade colombiana de Medellín. O documento produzido nessa reunião e que leva o nome da cidade dedicou um capítulo somente para a educação com o propósito de “entrosar a Igreja no processo de transformação dos povos latino-americanos” e, para tanto, “fixar muito especialmente sua atenção na educação como um fator básico no desenvolvimento do continente. É importante ressaltar que a utilização do termo “desenvolvimento” neste documento tem um significado bem específico e enraizado na tradição humanista da Igreja no sentido de visar à integralidade do ser humano como sujeito e protagonista de seu processo de desenvolvimento. Quando Medellín propõe a educação libertadora ela faz eco às palavras do Papa Paulo VI na *Encíclica Populorum Progressio* (PP).

Nossa reflexão [...] conduz-nos a propor uma visão da educação mais conforme o desenvolvimento integral que propugnamos para nosso continente; chamá-la-íamos de “educação libertadora”, isto é que transforma o educando em sujeito de seu próprio desenvolvimento. A educação é efetivamente o meio-chave para libertar os povos de toda servidão e para fazê-los ascender “de condições de vida menos humanas para condições mais humanas” (PP), tendo-se em conta que o homem é o responsável e ‘o artífice principal de seu êxito e de seu fracasso’ (PP) (CELAM, CONCLUSÕES DE MEDELLÍN, 1969).

O documento de Medellín faz algumas recomendações às escolas católicas da América Latina que dizem respeito não apenas ao projeto pedagógico, mas também à política de gestão à medida que lhes recomenda que sejam instituições democráticas e de gestão participativa. Diz o documento:

A escola católica deverá:

- a) Ser uma verdadeira comunidade formada por todos os elementos que a integrem;
- b) Integrar-se na comunidade local e estar aberta à comunidade nacional e latino-americana;
- c) Ser dinâmica, viva e estar em contínua experimentação franca e leal;
- d) Estar aberta ao diálogo ecumênico;
- e) Partir da escola para a comunidade, transformando a mesma escola em centro cultural, social e espiritual da comunidade; partir dos filhos para chegar aos pais e à família; partir da educação para chegar aos demais ambientes educacionais (CELAM, CONCLUSÕES DE MEDELLÍN, 1969).

Essas recomendações têm, segundo o documento, a finalidade de “conseguir uma escola, aberta e democrática [...] onde os “pais e alunos têm de escolher sua

própria escola e de obter os meios econômicos necessários, dentro das exigências do bem comum”.

Em 1997, em um artigo publicado na Revista de Educação da AEC, o teólogo João Batista Libanio, um dos teóricos e defensores da Teologia da Libertação, em relação ao surgimento da Educação Libertadora fez importante síntese na qual relaciona o engajamento das escolas católicas na Educação Libertadora com o impacto do pensamento de Paulo Freire na Educação.

Morreu Paulo Freire. Sua herança pedagógica continua viva. Na origem da Educação Libertadora será sua teoria educacional. [...] Paulo Freire tinha a convicção de que um país de analfabetos e de educação básica insuficiente nunca será uma democracia verdadeira. [...] Outra evidência para o pedagogo libertador era de que a educação tanto tradicional quanto modernizante, em vez de facilitar uma transformação social, contribuía para sua manutenção. [...] Numa palavra, falta uma educação que fosse, ao mesmo tempo, conhecimento e conscientização política. Nascia então a educação conscientizadora de Paulo Freire, alma da educação libertadora de Medellín (LIBANIO, 1997, p. 9).

O dizer de Libanio ilustra bem o contexto originário da Educação Libertadora, uma confluência de eventos e circunstâncias em que o ideal pedagógico de Paulo Freire foi reforçado pela perspectiva renovadora do Concílio Vaticano II e transformado em proposta pedagógica no documento de Medellín. O conceito de desenvolvimento, no modo em é utilizado no documento de Medellín, é, segundo explica Libanio, consequência do desencanto com o desenvolvimento econômico produzido pela “revolução militar” e o chamado “milagre econômico”. Houve desenvolvimento e progresso somente para alguns e de forma “espoliativa e dominadora”. Portanto, diz Libanio, “a Educação para a Transformação vai sofrer impacto, seja da teoria da dependência com a conseguinte proposta de libertação, como da soma de lutas libertárias desencadeadas no Continente” (LIBANIO, 1997, p. 11).

Um caderno de estudos, publicado pela AEC, em 1977, apresenta de forma didática o surgimento e significado da Educação Libertadora para a educação. Nesse caderno de estudos, o artigo que trata da Educação Libertadora é intitulado “Conclusões de Medellín sobre a Educação”. Nesse artigo, percebe-se a grande preocupação da Igreja latino-americana para com os “marginalizados da cultura, os

analfabetos e especialmente os analfabetos indígenas”. A linguagem usada no artigo é imperativa e ao mesmo tempo provocadora para a época, critica a educação como transmissor de conhecimento e chama a atenção para que o educando seja “autor de seu próprio progresso”, pois, “do ponto de vista social, os sistemas educativos estão orientados para a manutenção das estruturas sociais e econômicas imperantes” e essa forma de educação “passiva” visa a sustentar “uma economia baseada na ânsia de “ter mais” (LIBANIO, 1997, p. 11).

O impacto de Medellín sobre a escola católica foi significativo. Outros documentos foram editados tanto pelo Vaticano quanto pelos bispos do Brasil e da América Latina, mas não tiveram tanta repercussão. A força desse documento e sua influência sobre as escolas católicas seguiram o mesmo movimento e ocaso que tomou a Teologia da Libertação em consequência do pontificado de João Paulo II, segundo atesta Libanio em seu livro intitulado *Volta à grande disciplina* (1983).

### 2.2.2 Pedagogia Jesuítica

A Companhia de Jesus tem uma tradição de quatro séculos no trabalho com educação. Desde a elaboração da *Ratio Studiorum*, entre 1586 com a primeira redação e 1599 com a redação definitiva, sucederam-se muitas outras cartas, documentos e obras acadêmicas no sentido de avaliar, aprofundar e planejar novos rumos para o trabalho da Companhia de Jesus em educação.

#### 2.2.2.1 Características da Educação da Companhia de Jesus

Em 1986, quatro séculos depois da primeira versão da *Ratio Studiorum*, um estudo condensando os princípios da pedagogia jesuítica foi lançado com o título “Características da Educação da Companhia de Jesus”. Egídio Schmitz (1994, p. 229), ao comentar o documento acima citado diz que o documento comemorativo é uma “declaração da filosofia educacional jesuíta” e que as “circunstâncias hodiernas são completamente diferentes daquelas em que foi elaborada a primeira *Ratio*”.

Entre essas diferenças, Schmitz destaca o fato de hoje haver muito mais educadores colaboradores leigos, homens e mulheres, e acrescenta que foi em grande parte por isso que a Companhia empreendeu esforços para elaborar esse documento.

Os princípios apresentados como sendo o que caracteriza a educação da Companhia de Jesus seguem a linguagem e a dinâmica dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola. Trata-se de uma experiência mística condensada em um pequeno livro, uma espécie de manual escrito por Inácio e que leva o título *Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola*. Esse manual de exercícios espirituais é usado até hoje para acompanhar pessoas e orientar retiros espirituais. A influência desse pequeno livro espiritual sobre a pedagogia jesuítica é monumental. Desde a didática usada por Inácio, no acompanhamento espiritual de pessoas, aos fundamentos antropológicos e teológicos, tudo permeia e fundamenta os princípios pedagógicos do que se chama a Pedagogia Inaciana.

Portando, com base no documento “Características da Educação da Companhia de Jesus” (1987), a educação jesuíta se orienta por nove princípios, os quais se desdobram em várias orientações para a educação na Companhia. A seguir, apresenta-se cada um desses princípios de modo sintético, pois a linguagem do documento segue terminologias bastante específicas da espiritualidade inaciana.

O primeiro princípio inaciano (p.23 a 30) contém o conceito de Deus como criador, princípio e fundamento de tudo e presente em todas as realidades da história, natureza e nas pessoas. Desse princípio decorre que a educação da Companhia afirma a realidade do mundo, ajuda a formação total de cada pessoa dentro da comunidade humana, inclui uma dimensão religiosa que permeia toda a educação, é um instrumento apostólico e promove o diálogo entre a fé e a cultura.

O segundo princípio (p. 31 a 34) diz que Deus ama e conhece cada pessoa, tal amor “convida a uma resposta” como “expressão de uma liberdade radical”. Desse princípio decorre que a educação da Companhia insiste no cuidado e interesse individual de cada pessoa. “É um currículo centrado na pessoa: respeitando seu ritmo e etapas de crescimento”, enfatiza a atividade por parte do aluno, estimula a abertura ao crescimento permanente (KLEIN, 1997, p.104).

Na escola jesuíta, diz Schmitz (1994), o currículo deve ser centrado na pessoa com atenção ao ritmo e às capacidades individuais e que o crescimento pessoal no uso responsável da liberdade deve ser favorecido pela relação entre estudante, professor e demais educadores.

O terceiro princípio (p.35 a 38), seguindo os passos dos Exercícios Espirituais, é sobre os efeitos do pecado na vida humana e a necessidade de “reconhecer os obstáculos que bloqueiam a liberdade por conta do pecado, buscando “desenvolver as capacidades necessárias para o verdadeiro exercício da liberdade”. Disso decorre que a educação na Companhia deve estar orientada para valores, incentiva o conhecimento, amor e aceitação realista de si mesmo, proporciona um conhecimento realista do mundo em que se vive.

Esse princípio e as orientações para a educação, declara Schmitz (1994, p.237), têm relação com a presença de estruturas injustas no mundo que promovem violência, desigualdade e dor, pois “o mau uso ou abuso da liberdade produz efeitos sociais deploráveis” e, sendo a educação um processo de mudança, “compreende-se que as mudanças a serem realizadas no mundo devem começar pelas pessoas que, modificadas, influirão na modificação das estruturas”. Essa ideia de mudança a partir da educação, sob a ótica de Schmitz, com base no princípio da educação jesuíta, faz ressonância a ideia de transformação pela educação presente na concepção de educação progressista libertadora definida por Libaneo (1985).

O quarto princípio (p.39 a 43) contém uma concepção de mundo bem típica do pensamento de Inácio de Loyola, a centralidade da pessoa histórica de Jesus Cristo, “modelo de toda vida humana”, “Ele está vivo em nosso meio e continua a ser o Homem para os outros no serviço de Deus”. Com base nesse princípio, a educação da Companhia de Jesus propõe Cristo como modelo de vida humana, proporciona uma atenção pastoral adequada, celebra a fé na oração pessoal e comunitária, em outras formas de cultos e no serviço.

O quinto princípio (p.44 a 53) iniciano para a educação propõe que a resposta de amor a Deus seja realizada de modo concreto, pondo-se em prática “os seus ideais no mundo real da família, dos negócios, dos movimentos sociais, das estruturas políticas e legais e das atividades religiosas”. Esse princípio inspira que a

educação na Companhia é uma preparação para um compromisso na vida ativa, serve à fé que promove a justiça, pretende formar “homens e mulheres para os outros”, e manifesta uma preocupação especial pelos pobres.

Esse princípio talvez estabeleça um vigoroso compromisso da educação para com o compromisso social e político ao estabelecer que “num colégio jesuíta a orientação central é a educação para a justiça”, considerando-se que isso, aliado a um “pensamento rigoroso e crítico, pode tornar mais efetivo o compromisso de trabalhar pela justiça na vida adulta”. Esse princípio também promove um grande desafio para a gestão dos colégios no Brasil, pois recomenda que, assim como no tempo de Inácio e de acordo com a intenção de Inácio, a “educação jesuítica seja acessível a todos, incluindo os pobres e necessitados.” Schmitz (1997) lembra que no tempo de Inácio havia benfeitores e instituições que ajudavam a sustentar os colégios, possibilitando a concessão de bolsas. Hoje, especialmente no Brasil, isso não acontece e os colégios dependem exclusivamente das mensalidades para sobreviverem, o que torna mais difícil, mas não impossível, que a educação jesuítica seja para todos acessível.

O sexto princípio (p.54 a 57) inaciano para a educação fala sobre o compromisso da educação jesuítica com o serviço leal e valoroso à Igreja Católica, a serviço de Cristo e fidelidade ao Papa. Sob esse princípio, a educação da Companhia é um instrumento apostólico, a serviço da Igreja, servindo à sociedade humana, e prepara os alunos para uma participação ativa na Igreja e na comunidade local e para o serviço aos outros.

Schmitz (1994, p.243) destaca desse princípio que:

Os jesuítas, pela sua educação, colaborarão com a sociedade civil e religiosa, integrados com o bispo local. Além disso, cooperam com outras obras apostólicas da Companhia e participam em atividades ecumênicas (Características: 36). Em outras palavras, os colégios estão comprometidos com a sociedade como um todo, em todas as suas dimensões, entidades e iniciativas. Não podem isolar-se, embora exerçam uma atividade específica.

O sétimo princípio inaciano (105 a 115) fala sobre a inspiração inaciana em relação ao “*Magis*”, buscando sempre o “maior serviço de Deus através do

seguimento mais próximo de Cristo”, do qual decorre que a educação da Companhia busca a excelência na sua ação formativa, dá testemunho de excelência.

O conceito “*Magis*”, muito caro à espiritualidade inaciana, vem do Latim e pode ser traduzido como “mais” sem, contudo, ser reduzido ao aspecto quantitativo.

‘Mais’ não implica uma comparação com outros nem uma medida do progresso, em relação a um padrão absoluto. Antes é o desenvolvimento mais pleno possível das capacidades individuais de cada pessoa, em cada etapa de sua vida, unido ao desejo de continuar este desenvolvimento, ao longo da vida, e a motivação para utilizar as qualidades desenvolvidas em benefício dos outros (CARACTERÍSTICAS, 1987, 110).

O Oitavo e penúltimo princípio inaciano (116 a 142) diz que “a força do trabalho de uma comunidade no serviço do Reino é maior que a de um só indivíduo ou a de um grupo de indivíduos”, e assim faz referência ao conceito inaciano de “amigos no Senhor” e o denodo apostólico de Inácio e seus companheiros. Isso sugere que a Educação na Companhia enfatiza a colaboração entre jesuítas e leigos, e se baseia no espírito de comunidade entre todos os que fazem parte da comunidade educativa no entorno do colégio, o que deve realizar-se dentro de uma estrutura que promova a comunidade.

Esse princípio orienta, conforme destaca Schmitz (1994, p.246), o diretor do Colégio a desempenhar o papel de “líder apostólico” e que a estrutura administrativa vise aos mesmos fins, “garantindo os direitos de todos os integrantes e chamando para o cumprimento de suas responsabilidades” (CARACTERÍSTICAS, 1987, p. 46). O colégio deve, portanto, se constituir em um “corpo coeso [...], convergindo para as mesmas metas”.

O nono e último princípio apresenta o conceito inaciano de “discernimento”, referindo-se ao modo com que Inácio e seus companheiros usavam para tomar decisões, “em um processo permanente de ‘discernimento’ pessoal e comunitário, sempre feito num contexto de oração”. Esse princípio orienta para que a educação da Companhia adapte meios e métodos a fim de atingir suas finalidades com a maior eficácia. É um “sistema” de colégios com uma visão comum e com metas comuns, que ajuda a preparação profissional e a formação permanente necessária, especialmente dos professores.

Hoje, no processo de escolha dos “meios” que gerem maior eficácia para que se atinjam as finalidades desses colégios, o recurso do planejamento estratégico, seguido das ferramentas de avaliação institucional e de pesquisas de análise do cliente são muito utilizados como instrumentos que fornecem dados para um melhor discernimento e escolha de meios e fins.

Schmitz (1997) destaca nesse princípio a orientação dada por Inácio em relação à necessidade de adaptação, ou resiliência — terminologia mais recentemente utilizada. “As circunstâncias de pessoas e lugares exigem uma contínua adaptação às necessidades específicas do lugar, em que se encontra o colégio, e das pessoas a quem serve” (CARACTERÍSTICAS, 1987, p. 48). Essa adaptação, diz Schmitz, é uma das ideias mais repetidas por Santo Inácio. “E esta adaptação deve ser onímoda. É preciso que os diversos colégios troquem experiências e ideias, inclusive professores e alunos” (p. 247).

Padre Peter Hans Kolvenbach (In: PEDAGOGIA INACIANA, 1994, p. 12), quando era geral da Companhia de Jesus, sintetizou em um discurso, proferido na Universidade de Georgetown em 1989, tudo o que se espera de um colégio jesuíta:

A promoção do desenvolvimento intelectual de cada aluno, para desenvolver os talentos recebidos de Deus, continua sendo com razão um objetivo de destaque da educação da Companhia. Todavia, a sua finalidade jamais foi simplesmente acumular quantidades de informação ou preparo para uma profissão, embora sejam estas importantes em si e úteis para a formação de líderes cristãos. O Objetivo supremo da educação jesuíta é, antes, o desenvolvimento global da pessoa, que conduz à ação, ação inspirada pelo Espírito e a presença de Jesus Cristo, filho de Deus e ‘homem para os outros’. Esse objetivo orientado para a ação baseia-se numa compreensão reflexiva e vivificada pela contemplação, e desafia os alunos ao domínio de si mesmos e à iniciativa, integridade e exatidão. Simultaneamente, distingue as formas de pensar fáceis e superficiais, indignas do indivíduo, e sobretudo perigosas para o mundo que eles e elas são chamados a servir.

#### 2.2.2.2 Pedagogia Inaciana

Todos esses princípios fundamentam o que, depois, em 1994, com um novo documento, veio a denominar-se Pedagogia Inaciana, uma proposta prática. São Paulo, Loyola, 1994. Pelo que se entende, hoje, por Pedagogia Inaciana, pode-se

observar a presença das características humanísticas presentes também *na Ratio Studiorum* e, sobretudo, a influência metodológica do “Modus Parisienses”, método de ensino da Universidade de Paris no tempo que por lá estudou Inácio de Loyola e de onde os primeiros jesuítas se inspiraram para elaborar a *Ratio*. A Pedagogia Inaciana está centrada no que se denomina Paradigma Inaciano, a inter-relação entre as categorias de “Reflexão, Ação e Experiência”. Segundo o documento acima mencionado, a característica principal desse paradigma é “a introdução da reflexão como dinâmica essencial” em contraposição à concepção de educação como acúmulo de conhecimentos adquiridos e transmitidos por meio do que se denominava “aula magistral”, “em que prevalecia a autoridade do professor (magister) como comunicador do conhecimento”. Nesse sentido, o Paradigma Inaciano é apresentado como um modo de proceder na educação da Companhia de Jesus que “podemos adotar confiadamente em nossa tarefa de ajudar os alunos em seu desenvolvimento autêntico como pessoas competentes, conscientes e sensíveis à compaixão”.

A Pedagogia Inaciana foi recentemente avaliada e repensada para o contexto socioeconômico atual da América Latina. Desse processo surgiu um documento produzido em 2005, intitulado Projeto Educativo Comum, no qual são reafirmados os princípios das Características com a finalidade de revitalizar a identidade e o compromisso da Companhia de Jesus no âmbito da educação. São consideradas de modo mais específico a presença e o significado dos leigos nas instituições jesuítas, denominados “novo sujeito apostólico”. Esta conceituação pretende incluir todos os que trabalham em obras da Companhia de Jesus na condição de participantes da missão da própria Companhia.

O Projeto Educativo Comum (PEC) elabora onze princípios que, fazendo uma releitura dos princípios das Características, visam a atender aos desafios do contexto atual. Incluem-se, nesse documento, a preocupação em pensar a educação dentro da realidade das novas tecnologias, das reformas educativas, do pluralismo cultural e religioso, das novas perspectivas pedagógicas e educativas, da necessidade de incentivo à pesquisa, de uma cultura de contínua avaliação e de um contínuo processo educativo em cooperação em forma de redes. O PEC apresenta os desafios e propõe caminhos para avançar, e um aspecto que interessa à presente pesquisa é o princípio do “novo desenho organizacional e gestão eficaz”

que visa a propor uma nova política e cultura de gestão para as instituições educativas da Companhia de Jesus.

A gestão institucional, além de responder aos princípios próprios de uma gestão estabelecida em bases científicas, superando o isolamento e os modos domésticos e personalistas de governo, assume explicitamente a co-responsabilidade 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, PROJETO EDUCATIVO COMUM DA COMPANHIA DE JESUS NA AMÉRICA LATINA, 2005).

Para o propósito desta pesquisa este posicionamento oficial da Companhia de Jesus em relação à educação pode ser significado como um indicativo de mudança institucional da Ordem Católica relativo às demandas em relação à gestão e à sustentabilidade financeira das instituições educativas. Além do enunciado, acima citado, sobre a necessidade de um novo modelo organizacional, o PEC orienta que as instituições educativas da Companhia de Jesus passem a:

- a) Compreender-se e a estruturar-se como organizações que aprendem.
- b) Ter o planejamento e a organização como elementos essenciais, tanto no âmbito local, como no âmbito de rede.
- c) Estabelecer estratégias eficazes de comunicação e de implantação das diretrizes de âmbito global da Companhia de Jesus.
- d) Definir claramente sua organização através de estatutos, regulamentos, manuais e outros instrumentos para gestão e avaliação.
- e) Ter uma política eficaz de gestão do conhecimento, que lhes dê a possibilidade de partilhar dados entre as instituições, estabelecer comunicação e intercâmbio e produzir conhecimentos de forma cooperativa.
- f) Formar os recursos humanos: diretores e educadores (professores e funcionários) através de um plano que desenvolva competências estratégicas para a organização, integrado com um plano de carreira para o pessoal.
- 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, como por exemplo, o de recusar contratos e serviços de empresas que abertamente violam os direitos humanos e a ecologia.
- h) Contar com gestores jesuítas, religiosos/as ou leigos/as identificados com a mesma missão apostólica e devidamente formados (CPAL, PROJETO EDUCATIVO COMUM, 2005, p. 21).

Observa-se, nessas orientações, uma linguagem atenta às demandas atuais em relação à sustentabilidade financeira das instituições educativas e ao mesmo tempo a forte continuidade aos princípios do humanismo cristão presentes nas

Características e na Pedagogia Inaciana. A constatação, pelo documento, de romper com os “modos domésticos e personalistas de governo” parece um grande passo rumo a instituições mais transparentes e participativas.

Um dos responsáveis pela coordenação da elaboração do Projeto Educativo Comum, Padre Javier Dupla<sup>18</sup>, diz que as orientações quanto à gestão propostas pelo documento poderia ser aplicado em qualquer tipo de organização, “desde uma fábrica de sabão até um colégio da Companhia de Jesus. Essas mudanças na gestão, entretanto, devem ser ao mesmo tempo eficazes em relação aos novos desafios e coerentes com a inspiração e a finalidade de uma obra educativa de inspiração inaciana.

A inspiração inaciana abre, portanto, perspectivas de mudanças e adaptações nas organizações educativas da Companhia de Jesus. Ao trabalhar com princípios mais que com regras rígidas, a Ordem dos Jesuítas estabelece uma plataforma de valores e fins sobre a qual cada instituição sente-se livre para ver o que é melhor dentro do contexto em que está inserido. Assim parece ter procedido o Colégio Anchieta, objeto de observação no próximo capítulo. Como uma instituição educativa da Companhia de Jesus, esse colégio buscou formas de fortalecer-se no mercado, sem, contudo, abrir mão de seus valores.

---

<sup>18</sup> O comentário de Javier Dupla encontra-se em espanhol, em artigo publicado pelo [www.centropedroarrupe.org.br/pedagogiainaciana](http://www.centropedroarrupe.org.br/pedagogiainaciana) último acesso em 07/02/11.

### 3 OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DO FENÔMENO

Neste capítulo busca-se observar as mudanças na política de gestão do Colégio Anchieta e analisar o significado desse comportamento a fim de relacionar a escola católica e o mercado da educação.

Em relação à metodologia utilizada na coleta dos dados houve uma mistura entre entrevistas com perguntas semiestruturadas e entrevista livre. O foco das entrevistas era a percepção do entrevistado em relação ao Colégio e em relação ao mercado da educação. Pelo fato de o conceito “mercado da educação” poder parecer “pejorativo” no ambiente de escola católica, devido à conotação de adesão ao neoliberalismo e ao distanciamento dos compromissos com a base humanista cristã, preferiu-se não mencionar essa expressão no início da entrevista, apenas utilizando-o no título da dissertação. Na introdução de cada entrevista perguntava-se sobre as várias mudanças ocorridas na política de gestão do Colégio Anchieta na última década, visando a compreender os motivos de tal fenômeno. A esta pergunta todos os entrevistados respondiam positivamente, pois os sinais de mudanças são evidentes a qualquer pessoa que frequente o cotidiano do Colégio.

Definiu-se o perfil dos entrevistados a partir do seu envolvimento na condução da política de gestão e da função estratégica em relação à instituição. Os cinco depoimentos obtidos em forma de entrevista são de gestores — três jesuítas e dois leigos, todos com formação específica em gestão. Em conformidade com o termo de Consentimento Livre e Informado, os depoentes não serão identificados nesta pesquisa, nem mesmo as funções que ocuparam, preservando-se, assim, suas

identidades pessoais e funcionais. Acrescenta-se que todos foram muito solícitos e não houve nenhuma resistência em participar.

Todas as entrevistas foram realizadas no modelo presencial, no local de trabalho dos depoentes. O registro foi feito com gravação em fita microcassete em duas das entrevistas e três com registro por escrito. Após cada entrevista fez-se a digitação do conteúdo transcrevendo-o do microgravador ou do bloco de anotações para o computador. A seguinte fase, a da categorização, tem como intenção favorecer a compreensão do desenvolvimento do fenômeno. Para tanto, buscou-se uma triangulação entre os dados colhidos nos depoimentos, o contexto atual das escolas católicas e a análise bibliográfica, de modo especial em relação à tradição pedagógica jesuítica. Obteve-se a validação dos depoimentos pela coerência e combinação dos dados, ou seja, todos os relatos, realizados em dias e locais diferentes, coincidiram e se autovalidaram. Outro elemento que validou os depoimentos foram alguns indicadores obtidos junto à secretaria e setor de registro acadêmico do Colégio.

### **3.1 Caracterização do Objeto de Observação**

O Colégio Anchieta é um colégio católico, “mantido” pela Associação Antonio Vieira (ASAV), entidade civil sem fins lucrativos e com certificado de filantropia renovado a cada ano. A ASAV é a mantenedora de outros três colégios e de uma universidade no sul do Brasil. No âmbito eclesial, o Colégio Anchieta é uma obra apostólica da Companhia de Jesus, ordem dos jesuítas e, portanto, uma escola católica sob a jurisdição eclesiástica da Arquidiocese de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

O nome “Anchieta” faz referência ao jesuíta José de Anchieta que, aos 19 anos, chegou ao Brasil, em 1553, sendo considerado empreendedor de várias frentes de atuação, entre as quais a criação de um pequeno colégio que prosperou e fez prosperar a pequena vila São Vicente, atual cidade de São Paulo.

A edição comemorativa aos 115 anos do Colégio, em Porto Alegre, em breve resgate histórico, faz referência à mudança de endereço, do centro (avenida Duque

de Caxias) para o bairro Três Figueiras, onde está até hoje. Outra grande mudança ocorreu na orientação pedagógica, em 1970, quando “adotaram-se novas propostas, passando-se a trabalhar a educação evangelizadora. Foi um rompimento com os processos de ensino-aprendizagem da época.” Vemos aí uma referência dos impactos do Concílio Vaticano II e da Educação Libertadora de Medellín. O Colégio, na ocasião dos 115 anos tinha quase 3 mil alunos, número que se mantém até hoje e segundo está colocado nessa edição comemorativa “continua investindo no processo do ensino, incluindo o cotidiano e suas transformações sociais, os avanços tecnológicos em sua didática, porém sempre pautando a pedagogia inaciana, que perdura há mais de quatro séculos” (COLÉGIO ANCHIETA, 2005, p. 13).

O Regimento Escolar do Colégio Anchieta, aprovado em 2000, e ainda vigente, contém o marco doutrinal da instituição — marco referencial com seus pressupostos filosóficos e teológicos, fundamentado na Teologia Católica, com referências à Sagrada Escritura, aos documentos e pronunciamentos da Companhia de Jesus em relação à educação, à palavra do Papa e aos documentos da Igreja Católica. Percebe-se, nessas referências, a constituição da própria identidade do Colégio: uma escola católica e comprometida com a visão da Igreja e da Companhia de Jesus em relação à educação. Há, no marco doutrinal, a alusão a um princípio de fé cristã católica de que o “Reino de Deus”, iniciado pelo Criador e instaurado por seu filho Jesus Cristo, tende a se manifestar ainda mais à medida que as estruturas desumanas sejam transformadas. Esta afirmação utópica diz respeito à esperança cristã da realização do Reino de Deus, algo já perceptível na vida das pessoas, mas não ainda de forma plena.

O marco doutrinal também se refere à inspiração dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio e o compromisso de um homem novo e uma nova sociedade:

Colaborar na transformação de toda cultura humana para que efetivamente dê conta da pessoa em sua totalidade inclui direitos econômicos e sociais, que se referem às necessidades básicas da vida e ao bem-estar. Por isso, a construção de um homem novo e de uma nova sociedade, inspirados nos valores evangélicos e nos Exercícios Espirituais de Santo Inácio, é nosso desafio e ousadia (REGIMENTO ESCOLAR, p. 9).

O Marco doutrinal — identidade católica e inaciana do Colégio — estabelece um compromisso com uma educação voltada para uma vivência ética, comprometida com a solidariedade, os direitos humanos, os imperativos ecológicos, “todos para além de suas diversidades, têm um compromisso com os rumos da humanidade”. O Colégio, segundo seu marco doutrinal, tem o humanismo social cristão como característica de sua atividade pedagógica.

O documento também faz referência a duas dimensões importantes na tradição pedagógica jesuítica, a excelência humana e acadêmica, desvelando, assim, um dos elementos mais constitutivos da Pedagogia Jesuítica e seu vínculo com o humanismo cristão:

A Excelência Humana e a Excelência Acadêmica postulam a formação de cidadãos competentes, conscientes e comprometidos com as transformações que se fazem necessárias a cada época. Desta forma, se alcança a grande meta da Pedagogia Inaciana de formar ‘homens e mulheres para os demais’. A competência se constrói mediante uma sólida e qualificada preparação intelectual, cultural e científica; a consciência, mediante uma eficaz formação humanístico-filosófico-cristã; o compromisso, pela indignação ética com o ‘status quo’ e pela vontade apostólica de transformar a realidade circundante de acordo com as exigências de nossa fé (REGIMENTO ESCOLAR, p. 10).

Ao final do marco doutrinal há a seguinte definição de escola jesuíta:

A escola jesuíta define-se como um centro privilegiado de humanização, de evangelização, de educação para a cidadania, de construção sistemática e crítica do conhecimento – pessoal e coletivamente efetivada na interação entre as várias pessoas nela envolvidas – e de compreensão da cultura e da história, movidas pela inspiração cristã de seu fundador (REGIMENTO ESCOLAR, p. 11).

A identidade cristã e inaciana também está expressa no primeiro parágrafo do Marco Metodológico, parte posterior ao marco doutrinal:

A educação a que o Colégio Anchieta se propõe tem como essência a formação na Excelência Humana e Acadêmica, que considera a cada um e a todos como filhos de Deus, irmãos uns dos outros, objetivando a formação de homens e mulheres para os demais (REGIMENTO ESCOLAR, p. 11).

No Regimento interno, o marco metodológico do Colégio Anchieta expõe os fundamentos pedagógicos que compõem a sua metodologia de ensino. Percebe-se, nesse documento, uma perfeita sintonia com o marco doutrinário e com a tradição pedagógica da Companhia de Jesus. De acordo com as tendências pedagógicas estabelecidas por Libâneo (1999), a proposta pedagógica e a concepção de construção do conhecimento do Colégio Anchieta têm grande aproximação com a “Pedagogia Progressista Libertadora”. Essa aproximação se deve, em grande parte, à influência do documento de Medellín sobre a Educação Libertadora e do pensamento pedagógico de Paulo Freire.

A influência freireana, na proposta pedagógica do Colégio Anchieta, aparece, por exemplo, quando o documento diz:

O Conhecimento é entendido como meio de análise e interpretação da realidade, conferindo ao ser humano a condição de intervenção consciente, competente e ética, sendo considerado, portanto, um ato político. O ato de conhecer implica a condição humana de vivenciar a liberdade de pensar, de refletir, de buscar soluções, de trabalhar a compreensão e a problematização da realidade para o desenvolvimento da autonomia pessoal e coletiva (REGIMENTO ESCOLAR, p. 11).

A concepção de conhecimento, como “interpretação da realidade”, possibilita a “intervenção consciente, competente e ética” e um “ato político”; manifesta a nítida continuidade com a concepção de educação freireana, expressa principalmente na Pedagogia do Oprimido, em que o aprendizado ocorre pela construção dos “temas geradores” que, por meio de um diálogo com o contexto mediatizado pelo educador o aluno constroi o seu aprendizado em um processo simultâneo de libertação e conscientização.

Em coerência com o marco doutrinário e metodológico e os objetivos do Colégio, o Regimento Escolar foi elaborado tendo como meta a “formação para a excelência humana e acadêmica” e “formar cidadãos competentes, conscientes e comprometidos com as transformações que se fazem necessárias a cada época”. Além disso, consta, ainda, no objetivo geral do Colégio, o compromisso em “construir competências mediante uma sólida e qualificada preparação intelectual, cultural, científica, ética e religiosa.” Os princípios da “formação humanístico-filosófico-social-cristã” também constam como condição para o desenvolvimento da

consciência e, em consonância, o último item do objetivo geral visa ao comprometimento e à “indignação ética” com o *status quo* pela “vontade apostólica de transformar a realidade circundante de acordo com as exigências de nossa fé”. A partir desse objetivo geral o Regimento Escolar elencou os objetivos específicos para cada segmento do Colégio<sup>19</sup>.

Neste momento, apresenta-se o comportamento do Colégio Anchieta entre os anos de 1999 a 2010 quanto à sua política de gestão, pretendendo-se observar a relação de uma escola católica, jesuítica, com 120 anos de trajetória na cidade de Porto Alegre, com os desafios e demandas do mercado da educação. Essa relação fundamenta-se na constatação de que há um mercado da educação consolidado e que vem modificando o setor do ensino privado no Brasil e de modo especial influenciando as escolas católicas, de acordo com o que se expôs nos capítulos anteriores.

O procedimento metodológico escolhido foi o de coleta de dados via entrevistas, livres, sem questionário estruturado, portanto, uma conversa com pauta. A pauta foi construída a partir das hipóteses em relação ao problema da pesquisa, e o objetivo da entrevista era expresso no agendamento e também no início da conversa. Em algumas ocasiões, dependendo do perfil do entrevistado, foi desnecessário interromper a conversa que transcorreu em estilo de depoimento; em outras, houve a necessidade de retomar, algumas vezes, o foco da conversa. O objetivo dos depoimentos era colher dados de pessoas diretamente ligadas à gestão do Colégio em relação à postura do Colégio Anchieta diante do mercado da educação. Alguns dos entrevistados são padres jesuítas e outros são, na denominação utilizada pelas escolas católicas, “leigos”, por não pertencerem à ordem religiosa que dirige o Colégio. Sobre o perfil profissional dos entrevistados, leigos e padres, todos possuem cursos de graduação ou especialização em gestão. Os leigos, além da qualificação acadêmica, possuem reconhecida experiência de mercado, algo relevante para terem sido contratados pela mantenedora. Para manter o anonimato acordado no termo de Consentimento Livre, em anexo, os entrevistados serão denominados de modo genérico, conservando-se a distinção

---

<sup>19</sup> Os objetivos geral e específicos estão expostos de acordo com o Regimento Escolar no site do Colégio, [www.colegioanchieta.g12.br](http://www.colegioanchieta.g12.br), último acesso em 4/02/2011.

entre jesuítas e leigos, por se considerar importante a diferença da percepção do colégio por parte de um jesuíta, padre ou irmão ligado à Ordem Religiosa, e por parte de um leigo gestor com experiência de mercado.

Tendo-se recolhido todos os depoimentos e transcritos do papel ou da fita microcassete para o computador, as informações foram reunidas e comparadas para construir uma triangulação entre os depoimentos, o referencial teórico e o contexto das escolas católicas.

### **3.2 Percepção sobre a Necessidade de Mudança**

Os depoimentos aqui utilizados para descrever o processo inicial das mudanças de gestão no Colégio são dos três jesuítas que, à época, ocupavam funções no Colégio ou na mantenedora. A denominação dos jesuítas depoentes será feita da seguinte forma: SJ 1, SJ2 e SJ3, adotando-se a cronologia das entrevistas.

Em resposta à pergunta sobre o que mudou na política de gestão do Colégio e quais as razões para tais mudanças, os entrevistados foram unânimes em dizer que o Colégio não estava em um cenário favorável, por causa da recente herança de muitos conflitos e de baixa nas matrículas. Os depoentes lembraram fatos e medidas tomadas nos primeiros anos da década passada, sobre o porquê da baixa de matrículas e da crise ocorrida no Colégio, e os jesuítas mencionaram o episódio da reação das famílias à proposta pedagógica da Educação Libertadora, ocorrido na década de 1980.

O SJ1 faz o seguinte relato:

(...) havia muitos conflitos e divisões internas por conta de posturas políticas diversas, questões com o Sindicato dos Professores, insatisfação dos pais e número de matrículas insatisfatório. O Colégio ainda não se recuperara de todo do episódio ocorrido na década de oitenta em que pais se rebelaram contra a proposta pedagógica orientada pela 'Educação Libertadora' (SJ1).

Essa versão é confirmada por SJ2, com um acréscimo ao porquê da reação negativa em relação à Educação Libertadora: as famílias, além de não gostarem da

orientação política da referida proposta pedagógica, também não aceitaram a postura, por eles interpretada como demasiada liberal do Colégio em relação à disciplina dos alunos. De acordo com o SJ2, essa “fama” de liberal custou ao Colégio possíveis perdas de alunos:

O Colégio Anchieta vinha com uma média equilibrada de matrículas até que houve o episódio de conflito com os pais por conta da postura político-pedagógica assumida pelo Colégio. Foi o caso do episódio amplamente divulgado pela mídia, envolvendo um posicionamento do Colégio em torno da “Pedagogia Libertadora”. Essa proposta pedagógica visava criar no aluno uma consciência crítica e sensibilidade social em relação aos problemas sociais que havia no país e na cidade. Isto foi, na época, interpretado pelos pais como uma postura marxista e, portanto, criou uma crise muito séria na comunidade escolar, o que ocasionou em grande perda de matrícula além de associar a proposta pedagógica do Colégio a um estilo demasiado liberal, onde os alunos não teriam a disciplina que os pais gostariam que tivessem (SJ2).

O depoimento do SJ3 identifica, no episódio a Educação Libertadora, um momento em que havia pouca objetivação sobre a finalidade do Colégio, pois, o discurso pedagógico parecia insensível às necessidades administrativas do Colégio; era urgente tomar decisões para que o Colégio não se tornasse em uma instituição modelo na “opção pelos pobres”, mas insustentável economicamente.

(...) Se olharmos aquilo que se dizia sempre que era a Educação Libertadora. O entendimento que se tinha disso era que teríamos que ter uma ação social em detrimento de tudo o que acontecia. Porém, em um momento tivemos que dizer o seguinte, **alguém precisa pagar a conta**. Não adianta ter um discurso bonito se não temos condições de fazer o Colégio funcionar. Não adianta ter um belo carisma se não tivermos um suporte financeiro para levar o colégio (SJ3) (grifo nosso).

Sobre a percepção de que algo deveria mudar, os depoentes citaram, ainda, outros fatores importantes, entre os quais a existência de conflitos internos, depreciação do patrimônio e um novo cenário político educacional brasileiro.

No depoimento do SJ1 observa-se um cotidiano escolar dividido, o que exigia medidas que unisse a comunidade escolar, elemento também constitutivo do ofício de gestão.

(...) além de promover uma significativa melhora na estrutura física do Colégio, foi também necessário melhorar a comunicação interna e externa. Em relação à

comunicação interna foram incentivadas e fortalecidas todas as atividades de integração entre os professores, pais e alunos. Eram atividades pastorais, culturais, acadêmicas e de lazer que além de trazer benefícios para quem participava ainda colaborava para a união de todos em torno dos objetivos do Colégio. Com isso se diminuiu quase por completo as divisões ideológicas e partidárias que minavam e envenenavam o ambiente escolar (SJ1).

O SJ2 faz menção a um momento de depreciação à perda de alunos: “havia um descrédito. O Colégio parecia um Colégio velho. Precisava fazer investimentos, sobretudo na parte física material do Colégio. Estava ocorrendo também uma queda acentuada de alunos. Na época caímos para o número de 2500 alunos”. SJ2 reconhece que o Colégio dava pouca atenção ao cliente o que o motivou a reforçar atividades que envolvessem as famílias nas atividades e desafios inerentes à educação.

Dava-se pouca atenção ao cliente, o aluno e a família. Também na linha da atenção ao cliente houve um trabalho que procurava a qualificar e a atividade educacional em parceria com a família com o projeto de ‘Valorização da Vida’ isto deu um conceito muito bom para a instituição (SJ2).

O novo cenário político e econômico e as novas regulamentações quanto à filantropia é apresentado como fatores que motivaram um reposicionamento do Colégio na opinião do SJ3:

Em termos de Governo Federal, o cenário econômico foi ficando mais estável e perdendo a cultura da inflação. Também o estado passou a aprimorar os sistemas de controle da arrecadação. Tanto a Receita como a Previdência se modernizaram e passaram a exigir das empresas um maior controle de suas contas e também de prestação de contas em relação à Receita e à Previdência. Além disso, pelo fato de a Associação Antonio Vieira ser uma mantenedora com certificado de filantropia, pela nova regulamentação federal era obrigatório uma prestação de contas a cada 03 anos. Um maior controle e rigor do Governo Federal obrigou a mantenedora buscar meios de aprimorar a sua gestão e melhorar seu controle sobre as mantidas (SJ3).

O depoimento do SJ2 apresenta o reposicionamento da mantenedora diante do Estado como fator de mudança na política de gestão escolar do Colégio Anchieta, pois, o sistema contábil e financeiro deveria se adequar às novas exigências do Estado em relação à mantenedora e, portanto, diante das novas exigências da mantenedora em relação às mantidas.

O Colégio Anchieta também teve que rever seus processos de gestão de modo a satisfazer as novas exigências da ASAV. A mantenedora iniciou assim um reposicionamento de sua função diante das mantidas. As novas exigências fiscais e contábeis estabelecidas pelo Governo Federal desde a época do Fernando Henrique Cardoso e em especial às regulamentações atinentes à Lei da Filantropia. Isso forçou a uma profissionalização da gestão não apenas no Colégio Anchieta, mas como em todos os outros colégios e instituições ligadas à mantenedora (SJ2).

Em seu depoimento, SJ3 diz que se não tivesse havido a regulamentação da Lei da Filantropia muito dificilmente ocorreriam mudanças na política de gestão. Talvez isso tenha acontecido por causa do cenário competitivo, mas não com a mesma agilidade no aprimoramento dos sistemas e processos. Ele diz, também, que “essas mudanças na gestão melhorou a situação do Colégio no sentido de garantir maior transparência, segurança e estabilidade maior, uma transparência administrativa.”

Sobre o cenário político educacional, SJ2 lembra que a regulamentação da Lei de Diretrizes e Bases, em 1996, ajudou para que se consolidasse, no setor educacional, a constituição de um mercado com a participação da iniciativa privada.

Outro fator que também obrigou a uma reestruturação das escolas católicas [...], foram os desdobramentos para o setor privado da educação que teve a Lei de Diretrizes e Bases aprovada pelo Congresso Nacional em 1996 sob a relatoria do professor Darci Ribeiro. A nova LDB favoreceu a atuação de grupos empresariais no setor educacional. Paulatinamente a educação foi se consolidando como um negócio promissor e rentável o que aumentou significativamente a concorrência e fez com que as escolas católicas se reorganizassem buscando formas de se fortalecer no mercado (SJ2).

Sobre a mudança na política de gestão da mantenedora e sua relação com o Colégio visando a responder as exigências do Estado, o gestor leigo, G1, faz o seguinte relato:

As regulamentações em relação à Filantropia e o aumento da competitividade no mercado foram os principais fatores de mudança da gestão da mantenedora e também dos Colégios. As primeiras reações das mantenedoras católicas em relação às mudanças na lei da Filantropia, era de revolta e desejo de que a lei mudasse. Eu tinha que contra-argumentar, sozinho, nos encontros e reuniões entre as mantenedoras católicas, no sentido de mostrar que eram as escolas que teriam de mudar a sua cultura de orçamento e se adequar ao que o Estado, na atribuição de seu poder, estava exigindo (G1).

Nesse último relato percebe-se o cenário confuso que se estabeleceu entre as escolas católicas quando o Governo Federal resolveu “mexer” na Lei da Filantropia. Tal resolução revelou, entre outras coisas, o desaparecimento, em termos de gestão, da maioria das empresas filantrópicas, inclusive as católicas.

Nos depoimentos, constata-se com clareza que vários fatores forçavam uma avaliação e planejamento institucional que fosse capaz de dar resposta aos “sintomas” apresentados. A instituição apresentava sinais de debilidade que carecia de procedimentos que sanasse, com rapidez e precisão, o estado precário em que se encontrava o Colégio. Os gestores à frente do Colégio, à época, tiveram de escolher os instrumentos adequados para avaliar a “saúde” do Colégio a fim de tomar as medidas mais acertadas. Portanto, é importante para esta pesquisa saber quais instrumentos foram usados para avaliar o quê fazer e como fazer. E essa é a próxima categoria a ser observada no fenômeno desta pesquisa.

A observação dessa categoria, segundo os depoimentos, revela que o Colégio estava, para além de todos os problemas, muito voltado sobre si. Não fazia uso de instrumentos que o ajudassem a ver-se na perspectiva de quem não participava do cotidiano da instituição e que poderia potencialmente vir a ser um aluno ou pai/mãe de aluno do Colégio. Nos depoimentos sobre o uso de ferramentas que auxiliam essa tarefa constata-se uma linguagem muito usada no mercado — a necessidade de compreender e estabelecer formas de relacionamento com o cliente. Sobre esse aspecto utiliza-se, também, o depoimento do gestor leigo, denominado G1, o qual participou das mudanças ocorridas no Colégio, mas na perspectiva da mantenedora que, também, em decorrência das exigências legais em relação à Filantropia, teve de ser repensada em sua função diante das mantidas.

### **3.3 As Escolhas que Fizeram a Mudança Acontecer**

No depoimento do SJ1 há vários elementos que evidenciam um processo de escolha de ferramentas de gestão disponíveis no mercado e que empreenderam mudanças significativas na política de gestão do Colégio. Percebe-se a valorização da publicidade e do marketing, o que insere o Colégio no cenário competitivo do mercado a partir da preocupação em melhorar o relacionamento com os que

confiam seus filhos à educação proposta pelo Colégio e que são, pelo mercado, denominados clientes.

Vi que era necessário buscar ajuda de profissionais especializados em publicidade e marketing. Assim iniciamos um projeto de estudo e planejamento. Fui me assessorando e dando poder às pessoas que trabalhavam comigo. Primeiro vimos que tínhamos que melhorar a comunicação interna depois passamos a planejar uma política de comunicação externa. Não era possível só fazer propaganda em épocas de matrículas, precisávamos marcar espaço na mídia e investir no valor da nossa marca, a marca do Colégio. A equipe de comunicação e marketing foi responsabilizada por ver no mercado quais empresas de publicidade melhor atenderiam a nossa necessidade. Uma vez contratada esta empresa iniciamos um projeto permanente de relacionamento com a mídia e análise de mercado para ver o impacto de nossa marca e o perfil do nosso público alvo, nossos consumidores. **A linguagem do pessoal de marketing e publicidade pode parecer muito estranha para nós, jesuítas, mas não adianta fazer propaganda usando a linguagem que agrada aos padres e não atinge as famílias de nossos alunos.** Nós tivemos de criar campanhas de marketing dentro dos padrões do mercado, mas com valores cristãos em sua base (SJ1). (grifo nosso)

O SJ1 demonstra uma percepção bem diferenciada em relação ao colégio. Com experiência e formação em gestão de empresas, SJ1 teve a perspicácia de entender que o Colégio, além de ser uma obra apostólica da Companhia de Jesus, era também uma empresa e como tal deveria ser cuidada. Segundo o depoente, essa atitude dele e do Colégio em procurar assessoria em propaganda e marketing fez com que fosse chamado à atenção pelo Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Particular de Porto Alegre – SINEPE, pois “não se tratava de um procedimento comum entre as escolas particulares da cidade”. Por outro lado, SJ1 lembra-se, também, que o SINEPE foi muito importante para “ajudar as escolas católicas a entenderem as demandas do mercado, as exigências do governo e a buscarem meios de se fortalecerem no ramo da educação”, e faz menção ao uso de outras ferramentas de gestão e de um reposicionamento na relação com as famílias:

Nós procuramos a assessoria de consultores e especialistas em publicidade, gestão e planejamento para nos auxiliar a compreender o nosso colégio dentro do cenário do mercado e junto às novas exigências do governo. **Precisamos aprender a conhecer o nosso cliente e a olhar o Colégio na perspectiva de fora, isto é, tentar ver o Colégio como ele é visto no mercado.** Precisamos entender porque os pais escolheram a nossa escola e porque há pais que não querem colocar seu filho aqui. Esta análise do mercado é necessária para que tenhamos mais segurança em torno da nossa proposta de ensino. Mas antes de

se fazer publicidade os nossos professores e funcionários precisam gostar de trabalhar aqui (SJ1). (grifo nosso)

Nos relatos acima citados há várias categorias muito comuns na linguagem do mercado e revelam, da parte do SJ1, uma atitude ímpar entre os gestores de escolas católicas de sua época que, segundo ele, se “espantavam” com a forma como ele apresentava o Colégio à sociedade. Seu depoimento revela que para sobreviver no mercado é preciso conhecê-lo, usar a sua linguagem, sem abrir mão dos valores fundamentais da instituição:

Além de ser uma obra católica e comprometida com os valores cristãos **para nós salvarmos a nossa missão e visão precisamos fazer uma gestão profissionalizada**. Isto não significa que iremos esquecer os nossos valores e nos tornar uma empresa igual às outras, nós iremos nos tornar uma empresa cujos fundamentos inicianos e cristãos serão o nosso diferencial (SJ1). (grifo nosso)

O SJ1 faz referência ao planejamento estratégico e à avaliação institucional regular, ferramentas muito usadas no mercado, e que foram fundamentais, segundo o depoente, para as mudanças que ocorreram no Colégio.

O planejamento estratégico muito contribuiu não apenas para unir as lideranças do Colégio, mas também para ter clareza sobre onde e como iremos investir. Assim vimos que o item segurança era apontado pelos pais como de extrema vulnerabilidade do Colégio. Com isso decidimos instalar câmeras e contratamos uma empresa especializada em segurança de escola para criar uma política de segurança para o Colégio. O resultado disso foi que ano após ano nas avaliações institucionais o item segurança deixou de aparecer como preocupação dos pais (SJ1).

Coincide com a percepção do SJ1 o depoimento de G1 em relação à necessidade de se buscar, no mercado, ferramentas de gestão. Entretanto, o relato desse gestor parte da perspectiva da mantenedora, que também precisou mudar sua política de gestão e essa mudança forçou a revisão do modelo organizacional de todas as mantidas da ASAV, inclusive o Colégio Anchieta.

Não era suficiente ter certeza de que o ensino era de boa qualidade. **É preciso olhar para o mercado e aprender novos modos de relacionamento com o cliente e de posicionamento em relação aos ‘parceiros’ competidores.** Nesse sentido, os recursos da avaliação institucional, interna e externa bem como o planejamento estratégico constituem em ferramentas indispensáveis (G1). (grifo nosso)

De acordo com os depoimentos, após a utilização dos instrumentos de avaliação e planejamento para diagnosticar as medidas a serem tomadas e como realizá-las, além da escolha de uma política de publicidade e marketing e de reorganização da gestão, relativas às exigências legais do Governo Federal em relação à mantenedora, foram tomadas outras medidas internas — melhoria do espaço físico e do ambiente escolar. Tais medidas deram solidez à imagem do Colégio e melhorou o clima institucional, o relacionamento interno e com as famílias.

Primeiro era necessário estudar e planejar o que fazer primeiro. Viu-se que algumas reformas prediais e melhoria das dependências do Colégio era urgente de se fazer. A prioridade se deu para os ambientes de esporte e lazer, assim foi feita uma ampla reforma no ginásio de esportes e chácaras utilizadas para lazer e atividades acadêmicas fora da sala de aula. Depois foi estudado uma forma de melhorar as salas de aula e corredores. **Tudo parecia muito velho e sombrio. Era necessária uma modernização dos prédios.** Não apenas pelo acesso à tecnologia, mas no revestimento das paredes e instalações diversas que tornasse o ambiente agradável ao aluno e ao professor. Também a Igreja e a Capela do Colégio foram reformadas buscando oferecer maior comodidade e segurança. As pessoas usavam os ambientes do Colégio e nem se davam conta de que havia falhas na estrutura física o que comprometia a segurança. Um exemplo disso eram as chácaras onde pais e alunos apreciavam e apreciam muito. Há muito tempo que não sofriam nenhuma reforma e sob vários aspectos comprometia a segurança dos alunos. **Procuramos dar uma ‘visibilidade profissional’ a todos os espaços** (SJ1). (grifo nosso)

O relato do SJ2 confirma as mudanças internas, em projetos de convivência e atividade pastoral e de formação permanente, que favoreceram o reposicionamento e o fortalecimento do Colégio.

Foi reforçado as atividades de Catequese, Grupos de Amigos e Atividades sociais de formação para a solidariedade. Abriu-se o Colégio para o mercado, mas cuidamos muito em relação aos projetos que reforçava a identidade inaciana e cristã do Colégio. Além disso, muitos projetos pedagógicos de incentivo cultural e inovações pedagógicas foram incentivados. Em relação ao marketing foi feito além da campanha publicitária uma renovação do espaço físico (SJ2).

Percebe-se, nos depoimentos que, no período em que o Colégio diagnosticou que havia uma crise, seus gestores fizeram a opção de buscar, no mercado, instrumentos que os auxiliassem na avaliação e solução do problema. As ferramentas de gestão usadas — de avaliação e planejamento — foram o planejamento estratégico, a avaliação institucional e pesquisas de mercado. As soluções adotadas, oriundas dos estudos realizados, incluíram: maior investimento e definição de política publicitária; melhoria e modernização do espaço predial; investimento em atividades que melhorasse e qualificasse o relacionamento entre o Colégio e as famílias; investimento em atividades que melhorasse e qualificasse o ambiente de relacionamento entre os profissionais que trabalham no Colégio, além da adoção, dentro da política estabelecida pela mantenedora, de ferramentas tecnológicas que tornassem mais transparentes e ágeis as informações financeiras e fiscais da instituição.

Em relação a uma ferramenta mencionada pelos depoentes — contratação de uma agência de propaganda e marketing para auxiliar na avaliação da marca do Colégio no mercado — esta pesquisa teve acesso, junto ao departamento de registros do Colégio, à pesquisa mais recente realizada por essa agência sobre o perfil do consumidor e sobre os valores subjetivos agregados à marca Colégio Anchieta. A pesquisa realizada pela agência faz uma minuciosa análise do contexto macroeconômico e das tendências familiares e comportamentais do público-alvo do Colégio. Mostra em quais bairros da cidade e por qual faixa etária e classe econômica o Colégio é mais lembrado, e, em um quadro aparecem os valores agregados à marca Colégio Anchieta: espiritualidade e visão social, respeito à diversidade, vanguarda e liberdade. Além desses valores, a pesquisa revela a imagem que a cidade faz do Colégio — um colégio de elite, de qualidade e grande demais. Em outro quadro, a pesquisa demonstra os conflitos da marca: o Colégio é visto com um perfil espiritualizado e social e, ao mesmo tempo, burguês. Outros conflitos são mencionados e revelam as visões diferentes que o mesmo público tem do Colégio.

A pesquisa realizada pela agência de propaganda cria um cenário conceitual que possibilita a adoção de determinada campanha de marketing, a qual deve estar de acordo com o objetivo específico do Colégio daquele ano. Ou seja, caso haja maior ociosidade entre as vagas e matrículas do ensino infantil, a campanha deve

centrar-se nesse público com temas e linguagem apropriados. Essa ferramenta aparece no depoimento do SJ1 em relação à necessidade de o Colégio deixar de estar focado sobre si e olhar na perspectiva de seus clientes, do prisma do mercado e ter uma visão mais realista sobre o Colégio. Ainda sobre a pesquisa realizada pela agência de propaganda, seus resultados não visam somente à campanha de marketing centrada nas matrículas, mas orientam toda a política de publicidade realizada ao longo de todo ano, o que inclui a comunicação interna e externa.

### 3.3.1 O processo de profissionalização da gestão

O “novo desenho organizacional e gestão eficaz” proposto pelo Projeto Educativo Comum sinalizam a compreensão mais atualizada da “ciência da gestão”. Considerando-se que o referido documento foi uma construção coletiva, um documento aprovado em assembleia, pode-se deduzir que o tema sobre a gestão foi amplamente considerado e estudado. O Projeto Educativo Comum afirma que a gestão possui bases científicas que precisam ser seguidas e que não há espaço para “modos domésticos e personalistas de governo”. A noção de “profissionalização da gestão” expressa nos depoimentos parece estar em consonância com o que o documento acima referido recomenda. Uma gestão eficaz, do Projeto Educativo Comum, e uma gestão profissional, conforme os depoimentos, parecem ser um rompimento com um estilo de governo “amador” ou “doméstico”. Os depoimentos mostram que os gestores do Colégio Anchieta e de sua mantenedora logo perceberam a importância de se empreender mudanças em termos de “profissionalizar a gestão”.

De acordo com os depoimentos, esse processo de profissionalização da gestão não ocorreu por causa das orientações do Projeto Educativo Comum, mas foi confirmado pelo documento que é posterior. Tampouco, segundo os depoimentos a seguir, as mudanças na gestão foram todas realizadas e estão consolidadas.

Pretende-se com a categoria “profissionalização da gestão” identificar, a partir dos depoimentos, como aconteceu o aprimoramento da gestão no conjunto das mudanças. Um dos entrevistados que passa a ser citado, agora, é o G2, outro leigo,

especialista em gestão, contratado pela mantenedora. A contratação desse gestor foi realizada por meio de uma consultoria de *hunting*. Conforme declara o próprio G2, o modo com que a sua contratação foi feita já indica uma mudança de postura na política de gestão da mantenedora, pois o uso de consultoria de *hunting* é uma prática do mundo corporativo empresarial. Essa observação de G2 foi, em entrevista anterior com o G1, justificada por esse último como uma meta da própria mantenedora que, para uma função estratégica do Colégio Anchieta, era necessário contratar alguém “com perfil de mercado”.

Os motivos para se aprimorar as ferramentas de gestão no Colégio e na mantenedora já foram elencados pelos depoimentos de SJ2 e G1 (p.10 e 11), quanto às regulamentações sobre a Lei da Filantropia e a obrigação de prestação de contas à Previdência como critério para renovação ou não do certificado de filantropia. No depoimento de SJ2, a seguir, percebe-se a necessidade de se contratar pessoas especializadas em gestão para fazer frente às exigências do Governo Federal. Os relatórios a que ele faz referência eram um tipo de balanço financeiro anual que era enviado pelos colégios à mantenedora. Entretanto, cada colégio fazia o seu balanço com métodos próprios e, segundo comentou SJ2, quase sempre as informações eram incompletas. Quando o Governo Federal passou a exigir maior agilidade e eficiência das mantenedoras esse processo de informação teve de mudar radicalmente.

As mantidas enviavam anualmente um relatório para a mantenedora e estes relatórios nem sempre continham todas as informações de modo correto o que dobrava o trabalho da mantenedora. **Foi então preciso contratar um gestor especializado para assessorar o processo de mapeamento e unificação dos processos a fim de melhorar o controle da mantenedora sobre as mantidas bem como a contratação de um advogado para desempenhar a função de procurador da mantenedora diante dos órgãos federais.** Este processo exigiu várias reuniões e muitas tensões entre os gestores locais das mantidas. Deste modo, o Colégio Anchieta também teve que rever seus processos de gestão de modo a satisfazer as novas exigências da ASAV. **A mantenedora iniciou assim um reposicionamento de sua função diante das mantidas.** As novas exigências fiscais e contábeis estabelecidas pelo Governo Federal desde a época do Fernando Henrique Cardoso e em especial as regulamentações atinentes à Lei da Filantropia foram as principais causas de uma ‘profissionalização da gestão’ não apenas no Colégio Anchieta, mas como em todos os outros colégios e instituições ligadas à mantenedora (SJ2). (grifo nosso)

No depoimento de G1 (p.11) observa-se que as mudanças na profissionalização na gestão ocorreram por força do governo. Diante dessas exigências, conforme o depoimento acima citado, a mantenedora teve de buscar gestores especializados para dar conta das demandas. G1, que já trabalhava na mantenedora e especializou-se academicamente, com mestrado em gestão corporativa, foi convidado para gerenciar todo o processo.

No início quando fui convidado para uma função em que deveria capacitar os processos de gestão a fim de responder ao que o Governo Federal vinha exigindo. **Em face da imensa precariedade nos processos de informação existentes na mantenedora pensei seriamente em pedir a demissão.** Foi, então que combinei com os presidentes da mantenedora que ajustes radicais no modelo organizacional eram inadiáveis (G1).

Os primeiros passos para o aprimoramento da gestão, segundo descreve G1, foram no sentido de preparar e qualificar os gestores para as mudanças. Foi feito um processo de convencimento e discussão em torno da necessidade de se ter ferramentas mais ágeis e eficazes para oferecer, com maior rapidez, informações sobre a saúde financeira das mantidas e da mantenedora. Decidiu-se por um conjunto de mudanças para integrar e unificar as informações. Os passos a serem dados por todas as filiais da mantenedora seria o de mapear os processos, otimizá-los e aprimorar o perfil dos gestores locais para uma nova cultura organizacional. Integrar e unificar as informações refere-se, segundo explicou G1, a maior agilidade nas informações contábeis e fiscais, ter um padrão unificado para a contabilidade, compras e administração de patrimônio. “Isso também é parte das exigências da Receita Federal em relação às empresas sem fins lucrativos e filantrópicas” explica G1. Em relação a “mapear os processos” G1 refere-se a um levantamento de como, em cada filial, da mantenedora se realizavam a matrícula, os procedimentos dos Recursos Humanos, a conservação do patrimônio, os procedimentos de tesouraria e secretaria, enfim, mapear o modo de realizar cada um dos processos da gestão educacional em cada mantida, e, após esse mapeamento, planejar a unificação e a integração dos processos, ou seja, que não houvesse diferença nos procedimentos e, assim, tornar possível a aplicação de uma ferramenta tecnológica, um software, com a finalidade de dar agilidade e transparência a todos os procedimentos dos

processos de gestão. Esse processo começou no Colégio Anchieta e nas outras mantidas da ASAV, no ano de 2005, conforme relata G1:

Muitas reuniões, encontros e estudos foram necessários, entre os gestores, para se acordar sobre o processo de implantação deste 'sistema integrado de gestão' que ficou denominado pela mantenedora como 'Sinergia'. Em uma reunião realizada na cidade de Curitiba/PR, em 2005, foi possível 'bater o martelo' sobre o 'projeto Sinergia' e com isto instaurar uma profunda mudança nos processos de gestão educacional nas filiais (mantidas) (G1).

Em termos de aprimoramento no processo de gestão foi decidido, segundo descreve G1, utilizar um conjunto de ferramentas tecnológicas que cobrissem todo o processo de secretaria, matrícula, finanças, biblioteca, lançamento de notas, compras, patrimônio e orçamento.

A utilização dessas ferramentas também tinha a intenção de melhorar o relacionamento entre o Colégio e seus clientes. Para tanto, foi implantada a ferramenta CRM: *Customer Relation Management*, um software que garantiu a unificação dos processos na gestão educacional realizada em cada escola. Foi também este software que, ao empregar nomenclaturas esdrúxulas ao cotidiano da escola, entre as quais "cliente" e "produto" causou estranheza nos educadores.

O depoimento do SJ3 confirma os dados fornecidos por G1 e contextualiza o processo de mudança dentro das reações adversas em relação a essas mudanças:

A nível de mantenedora, da ASAV, se procurou implantar uma nova forma de gestão através do RP, Totus e RM. **Isso foi uma verdadeira revolução em todas as instituições da nossa província de nós nos adaptarmos a uma administração mais ágil e mais integrada.** Para que a própria mantenedora pudesse ter uma visão mais segura de toda a administração das entidades que pertencem a ela. Isso ajudou evidentemente, também, primeiro foi uma mexida interna em todas as pessoas, desestabilizou a muitos e foram forçados a realmente entrar no processo ou a abandonar o barco. **Procurou-se com essa nova gestão administrativa dar maior agilidade aos diversos processos administrativos e também pedagógicos.** Fazer as matrículas online e assim por diante, teve um maior relacionamento com as famílias, ainda que faltem alguns aspectos, mas muito já foi feito. E tornamos uma escola que estivesse mais aberta ao mercado (SJ3). (grifo nosso)

Percebe-se, nos dois depoimentos acima citados, que o processo de profissionalização da gestão, com ferramentas do mercado e sua linguagem própria,

causou reação e estranheza entre os educadores. Não foi um processo fácil, mais do que as novas ferramentas tecnológicas que mudaram os procedimentos era toda a cultura organizacional que estava sendo mudado.

O depoimento do G2 diz respeito somente aos dois últimos anos da década passada, época em que o entrevistado iniciou suas atividades no Colégio, portanto, o final do processo de mudanças que esta pesquisa observou. Ainda que os depoimentos indiquem que várias mudanças foram realizadas, na perspectiva do G2, que recém chegou à instituição, o Colégio está apenas iniciando o processo de profissionalização da gestão. Sobre o modelo de gestão administrativa, G2 diz que havia um modelo demasiado centralizador e que o Colégio, ao contratá-lo, fez opção por um perfil de gestor que incrementa o relacionamento com o cliente e a comunicação entre os funcionários.

O entrevistado G2, ao ser perguntado sobre o cenário que encontrou ao ser contratado, em termos de gestão, disse:

O Colégio praticava e ainda pratica um modelo de gestão mais centralizador. Apesar que tem uma estrutura de poder muito bem definida, ou seja os cargos de diretores eles são cargos com poder bem definido e inquestionáveis, tem uma cultura interna de seguir as ordens e as orientações que vem a partir da direção com total autonomia mas mais do que isso me parece que havia um modelo na parte administrativa muito centralizador. E a escola pressentia de partir para um modelo de gestão mais descentralizada e de relacionamento principalmente em função do projeto rede que é a aproximação com as outras instituições da mantenedora (G2).

O “projeto rede” a que se refere G2 em seu depoimento diz respeito a um desdobramento do “projeto sinergia” que visa uma maior comunicação e cooperação entre as instituições da mantenedora que tende a evoluir na constituição do que se denominará “Rede Jesuítas”.

Diante da necessidade de dar um perfil mais descentralizado e com comunicação mais fluente tanto entre os gestores como destes para com os funcionários numa cultura de gestão mais dinâmica e participativa é que G2 atribui, como um dos motivos de ele ter sido contratado, uma vez que ele se caracteriza como “um sujeito de relacionamento e integração que era para facilitar um processo, então, de melhoria interna no sentido de capacitar e orientar as pessoas para tomada de decisões para liderança de equipe e para que conduzissem os processos internos de uma forma mais autônoma de modo que a função da diretoria passasse a ser mais estratégica (G2).

O modelo de gestão que vem sendo implementado desde a década passada no Colégio, pelo que se observa no depoimento acima, tende a se consolidar no sentido de mudar a gestão para padrões mais descentralizados e com maior autonomia de decisão por parte de cada funcionário. Segundo a visão de gestão de G2, para a direção geral da escola fica a responsabilidade para com o planejamento estratégico de planejar e avaliar. G2 diz que “a função da diretoria passaria a ser mais estratégica. Ficar olhando a escola para os próximos dez anos em questão de visão de futuro, de planejamento e de articulação com as outras instituições”. Dentro desse conceito de gestão G2 diz que a primeira grande ação de sua gestão foi estruturar e capacitar a sua equipe dentro de uma cultura mais descentralizada, participativa e autônoma:

De imediato a primeira grande ação de minha parte foi capacitar a minha equipe criando um nível de coordenação e a partir daí, então, um processo forte no sentido de delegar coisas e dar condições para os membros da equipe de tomar decisões e tomar para si as responsabilidades, ensinar inclusive a tomar decisão. Então foi feito um grande trabalho de RH (recursos humanos) no sentido de capacitação. Além dessa ação específica na área administrativa então que é a descentralização a gente passou toda a organização por um processo também de descentralização da área financeira ou do orçamento da escola, onde nós estamos, então, hoje capacitando os principais gestores da escola, além dos três diretores e as principais coordenações para que tenham gestão própria de seus recursos. **Estamos trabalhando fortemente para que cada gestor olhe para a sua área como uma unidade de negócio dali tem uma dotação orçamentária e ela mesma faz a gestão dos recursos no sentido de tornar mais ágil as decisões, mais eficiente e poder ele mesmo aprender as dificuldades que tem de recursos e daí priorizar as coisas** (G2). (grifo nosso)

Ao se fazer o cruzamento entre o depoimento de G2 e a observação do ambiente escolar quanto à gestão de processos percebe-se que houve uma grande mexida em todo o setor de serviço e apoio pedagógico. Foi instituído um processo de formação e capacitação a fim de melhorar o ambiente de trabalho, potencializar as lideranças e desenhar as funções de acordo com os perfis e aptidões. Houve uma grande descentralização de funções, foram contratados mais funcionários, departamentos foram desmembrados, estabelecendo um desenho organizacional menos concentrado em poucas pessoas.

Em relação ao orçamento, segundo explicou G2, cada coordenador de segmento e de serviço é considerado um gestor e responsável pelo seu orçamento.

No modelo anterior, cada novo projeto que um grupo de professores elaborava necessitava da autorização da direção para liberar recursos. Com o novo sistema tudo deve entrar no planejamento orçamentário e a liberação de recursos é feita não pela direção, mas pelo coordenador de segmento ou de serviço dentro do que foi orçado. Esse sistema não foi implantado somente no Colégio, mas é parte da política de gestão integrada implantada pela mantenedora.

Sobre a relação entre a política de gestão do Colégio e o projeto sinergia, implantados pela mantenedora, G2 diz como ele recebeu as mudanças que já estavam em andamento:

Pelo que me foi dado a perceber e pelo que me foi passado pontualmente a mantenedora vem desde 2005 num processo de gestão profissionalizada e buscando já maior eficiência na administração dos recursos. Historicamente a escola sempre teve uma situação financeira equilibrada, mas nos últimos anos em função do mercado estar mais competitivo em função do cliente, dos pais dos alunos estarem mais exigentes em função de concorrência de mensalidades do mercado. **A mantenedora vem fazendo esse trabalho nas escolas desde 2005 com a implantação de um projeto chamado sinergia para dar consolidação dos dados para dar agilidade das informações e tomadas de decisões.** Esse trabalho de orçamento e capacitação dos gestores vem ao encontro de uma política que vinha sendo implantada desde 2005 (G2). (grifo nosso)

Observa-se no depoimento de G2 que há clareza e desinibição ao estabelecer relação entre o mercado e a escola. Em suas palavras, isso ocorre quase de modo natural. Não se percebe aí nenhum desconforto em relação às reações adversas sentidas e manifestadas no depoimento de SJ3 e também identificadas por G1, que tem mais tempo de trabalho na instituição. As dificuldades a que G2 se refere, no depoimento a seguir, é quanto à cultura conservadora em termos de gestão e liderança da política de gestão que havia no Colégio e que lhe causou reação. Ele também ressalta algumas medidas que visam a consolidação do Colégio no atual mercado da educação e no que se pode prever de mercado futuro.

O Colégio apesar de ter uma estabilidade financeira bastante grande nesses anos todos, e ser uma escola bastante conceituada e *top of mind*<sup>20</sup> já nos últimos sete anos ele tem internamente uma prática bastante conservadora e centralizadora. Vários projetos de inovação eram represados no sentido de

---

<sup>20</sup> G2 refere-se a um prêmio concedido por uma revista de circulação estadual a empresas e marcas mais lembradas, no ano, pelo público empresarial.

garantir mais a reserva financeira do que a inovação em sala de aula. Com uma nova política de gestão nós visamos posicionar a escola no mercado como uma escola inovadora e sustentável. Dentro das comemorações dos 120 anos do Colégio foi feito grandes investimentos no sentido de melhorar a comunicação interna e a comunicação externa. Além disso, foram iniciados projetos de tecnologia em sala de aula. Entendemos que melhorar o ambiente interno em termos de instalações físicas, desde pinturas mais modernas e efeitos de comunicação visual, somado com a comunicação externa e a tecnologia em sala de aula, isso nos dará uma razoável competitividade com o mercado atual e o mercado que se prevê em futuro breve de escolas empresariais que estão chegando no Rio Grande do Sul (G2).

Em relação às escolas empresariais, perguntou-se a G2 se ele considera que o Colégio Anchieta tem o modelo empresarial e se as escolas católicas que ele conhece estão aptas a enfrentar a competitividade do mercado da educação. G2 assim respondeu:

Eu acho que **o Anchieta caminha a passos largos para um modelo empresarial**. Mas falta muita coisa ainda. Eu acho que a área acadêmica ela é um pouco mais conservadora e corporativista. O professor ele não é um profissional preparado para uma competitividade, preparado para o mundo dos negócios, para um mercado como a gente fala. Por exemplo, o professor não está preparado para um processo de remuneração por meritocracia (G2). (grifo nosso)

A posição sustentada por G2 em relação à meritocracia teve uma continuidade muito confusa em termos de argumentação, e não foi possível transcrevê-la com clareza. Sua posição, entretanto, parte do princípio de que num mercado competitivo não poderia haver isonomia na remuneração de professores com produção diferente. Para esta pesquisa, esse posicionamento é importante no sentido de mostrar os conflitos conceituais e também políticos que surgem da aproximação de homens de negócio, formados no mercado do campo da educação, em específico a educação católica que sempre se mostrou comprometida com as causas sociais.

Em continuidade à pergunta sobre o modelo de gestão do Colégio e sobre o posicionamento no mercado da educação, G2 diz que os passos dados em relação ao projeto rede, projeto sinergia os colocam no rumo de uma gestão mais profissionalizada:

Da parte do Colégio, o planejamento estratégico que acaba de ser realizado já coloca a comunidade escolar teve a oportunidade de estudar o mercado, estudar

a concorrência, o perfil do cliente e isso já vem se tornando uma linguagem comum e isso já é um grande avanço. **Mas ainda falta muito porque as pessoas da área acadêmica são professores por formação e falta para eles uma formação mais de gestão que eles acabam tendo na prática.** Com relação às escolas confessionais, eu não conheço profundamente as outras escolas, mas a forma como os jesuítas trabalham faz com que se tem uma veia empreendedora dentro da instituição e isso faz com que o modelo de negócio seja mais fácil de ser assimilado então embora não se usa a linguagem de mercado, mas se tem culturalmente um funcionamento de cuidar da sobrevivência, de se ter preocupação com uma reserva patrimonial, de controlar as despesas e de poder fazer o melhor possível que é a nossa entrega que é o ensino dentro da filosofia inaciana que é o “*magis*”. **Acho que estamos longe do que se chama de escolas empresariais, eles vêm com outra batida com outro espírito, mas acho que a gente está avançando bem e estamos bem posicionados** (G2). (grifo nosso)

Os depoimentos, vistos até agora, apresentam dois grandes fatores de mudança na política de gestão: as exigências quanto à Lei da Filantropia, que também obrigou a mantenedora a se reposicionar em termos de gestão, e a percepção de que a competição no mercado da educação vem se tornando acirrada e, portanto, convêm usar as ferramentas do mercado para consolidar o Colégio em uma posição confortável na concorrência. Houve, portanto, várias tomadas de decisões por parte dos gestores do Colégio que, para resolver os problemas e desafios, lançaram mão de ferramentas de gestão disponíveis no mercado, especificamente no que diz respeito à gestão corporativa. A utilização desses instrumentos caracteriza uma aproximação do Colégio ao mercado visando consolidar-se no mercado da educação. No item a seguir, ver-se-á que essas mudanças e a aproximação do mercado não ocorreram sem que houvesse reações, estranhamento e muita resistência.

### **3.4 As Reações Adversas aos Instrumentos de Mudança**

De acordo com os relatos acima mencionados percebe-se que foram feitas, por parte dos gestores, escolhas por alguns instrumentos disponíveis no mercado e que promoveram mudanças na política de gestão do Colégio. De acordo com os relatos obtidos, essas escolhas dizem respeito à: contratação de uma agência publicitária; estabelecimento de uma política de marketing; composição de uma equipe de assessoria de comunicação; contratação temporária de equipes de consultoria em

avaliação institucional e planejamento estratégico; implantação de sistemas ou ferramentas tecnológicas do tipo “software” para gerenciar e unificar os processos da gestão educacional e financeira; contratação de gestores com experiência e perfil de mercado e estabelecimento de uma política de gestão da mantenedora para reforçar o trabalho em rede. As mudanças significaram um movimento de abertura do Colégio para ferramentas e conceitos próprios do mundo empresarial e corporativo. Constituiu-se, no Colégio, a percepção de que era necessário ser uma escola católica e jesuítica, mas com uma gestão profissional e preparada para a competição do mercado. Nesse cenário, a escola católica, em específico o Colégio Anchieta, teve de aprender a compreender e sobreviver segundo as “normas de convivência” do mercado e em relação a um Estado mais fiscalizador e sem disposição para conceder privilégios.

As decisões tomadas quanto à política de gestão não foram imunes a críticas e reações internas. Embora houvesse indicadores de que o Colégio conseguiu sanar suas debilidades, ocorreram muitas e fortes reações adversas. Tais reações surgiram como um tipo de efeitos colaterais provocados pela linguagem, conceituação e propostas com fórmulas neoliberais em um corpo que sempre foi tratado com o humanismo cristão.

As opções pelas ferramentas usadas no mercado, a linguagem de marketing, as mudanças no sistema de gestão com a inserção de ferramentas tecnológicas de gestão e a nova postura mais controladora da mantenedora não vieram sem antes receber muitas reações adversas e críticas. Os depoimentos mostram que a aproximação do mercado ao Colégio foi uma relação cheia de tensões e conflitos.

Em seu depoimento, SJ2 manifesta algumas dessas preocupações:

Tendo tomadas estas medidas foi observando um aumento da matrícula e satisfação dos pais, professores e funcionários e claro que houve críticas em relação a substituições de profissionais que tiveram de ser feitas. Mas, **por outro lado, uma percepção minha é de que entrou-se na sanha do mercado consumidor onde a competição estava em primeiro lugar e isto particularmente nunca me fez deixar muito bem.** Eu não me sinto bem nessa competição, sobretudo entre as (escolas) confessionais e também entre as não confessionais. Isto é um limitador, parece que o mercado está acima de tudo. Então se deveria tomar cuidado (SJ2). (grifo nosso)

O depoimento acima citado mostra a tensão presente na relação entre escola católica e mercado. Não é uma relação natural, simples. São dois mundos que se cruzam, com seus referenciais e valores próprios. À percepção de que esses caminhos devem se cruzar acresce-se a reflexão sobre se eles precisam, podem e devem continuar juntos sem que haja sobreposição de um sobre o outro.

Sobre a relação entre a escola católica e o mercado, o depoimento de SJ1 aponta para a necessidade de adaptação da escola católica sem que isso signifique perder a identidade. No depoimento abaixo, pode-se notar, também, que o conceito profissionalização da gestão é apresentado como algo que torna a gestão mais transparente e eficiente:

Diante do mercado nós precisamos nos reinventar valorizando o que temos de bom e nos fazem diferenciados no mercado. **Quem não se adequar vai cair fora.** Ou a escola católica aprende a ser uma escola cristã e comprometida com o Evangelho e ao mesmo tempo ser profissional na gestão, transparente, eficiente e aberta ao diálogo com a sociedade e o mercado ou ela fará o papel vergonhoso de encerrar uma obra apostólica por não saber gerir o próprio negócio (SJ1) (grifo nosso).

Percebe-se no depoimento de G1 uma continuidade com a percepção demonstrada por SJ1 de que as escolas católicas precisam se adaptar ao mercado. Nesse depoimento é acrescentado que o diferencial é o que identificará a instituição como escola católica e, no caso observado, uma escola jesuíta.

As escolas católicas precisam aprender com o mercado e não considerá-lo a priori como fonte e origem de todo o mal. **O mercado não vai deixar nossa empresa nem mais ou nem menos cristã, isso é função dos gestores e no caso dos jesuítas fazerem em suas instituições.** O mercado impõe um padrão de consumo dentro de uma cultura que de certo modo pode influenciar no relacionamento entre uma escola católica com seus clientes. Mas a 'alma do negócio' é função dos 'donos do negócio' dar à instituição. E no caso das escolas da Companhia de Jesus há uma longa e rica tradição que pode fazer o diferencial em nossa posição diante das concorrentes no mercado. O mercado é um risco, mas também uma grande oportunidade (G1). (grifo nosso)

SJ3 reconhece os desafios que essas mudanças impõem ao cotidiano escolar, mas considera-as essenciais para a sobrevivência da instituição. Ele diz que é melhor adaptar a escola a um modelo empresarial e manter a autonomia pedagógica

do que perder o controle financeiro e ter de fechar ou se render a contratos com as Redes de ensino e, assim, perder a identidade pedagógica da instituição.

Há ainda muitas escolas com um modelo muito tradicional e individualista de gestão. As escolas precisam se organizar em rede, se fortalecerem sem isso vai ser difícil sobreviver. **As que não se organizarem em Rede terão de entrar em outras redes e assim abandonar a sua tradição e pedagogia, aceitando material pedagógico de outros sistemas e vendendo sua pedagogia em troca de uma sustentabilidade financeira da instituição.** Ou você tenta te fortalecer em termos de rede própria ou terá o risco de ser absorvido (SJ3). (grifo nosso)

SJ3 afirma que temos de nos dar conta de que “uma escola católica é uma empresa como outra qualquer em relação às obrigações com o governo. Mas diante da sociedade temos de oferecer aquele diferencial que as famílias esperam de nós.” Esse posicionamento manifesta uma importante clareza em relação à identidade da instituição o que garante a manutenção dos princípios filosóficos e pedagógicos na convivência com o mercado.

### 3.5 Tentativa de Análise Sintética sobre os Depoimentos

Busca-se, ao se analisar esses depoimentos, um espectro de observação sobre o fenômeno da mudança na política de gestão do Colégio Anchieta dentro do problema da pesquisa que é a relação entre a escola católica e o mercado da educação. Nesse sentido, pode-se inferir que, no caso do Colégio, houve uma mudança de cultura organizacional que iniciou um processo de profissionalização da gestão e reposicionamento no mercado. Os depoimentos mostram, também, que a aproximação com o mercado, por meio do uso de alguns de seus instrumentos, produziu reações adversas, não a ponto de ameaçar o processo de mudança, mas o suficiente para mostrar a dificuldade de se colocar em um mesmo espaço, ainda que seja um espaço conceitual, propostas e visões com pressupostos neoliberais e com pressupostos do humanismo cristão.

Diante do desafio, que significava uma ameaça à saúde da instituição — prestar contas da isenção fiscal em relação à Filantropia para a mantenedora e essa para o Governo Federal, sob o risco de perder a isenção dos impostos ao lado do

desafio do acirramento da competitividade —, o Colégio lançou mão do “remédio” que havia disponível. Diante de tais ameaças, em qualquer época, um gestor responsável iria lançar mão da ferramenta que fosse necessária para resolver e devolver a estabilidade e segurança administrativa à instituição. Tais ameaças são o lado objetivo do fenômeno. O lado subjetivo, e por subjetivo entende-se algo difícil de identificar com clareza e exatidão, refere-se à carga ideológica que acompanha as ferramentas utilizadas. Por ferramentas, entendem-se os meios requeridos para reposicionar o Colégio e “profissionalizar” a gestão. Quando se lança mão de recursos do mundo corporativo, como se fosse um remédio alopático, junto com a solução vêm os efeitos colaterais. No caso das ferramentas do mercado, vem junto a ideologia, fórmula-base composta por elementos do neoliberalismo que dentro de um corpo docente tende a causar fortes reações adversas. Na linguagem de M. Appel (2005), são caminhos diferentes, linguagens e conceitos que partem de pressupostos diferentes e buscam resultados distintos. A visão e missão de uma empresa de mercado dificilmente será a mesma de um Colégio com tradição no humanismo cristão.

As pessoas ou instituições que reagem a aproximação de conceituação e ferramentas de mercado tendem a serem vistas, hoje, como elementos de baixa resiliência, que têm baixo nível de adaptação às mudanças. A estes, em geral, se aplica a frase de Darwin, “não são as espécies mais fortes que sobrevivem, mas aquelas que têm maior capacidade de adaptação ao meio”, criando, assim, uma espécie de consenso em torno da necessidade quase obrigatória de ter de adaptar-se ao mercado: ou se adapta ao mercado ou cai fora! Essa unilateralidade na interpretação dos conceitos parece algo perigoso e muito utilizado pelos consultores e especialistas do mundo corporativo. A adaptação é importante, mas não há evidência de que somente a adaptação, e, necessariamente, ao mercado, é que promoverá o sucesso, entendendo-se sucesso não apenas como realização financeira.

Depreende-se dos depoimentos que, em se tratando do Colégio Anchieta, há uma sólida tradição pedagógica e clareza do que se quer com a educação. A identidade jesuítica do Colégio lhe assegura estabilidade suficiente para entrar no mundo do mercado sem se deixar absorver pelas regras e cultura desse mercado.

Essa clareza na identidade institucional é expressa mais de uma vez por todos os depoentes e está bem consolidada no regimento interno do Colégio e respaldada pelos documentos basilares da Pedagogia Inaciana. A percepção do que significa ser uma escola católica e da Companhia de Jesus é, ao que parece, o garantidor da sobrevivência não somente financeira, mas também pedagógica e espiritual da instituição.

De acordo com os depoimentos havia uma urgência de mudança. Dentro dos desafios existentes, as mudanças mais perceptíveis foram na política de gestão, isso não significa que também não houve mudanças na proposta pedagógica em termos de atualização e qualificação dos profissionais. Não sendo esse o foco dessa pesquisa, se deixou de lado todas as realizações em termos de formação permanente e qualificação do quadro pedagógico. Parece importante citar que em todo esse processo de mudança na política de gestão, conforme disseram SJ1 e SJ3, foram, também, incentivados vários projetos na linha de formação permanente e em especial ações na linha da formação religiosa e de compreensão dos princípios da Pedagogia Inaciana. Há uma observação feita pelo SJ3 que parece importante citar nesse momento: “sempre se procurou preservar a essência da pedagogia inaciana, da espiritualidade inaciana para todos os que trabalham no Colégio, não somente os professores”. O envolvimento de todos os profissionais da instituição em programas de formação que reforçam a cultura e princípios da instituição garante que elementos esdrúxulos, os efeitos colaterais das ferramentas de gestão, não coloquem em risco o compromisso da instituição com o seu regimento interno e as orientações da Companhia de Jesus.

### 3.5.1 O Colégio Anchieta na relação entre a escola católica e o mercado da educação

Pretende-se, agora, estabelecer a triangulação entre o fenômeno observado, o contexto do problema e a fundamentação bibliográfica.

As mudanças em relação à política de gestão ocorridas no Colégio Anchieta colocam essa instituição dentro do fenômeno de mudanças paradigmáticas que vêm ocorrendo na sociedade globalizada em cujas terminologias de categorização variam

entre sociedade do conhecimento ou sociedade da informação (HARGREAVES, 2004; CASTELLS, 1999). Sob tais categorias há diferentes perspectivas de análise no sentido de que algumas se aproximam mais da concepção de educação e conhecimento como propulsor do desenvolvimento econômico (HARGREAVES, 2004) e outros que rejeitam essa vinculação instrumentalizada da educação como uma sobreposição do neoliberalismo sobre os valores humanísticos da educação (APPLE, 2005; SACRISTAN, 2008). A instituição observada traz em sua história e regimento interno um forte compromisso com a tradição humanista cristã expressa nos princípios de educação da Companhia de Jesus (Características e Projeto Educativo Comum). As decisões, em termos de mudança na política de gestão que, de acordo com os depoimentos têm ocorrido do Colégio Anchieta, decorrem do cenário desafiador de competição potencializado com a entrada de novos grupos empresariais no campo da educação além de uma presença mais rígida em termos de controle dos recursos da Filantropia da parte do Governo Federal. Os depoimentos revelam serenidade nas decisões tomadas por parte dos gestores do Colégio. Tranquilos, os gestores sabiam que não estavam mudando a identidade do Colégio apenas por colocá-lo em uma posição mais aberta ao mercado. Tal “serenidade” deve-se, segundo os depoentes, à firme cultura institucional fundamentada na tradição jesuítica em educação — a Pedagogia Inaciana.

Todos os gestores do Colégio possuem qualificação acadêmica e prática em gestão, além disso, a mantenedora lançou mão do mercado para contratar gestores com notável experiência. O Projeto Educativo Comum refere-se ao “novo modelo organizacional”, tendo de estar fundamentado nas “bases científicas da gestão”. Pode-se inferir que o perfil do gestor também foi determinante para que as mudanças ocorressem no tempo certo e de forma correta. No contexto da escola católica e também nos depoimentos observa-se um descompasso de muitas escolas em relação ao modelo de gestão. Há escolas que permanecem com modelos personalistas de gestão e sem conhecimento especializado e acabam por comprometer a sustentabilidade da instituição e, mesmo que tivessem um bom projeto pedagógico, não implantaram uma política de gestão capaz de manter o Colégio funcionando.

As apreciações sobre o mercado da educação são bastante severas e verdadeiras. No cenário da educação privada no Brasil observa-se que há, conforme

diz Apple, escolas que se assemelham a “supermercados” que estabelecem, com suas famílias, a relação do tipo “consumidores”. Constata-se, nos depoimentos, o estranhamento em relação aos termos “clientes” e “produto” contidos nas ferramentas tecnológicas. Entretanto, pelo que foi colhido nos depoimentos e os indicadores sobre o Colégio não se percebe nenhuma evidência de que as mudanças, com a utilização de ferramentas do mercado, tenham aproximado a realidade do Colégio ao que caracterizou Apple de “supermercado”. A observação sobre as mudanças e o comportamento do Colégio Anchieta revelam a dimensão da gravidade e da responsabilidade em torno da política de gestão. Caso as mudanças não tivessem sido feitas, certamente o Colégio teria perdido o certificado de filantrópica, não teria conhecimento real sobre sua situação financeira e sem pesquisas de mercado correria às cegas entre as concorrentes. Colocaria em risco o emprego de todos os funcionários e professores e a sobrevivência de um patrimônio de 120 anos na cidade, o que, infelizmente, ocorreu com muitas escolas católicas.

O compromisso do Colégio Anchieta, expresso no marco doutrinal e inspirada na Pedagogia Inaciana, de buscar a “excelência humana e acadêmica” para formar “cidadãos competentes, conscientes e comprometidos com as transformações que se fazem necessárias” e também “formar homens e mulheres para os demais” vai ao encontro do que propõe Mészáros (2005, p.15): a “educação poderia ser a alavanca essencial para a mudança”, e está de acordo com os representantes da pedagogia progressista (LIBÂNEO, 1985).

O contexto do mercado da educação, no viés como a OCDE entende o conhecimento e como muitos grupos empresariais trabalham no ramo educacional constituem o que Mészáros (2005) caracteriza como uma “instrumentalização da função da educação” algo que visa apenas a preparar futuros profissionais que venham contribuir para o desenvolvimento econômico, “fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à maquinaria produtiva”. Essa concepção instrumentalizada da educação e do conhecimento é uma realidade que ronda os ambientes educacionais e as recentes reformas educacionais. O predomínio da análise econômica tende a deixar em segundo plano a formação integral do ser humano. As mudanças ocorridas no Colégio Anchieta, embora o tenham aberto ao mundo corporativo, não parece ter tido impacto sobre a proposta pedagógica e na concepção de conhecimento da instituição, pelo menos não de forma perceptível nos depoimentos

ou na observação feita nesta pesquisa. A identidade humanista cristã no Colégio é bem sólida e calcada em uma tradição que não a deixa vulnerável a fórmulas milagreas do mercado. No marco doutrinal do regimento interno do Colégio lê-se: “a competência se constroi mediante uma sólida e qualificada preparação intelectual, cultural e científica” e “mediante uma eficaz formação humanístico-filosófico-cristã”.

A tradição pedagógica da Companhia de Jesus presente no marco doutrinal e pedagógico do Colégio Anchieta foi equilibrada com as inovações e mudanças necessárias de acordo com o que o contexto exigia. A combinação entre a tradição jesuítica e as inovações na gestão é o que possibilitou a continuidade do Colégio dentro de um quadro financeiro saudável e um ambiente de prosperidade. Se, em nome da tradição, fossem rejeitadas todas as inovações, aquela percepção mencionada por SJ3 de que “o Colégio parecia velho” teria prevalecido em detrimento da sustentabilidade institucional. Por outro lado, se as inovações em termos de gestão se sobrepujassem totalmente aos princípios da tradição inaciana, estaria o Colégio pondo a perder um tesouro reunido durante séculos. O bom senso de preservar a riqueza de ser um colégio antigo sem ser velho e de acolher as inovações que ajudem o Colégio a levar a bom termo os objetivos pelos quais o Colégio foi fundando é o desafio para se garantir uma boa gestão.

### 3.5.2 Os ganhos e limites da relação do Colégio Anchieta com o mercado da educação

O problema proposto para esta pesquisa — a relação entre a escola católica com o mercado da educação — pode sugerir discussões bem acaloradas. Mercado e educação sugerem categorias com pressupostos distintos desde o princípio ao fim. As publicações científicas no Brasil, em torno, por exemplo, da atuação do Banco Mundial, OCDE (representantes do pensamento neoliberal) sobre as reformas na política de educação são um exemplo de como, por mais que seja uma realidade a “economização da educação”, não tende a ser “abençoada” pelos intelectuais da educação. Essa aversão aos conceitos do mercado e aos princípios neoliberais está presente também no ambiente da educação católica, conforme ficou expresso em alguns dos depoimentos. Esse conflito na relação entre educação e mercado

poderia sugerir uma análise “maniqueísta” sobre o fenômeno observado e uma tentativa de diagnosticar os erros e acertos ou sobre a possibilidade ou não da relação dar certo. Propõe-se, entretanto, encontrar os ganhos e os limites partindo-se do pressuposto de que a relação caminha para a consolidação.

Entende-se por ganho algo que tenha significado um avanço nos objetivos do Colégio como resultado das mudanças empreendidas e ocorridas. Entretanto, a palavra ganho pode sugerir, dentro do contexto do mercado da educação, um tipo de avanço apenas como uma consolidação econômica. Esta pesquisa, com base nos depoimentos, pode concluir que houve um movimento de mudança o que trouxe novas perspectivas para a instituição. Os depoimentos coincidem em uma perspectiva otimista para o Colégio. Considerando-se um ganho a consolidação econômica observa-se que, de fato, houve resultados favoráveis e animadores depois da implantação das mudanças. Com base nos dados fornecidos pelo departamento de registro acadêmico da instituição, entre os anos de 2001 a 2011 houve uma linha ascendente no número de matrículas. Em 2001, o Colégio oferecia 2719 vagas, das quais foram preenchidas por 2535 matrículas efetivadas, deixando, portanto, uma ociosidade de 6,88%. Com as reformas prediais e a construção de novas salas de aula, o Colégio aumentou o número de vagas oferecidas. Esse aumento teve uma gradativa resposta positiva a cada ano, em 2011 há 3274 vagas sendo oferecidas e a previsão de pouco mais que 3000 alunos, ficando com uma taxa de ociosidade próxima de 8,98%. A saúde financeira de uma instituição de ensino não pode ser medida somente pelo número de alunos, mas pelo equilíbrio que deve haver nas contas. A cada ano, partindo-se de 2001, o Colégio vem aumentando o número de alunos. O orçamento do Colégio compartilha constantes melhorias nas instalações físicas e em investimentos na inovação tecnológica, incentivo de projetos pedagógicos em pesquisa e atividades de formação permanente do professorado e para a qualificação da gestão. O Colégio também procurou diversificar as entradas de recursos para não depender unicamente das matrículas. Nesse sentido, para cobrir a taxa de ociosidade o Colégio oferece outras atividades, “produtos” em que os alunos podem se inscrever aceitando o acréscimo na mensalidade. É o caso das atividades esportivas do tipo escolinhas de futebol, vôlei, balé e demais modalidades que acontecem no final do dia quando as quadras, campos e o ginásio de esportes não estão ocupados com atividades curriculares e

que podem ser usados pelos alunos interessados. Todas essas atividades esportivas são um exemplo de atividades extras que podem significar uma receita adicional à mensalidade e que ajuda a equilibrar a taxa de ociosidade. Essas receitas adicionais não foram mencionadas pelos depoentes, mas constatadas pelos dados fornecidos pela secretaria.

Pode-se considerar como um ganho obtido com as mudanças na política de gestão o processo, identificado no depoimento de G2, a descentralização na elaboração e execução do orçamento e no processo de planejamento estratégico. No esforço para profissionalizar a gestão, o trabalho em equipe foi valorizado, diminuindo-se o espaço para personalismos, o que, segundo o mesmo depoimento, ocorria em tempos passados. Considerando-se o cenário das escolas católicas e os problemas de gestão elencados por Manuel Alves, o ganho acima citado parece um dos mais relevantes para o fortalecimento da instituição.

Outro ganho para o Colégio foi que o trabalho em rede potencializou a troca de experiência, já existente entre os educadores das outras “mantidas” pela mantenedora, e foi reforçada a política de formação permanente, inclusive com a participação, que não havia, dos funcionários e profissionais da área técnico-administrativa em atividades voltadas à formação pedagógica e religiosa. A cooperação entre as mantidas tende a ser reforçada pela política de organização em rede que vem se estabelecendo.

Propondo-se uma análise sobre os possíveis limites dessa relação estabelecida pelo Colégio com o mercado, há de se considerar que essas duas perspectivas de análise, ganho e limite, estão muito próximas. Esta pesquisa, portanto, pretende analisar os limites nos ganhos também como perigos ou possíveis ameaças à identidade da instituição.

Os possíveis limites nessa relação dizem respeito ao conceito de “adaptação”. Caso esse conceito seja entendido como uma absorção sem “discernimento” dos princípios e fins do mercado, pouco a pouco o compromisso com o humanismo cristão e uma “pedagogia progressista” tenderá a enfraquecer e desaparecer, tendo como séria consequência a descaracterização da identidade da escola. As mudanças ocorreram e foram necessárias, mas há de se distinguir entre mudanças

acidentais e mudanças essenciais. No caso observado do Colégio Anchieta, dentro dos limites metodológicos utilizados, há maior probabilidade de que não tenha havido uma mudança na identidade do Colégio, portanto não tenha havido mudança na essência. O dado que leva a esta conclusão é que o regimento doutrinal e metodológico do Colégio não foram mudados. Os depoimentos mostram que houve uma série de mudanças acidentais, muito importantes, mas não mudaram a identidade da instituição. Buscou-se, no mercado, ferramentas e meios para fortalecer a instituição em termos de gestão, isso fez com que os profissionais do Colégio tivessem que adaptar-se a uma nova cultura de gestão, mas, por outro lado, também as ferramentas e gestores que vieram do mercado precisaram se adaptar à realidade do Colégio.

No cenário das escolas católicas, essa “adaptação” ao mercado ocorre de maneira forçada quando, por exemplo, por falta de aprimorar a gestão, perde-se o controle financeiro e administrativo e tem-se que procurar contratos com sistemas de rede de ensino em detrimento da cultura local e da tradição pedagógica da instituição, conforme comentou SJ3 (p.92).

A observação do caso do Colégio Anchieta ilustra o fenômeno da busca por parte das escolas católicas de ferramentas de gestão empresariais a fim de fortalecer o aspecto econômico e administrativo da instituição. De acordo com os depoimentos, identifica-se que, dentro da ameaça de se perder o controle administrativo da instituição, o fortalecimento econômico da instituição via profissionalização da gestão e a “adaptação ao mercado” surge como um ganho. Entretanto, parece haver, dentro desse “ganho”, a ameaça de comprometer e por a perder a tradição pedagógica da instituição à medida que a visão de mercado venha a prevalecer sobre a tradição pedagógica humanística da instituição. Mesmo que esta pesquisa não tenha, nos depoimentos e dados fornecidos pelo Colégio, elementos suficientes para se fazer tal inferência, há, contudo a percepção de que mercado e educação não têm uma relação de convivência natural. Não é o foco de analisar-se, nesta pesquisa, o impacto do processo de “profissionalização da gestão” com ferramentas do mercado sobre os diversos sujeitos que compõem uma comunidade escolar. Parece oportuno, em posteriores estudos, uma análise sobre os desdobramentos e repercussões sobre o mercado da educação nas pessoas que

fazem parte do cotidiano das instituições de ensino católico que vem se adaptando ao mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mercado e educação são realidades que se apresentam com pressupostos distintos desde os seus princípios às suas finalidades. O processo contextual em que a educação ganha valor de mercado ressalta a relevância da visão neoliberal em detrimento dos referenciais humanísticos da educação (APPEL, MÉSZAROS, SACRISTÁN). As publicações científicas, no Brasil, referentes à atuação do Banco Mundial e à OCDE (vistos como representantes do pensamento neoliberal), sobre as reformas na política de educação são um exemplo de como, por mais que seja uma realidade, a “mercantilização da educação” não tende a ser “abençoada” pelos intelectuais da educação. Essa rejeição aos conceitos do mercado e aos princípios neoliberais também está presente no ambiente da educação católica, conforme ficou expresso em alguns dos depoimentos.

A análise de Apple e Sacristán ajuda na desconstrução do que se observa como uma “mistificação” (MÉSZAROS, 2005) das razões econômicas pelas quais se diz que a educação e o conhecimento são os novos protagonistas do sistema capitalista. Não se trata de contrariar ou negar os avanços tecnológicos, mas de ponderar sobre até que ponto o desenvolvimento prometido pela sociedade do conhecimento irá aumentar a inclusão e a qualidade de vida dos cidadãos, inclusive dos menos providos de oportunidades.

Nesta pesquisa, o conflito na relação entre educação e mercado poderia sugerir uma análise “maniqueísta” sobre o fenômeno observado. Tentou-se, entretanto, clarear as perspectivas em torno do cenário educacional brasileiro a fim de compreender melhor o processo de aproximação entre a escola católica e o mercado da educação para, então, avaliar os possíveis ganhos e os limites.

Há, portanto, ganhos e limites na relação entre a escola católica e o mercado. Deduz-se, aqui, que o cenário da escola católica em meio aos conflitos institucionais ocorridos no pós-Vaticano II somado às regulamentações em termos de filantropia e ao surgimento de novos grupos empresariais no ramo da educação privada forçou uma relação com o mercado. Essa relação, com base nos depoimentos e no contexto, favoreceu a “profissionalização” da gestão, substituindo modelos personalistas e amadores por modelos mais empresariais. O caso do Colégio Anchieta ilustra como esse processo aconteceu sem que houvesse perdas na identidade da instituição.

Parece que a crise de identidade das escolas católicas constitui-se em um fator relevante na sua postura confusa e enfraquecida no mercado da educação. A partir do aumento da participação e de investimento dos grupos empresariais no ramo da educação privada, na perspectiva de expandir seus lucros em um mercado promissor, resta concluir que: se as escolas católicas não obtêm os mesmos resultados não é por falta de alunos, mas por falta de capacidade empresarial de captar e manter o número de matrículas (MANUEL ALVES (2005); e TREVISAN e TREVISAN, 2010).

A história recente da escola católica, no Brasil, revela significativa mudança de postura entre a primeira e segunda metades do século XX. Tendo a realização do Vaticano II como divisor de águas nos anos posteriores, as escolas católicas abriram-se para o diálogo com a sociedade moderna. A educação libertadora marcou uma postura de compromisso com as lutas democráticas e libertárias, mas também foi um período de crise e conflito tanto com as elites quanto em nível interno na Igreja e nas ordens religiosas.

A observação do caso do Colégio Anchieta trouxe o dado de que a instituição optou em contratar gestores especializados no mercado, além de empresas de consultorias. Decorrente da atuação desses profissionais, o Colégio passou por um processo de mudança no modelo de gestão e na postura diante do mercado. Entretanto, não serão esses profissionais que irão construir e constituir a identidade filosófica e pedagógica da instituição. No caso do Colégio Anchieta isso já vem sendo construído junto com a história da Companhia de Jesus e do próprio Colégio em seus 121 anos de existência. Os depoimentos e demais indicadores sobre o

Colégios não apontam para uma mudança na identidade do Colégio em decorrência da aproximação do mercado. O marco referencial, teológico, pedagógico e metodológico continua o mesmo. Quando a instituição não tem domínio sobre seu modelo de gestão, conforme os depoimentos de SJ1 (p.69), SJ3 (p.61) e G1 (p.75), acaba tendo que abrir mão da proposta pedagógica para aderir a um sistema de rede ou de franquia educacional.

As escolas católicas não foram fundadas conforme os objetivos neoliberais. À semelhança do Colégio Anchieta, todas as escolas católicas possuem referenciais fundamentados e orientados pelos valores do Evangelho e em torno da categoria teológica de Reino de Deus. A grande maioria das escolas católicas no Brasil recebeu a influência da Educação Libertadora. A história, portanto, das escolas católicas as colocam em confronto, ao menos conceitual, com o ideário da política e da economia neoliberal. Por outro lado, as instituições de educação católica precisam competir e sobreviver dentro de uma sociedade e economia capitalistas.

A relação entre a escola católica e o mercado parece inevitável ao se considerar que a escola católica é uma instituição privada de ensino e depende das mensalidades e do relacionamento com seus “clientes” para sobreviver, ou seja, no sentido de sobreviver no mercado pode-se entender, segundo Steinberg e Marcatti (2010) que a sua gestão deve ocorrer como em qualquer outra empresa. Isso significa que irá precisar de meios para garantir o sucesso de seu empreendimento. O caso observado mostra o desafio complexo de portar-se em gestão de forma competitiva no mercado e ao mesmo tempo não abrir mão dos valores e princípios presentes no marco referencial da escola. A identidade e as características específicas da Congregação que dirige a escola católica são elementos que asseguram a soberania da proposta pedagógica e que podem ser o diferencial da instituição no cenário competitivo. A escola católica pode marcar sua presença no cenário competitivo pela identidade e capacidade de levar com competência e zelo os ideais da respectiva congregação no que se refere à educação e não pelo desleixo, amadorismo ou personalismo na política de gestão. A escola é uma empresa e também uma “obra apostólica” e parece importante a clareza dessas duas dimensões da instituição de ensino católico para se ter serenidade e discernimento em relação às escolhas que forem necessárias para realizar as mudanças.

O apóstolo Paulo, na carta aos Romanos, diz: “não deveis se conformar com o mundo, mas transformá-lo” (Rm 12,12). As escolas católicas podem encontrar nesse ensinamento paulino uma inspiração para compreender até que ponto podem se “adaptar” ao mercado e em que sentido devem transformá-lo. É inevitável conviver com as regras do mercado em uma sociedade democrática e capitalista, mas não se pode pertencer ou se conformar com as contradições desse sistema porque “não podemos servir a Deus e ao dinheiro” (MATEUS, 6, 24).

## REFERÊNCIAS

ALTMANN, Helena. Influências do Banco Mundial no projeto educacional brasileiro. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n.1, p. 77 – 89, jan/jun., 2002.

ALVES, Manoel. Sistema católico de educação e ensino no Brasil: uma nova perspectiva organizacional e de gestão educacional. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba: Editora Universitária Champagnat, v.5, n.16, p. 209-228, set/dez., 2005.

ALVES, Manoel. Seminário da ANAMEC, agosto de 1996.

ANAMEC. O Futuro da Educação, o papel das escolas católicas. Seminário da ANAMEC – Agosto 1996. Publicação da Associação Nacional de Mantenedoras de Escolas Católicas, p. 215 a 236.

APPLE, Michael W. **Educando à direita** – Mercados, padrões, Deus e desigualdade. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire (Biblioteca Freireana, 5, – Trad. De Dinah de Abreu Azevedo), 2003.

APPLE, M. W. Entre o Neoliberalismo e o neoconservadorismo: Educação e Conservadorismo em um Contexto Global. In: BURBULES, Nicholas e Torres, Carlos A. (e outros). **Globalização e Educação**: perspectivas críticas. Porto Alegre: Artmed, 2004).

AZZI, Riolando. Educação e evangelização, perspectivas históricas. **Revista de Educação da AEC**, n. 84, p. 47 (1997).

AZZI, Riolando. A Educação Católica no Brasil (1844 – 1944). In: Alves de Lima, Irmã Severina. Caminhos Novos na Educação. Editora FTD, São Paulo: 1995.

BARBOSA, Maria Aparecida. **O desencontro entre a AEC e as escolas católicas**: uma análise da proposta pedagógica e projeto histórico da Associação de Educação Católica do Brasil. Pontifícia Universidade de São Paulo. (Mestrado em Ciências Religiosas), São Paulo, 2005.

BÍBLIA DE JERUSALÉM. Mateus 6, 24 e Rm 12,12. São Paulo: Paulus: 2002.

BOMENY, Helena. **Os Intelectuais da Educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BROCK, C. e SCHWARTZMAN, S. (orgs). **Os desafios da educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005.

BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência**. Por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: Editora UNESP, 1997.

CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO DA COMPANHIA DE JESUS. Coleção Documenta S.J. São Paulo: Loyola, 1987.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

CELAM, Conclusões de Medellín. A Igreja na atual transformação da América Latina à luz do Concílio. Documento Educação, Petrópolis: Vozes, 1969.

CENSO DAS ESCOLAS CATÓLICAS. Pesquisa ANAMEC/CERIS. Publicado pela EDUSC, Bauru/SP, 2006.

COLÉGIO ANCHIETA. Memória Anchieta: Retratos de 115 anos de educação. Porto Alegre: Gráfica e Editora Comunicação expressa, 2005.

CPAL, Projeto Educativo Comum da Companhia de Jesus na América Latina, 2005.

CURI, Andréia Zaitune e MENEZES, Naercio. **Educação em Revista**, ano XI. Junho/julho de 2010.

DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna. **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. Califórnia: Sage Publications, 1998.

DAVID e FOREY. Economic fundamentals for knowledge society. Stanford Institute for Economic Policy Research. 2003, em pdf disponível no site <http://129.3.20.41/eps/dev/papers/0502/0502008.pdf> último acesso em 16/02/2011.

DIAS DE MOURA, Laércio. **A Educação Católica no Brasil**. São Paulo: Loyola, 2000.

DIDON, Henri. In: GHIRALDELLI, Paulo Jr. **História da Educação Brasileira**. São Paulo: Cortez, 2006.

DUMORTIER, F.; LUCE, G. e outros. **Tradição Jesuítica**. Pedagogia, espiritualidade, missão. São Paulo: Loyola, 2006.

FLECHA, Ramón e TORTAJADA, Yolanda. Desafios e saídas educativas na entrada do século. In: Inbernón (orgs.). **A Educação no Século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

GENTILI, P. Neoliberalismo e educação: manual do usuário In: GENTILI, P. e SILVA, T.T. (Orgs.). **Escola S.A. quem ganha e quem perde no mercado educacional no neoliberalismo**. Brasília – D.F.: CNTE, 1996.

GOMES, Ângela de Castro e outros. **A República no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

HARGREAVES, A. **O Ensino na Sociedade do Conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HYPOLITO, Alvaro Moreira; IVO, Andressa Aito. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: uma análise no contexto escolar**. In: **GT 05 Estado e Políticas Educacionais**, ANPED, 2009.

JAVIER, Dupla. Artigo publicado em espanhol no endereço [www.centropedroarrupe.org.br/pedagogiainaciana](http://www.centropedroarrupe.org.br/pedagogiainaciana), último acesso em 07/02/11.

KLEIN, Luiz F. **Atualidade da Pedagogia Jesuíta**. Loyola: São Paulo, 1997.

KRUPPA, Sonia Maria Portela. **O Banco Mundial e as Políticas de Educação nos anos 90**. Grupo de Trabalho Estado e Política Educacional. ANPED, 2001.

LATOURETTE, Bruno. **A Esperança de Pandora**. Ensaios sobre a realidade dos estudos científicos. Bauru, SP: EDUSC, 1999. Coleção Filosofia e Política. Capítulo 2: Referência Circulante.

LIBANIO, João Batista. **Educação católica: atuais tendências**. São Paulo: Loyola, 1983.

LIBANIO, João Batista. **Revista de Educação da AEC**. Caminhada da Educação Libertadora: de Medellín a nossos dias, 1997.

\_\_\_\_\_. **A volta à grande disciplina**: reflexão teológico-pastoral sobre a atual conjuntura da Igreja. São Paulo: Loyola, 1983.

LIBÂNIO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública**. A Pedagogia crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 1985.

LUSTOSA, Oscar F. **A Igreja Católica no Brasil República: cem anos de compromisso (1889-1989)**. São Paulo: Paulinas, 1991.

MELLO, Guiomar Namó de. **Cidadania e Competitividade**: Desafios educacionais do terceiro milênio. São Paulo: Cortez, 1996.

\_\_\_\_\_. **Educação Escolar Brasileira**. O que trouxemos do século XX? Porto Alegre: Artmed, 2004.

MACGAW, Barry. Quality education: Is the sky the limit? Disponível no site [http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1217/Quality\\_education:\\_Is\\_the\\_sky\\_the\\_limit.html](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1217/Quality_education:_Is_the_sky_the_limit.html) último acesso em 14/02/11.

MARGENT, Josep. **Competentes, Conscientes, Compassivos y Comprometidos**. La educación de los jesuitas. Madrid: PPC, 2010.

MÉSZÁROS, István. **A Educação para além do Capital**. Perdizes: Boitempo, 2005.

MORAES, R. e GALIAZZI, Maria do C. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.

MORIN, Edgar. **Se eu fosse candidato....** 2007. Disponível em <http://www.edgarmorin.org.br/textos.php?tx=20>. Último acesso em 15/02/2011.

OECD. Disponível em: <http://www.oecd.org/pages>. Acesso em: 23/01/11.

OECD Observer, n. 242, March 2004.

OECD. Economic Fundamentals of the knowledge society, 2004.

OECD. Innovation in the knowledge economy: implications for education and learning, 2004.

OECD. Disponível em: <http://www.oecd.org/pages>. Acesso em: 13/06/2010.

PASSOS, L. A. Educação Libertadora: a construção-invenção-imaginada. **Revista de Educação da AEC**, n. 105, p.39, 1997.

PÉCAUT, Daniel. **Os Intelectuais e a Política no Brasil**. Entre o povo e a nação. São Paulo: Ática, 1990. Capítulo 2.

PEDAGOGIA INACIANA. Uma proposta prática. Coleção Documenta S.J. Loyola, São Paulo, 1994.

REVISTA DE EDUCAÇÃO AEC. Editorial. Brasília, ano 35 julho/setembro, 2006, n.140.

RIGAL, LUIS. A escola crítico-democrática: uma matéria pendente no limiar do século XXI. In: Inbernón (orgs.) **A Educação no Século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

ROSSA, Leandro. **AEC do Brasil – 60 anos**. Uma presença Católica na Educação Brasileira. São Paulo: Gráfica Bandeirantes, 2005.

SACRISTÁN, J. G. A. **Educação que ainda é possível**: Ensaios sobre uma cultura para a educação. Porto Alegre: Artmed, 2008. (Reimpresso)

SANTOS, Boaventura de Souza. **Um Discurso sobre as Ciências**. Porto: Afrontamento, 2002.

SCHLEICHER, Andreas. **Educação num mundo em mudança**: avaliação da qualidade e equidade. Conferência dada no 10º Congresso da Escola Particular Gaucha no Centro de Eventos da PUCRS. Porto Alegre: DVD SINEPE/RS, 2009.

SCHLEICHER, Andreas. **Entrevista à Revista Escola**. [Edição 217](#), 1º.11.2008.

SCHMITZ, Egídio. **Os Jesuítas e a Educação**. A filosofia Educacional da Companhia de Jesus. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1994.

SEMINÁRIO DA ANAMEC, agosto de 1996.

SEVERINO, Joaquim Antônio. **A pesquisa na pós-graduação em educação.** Revista Eletrônica de Educação. Revista bilíngüe do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos. 2007, v. 1, no.1. <http://www.reveduc.ufscar.br>.

SINDICADO DOS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO DE SÃO PAULO (SIEEESP), 1996.

SINEPE. Educação em Revista, ano XI. Junho/julho de 2010.

SOUZA, Amaury de; LAMOUNIER, Bolivar. **A Classe Média Brasileira:** Ambições, valores e projetos de sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

STEINBERG, H. e MARCATTI L. Governança Corporativa Aplicada às Instituições de Ensino. In: **Nos Bastidores da Educação Brasileira:** a gestão vista por dentro. Porto Alegre: Artmed, 2010.

STENGERS, Isabelle. **A invenção das ciências modernas.** São Paulo: Editora 34/2002. p.11-50.

TREVISAN, A. e TREVISAN, F. Os Desafios da Gestão Financeira. In: **Nos Bastidores da Educação Brasileira:** a gestão vista por dentro. Porto Alegre: Artmed, 2010.

VAZ, Henrique C. de Lima. Esquecimento e memória do ser sobre o futuro da Metafísica. **Síntese Revista de Filosofia**, vol. 27 no. 88, 2000.

VEJA. Revista Semanal. Abril Educação compra grupo Anglo e espera faturar meio bilhão em 2010. Seção Veja Educação. Reportagem publicada em 12/07/2010. Também disponível no site <[http://portalimprensa.uol.com.br/portal/últimas\\_noticias/2010/07/12/imprensa36855.shtml](http://portalimprensa.uol.com.br/portal/últimas_noticias/2010/07/12/imprensa36855.shtml). Último acesso em 17/02/2011.

ZAITUNE, Andréia Curi; MENEZES, Naercio. Educação é moeda forte no Brasil. **Educação Em Revista**, ano XI. Junho/julho de 2010.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso.** Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman, 1994.

[www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br). Reportagem de Beth Kolke e Cynthia Malta. São Paulo, postada em 13/07/2010).

Anexo 01

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Porto Alegre, fevereiro de 2011.

Prezados senhor

Sou estudante do Curso de Mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do RS e estou realizando uma pesquisa para elaboração da minha dissertação. Esse trabalho está sendo orientado pela professora doutora Marta Sisson Luz de Castro.

O objetivo deste estudo é observar e demonstrar o comportamento das escolas católicas em relação ao mercado da educação. A sua participação será no sentido de fornecer dados sobre o Colégio Anchieta, caso a ser acompanhado por nosso pesquisa.

Sua participação nesse estudo é voluntária, portanto poderá desistir de participar a qualquer momento. Para contribuir com a pesquisa, solicito que tenha uma entrevista comigo. Sua fala não será gravada. Os resultados deste estudo serão divulgados no meio científico, porém não conterão dados que possam identificá-lo.

Qualquer esclarecimento com relação à pesquisa entre em contato comigo pelos telefones: 33432466/92452712.

Atenciosamente,

Sérgio Eduardo Mariucci

Aceito participar deste estudo

.....

Assinatura do participante

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação ( CIP )**

M343m      Mariucci, Sérgio Eduardo  
                 O mercado da educação e a escola católica : uma  
                 abordagem sobre as mudanças na política de gestão  
                 educacional nas escolas católicas do Brasil / Sérgio Eduardo  
                 Mariucci. - Porto Alegre, 2011.  
                 104 f.

                 Diss. (Mestrado em Educação) – Fac. de Educação,  
                 PUCRS.

                 Orientação: Profª. Drª. Marta Luz Sisson de Castro.

                 1. Educação. 2. Escolas Católicas. 3. Educação e Religião.  
                 4. Gestão do Conhecimento. 5. Administração Escolar.  
                 I. Castro, Marta Luz Sisson de Castro.

CDD 377.82

Ficha Catalográfica elaborada por  
Vanessa Pinent  
CRB 10/1297