

# A PROPOSTA PEDAGÓGICA INACIANA ESTÁ CLARA. E A MUDANÇA?<sup>1</sup>

Luiz Fernando Klein

## Introdução

O tema da mudança nas escolas mantidas pela Companhia de Jesus no Brasil tem-me preocupado há vários anos. Ou mais precisamente, desde que o P. Pedro Arrupe pronunciou a alocução *Nossos colégios, hoje e amanhã* (1980) e o P. Peter-Hans Kolvenbach publicou os documentos *Características da educação da Companhia de Jesus*, em 1986, e *Pedagogia Inaciana. Uma proposta prática*, em 1993.

Plenamente concorde com estas declarações, venho indagando sobre as condições de possibilidade para a escola de inspiração inaciana no Brasil mudar, de modo a adequar-se ao mundo no qual está inserida, uma vez que *este nosso mundo cambiante é o único no qual temos sido chamados para levar a cabo nossa missão* (Kolvenbach, 1989). Os questionamentos básicos são os seguintes: *Tem havido mudança nos colégios jesuítas do Brasil? Qual a direção da mudança? Quais as condições de possibilidade para levar a mudança adiante, hoje?*

Por isso, este mini-curso é apresentado com uma frase do P. Arrupe, em 1980: *Temos sido muito vacilantes, demasiado tímidos e excessivamente lentos em mudar...* e com outra, mais recente, do P. Kolvenbach aos que trabalham nos colégios jesuítas: *Renovar-se ou morrer!*

De acordo com o tema do 3º. Congresso Inaciano de Educação: *Educação e mudança social: por uma pedagogia da esperança*, achei por bem ‘provocar’ os 30 educadores inscritos neste curso, provenientes de 18 instituições educativas e de quatro países da América Latina (Brasil, Chile, Paraguai e Peru) a uma reflexão sobre a mudança da escola jesuíta à luz do referencial ‘organizações que aprendem’, proposta por Peter Senge.

## 1. A Companhia de Jesus: a proposta e a mudança pedagógica:

### 1.1. A proposta pedagógica inaciana está clara:

Com a publicação de *Características da Educação da Companhia de Jesus* em dezembro de 1986 (acaba de completar 15 anos!) e *Pedagogia Inaciana: uma proposta prática*, em julho de 1993, clarificou-se a proposta pedagógica para as instituições educativas orientadas pela Ordem dos Jesuítas. Podemos entender que o documento *Características* apresenta a ‘pedagogia’ inaciana, enquanto o ‘livrinho verde’ apresenta a sua ‘didática’. *Características* apresenta a visão de ser humano, de mundo, de Deus, a finalidade da educação, o processo educativo, a organização e o funcionamento geral do colégio de inspiração inaciana. O ‘livrinho verde’ apresenta – sem ser uma receita! – os princípios metodológicos e a dinâmica dessa pedagogia no processo escolar. Mediante esses textos, a Ordem dos Jesuítas atualizava a sua proposta pedagógica, pois, desde que esteve supressa, durante 40 anos, no século 18, a *Ratio Studiorum* já não podia ser aplicada de modo estrito.

---

<sup>1</sup> Minicurso de três horas, ministrado no 3º. Congresso Inaciano de Educação, realizado em Itaiaci (São Paulo) de 28 a 31 de julho de 2002.

O serviço educativo escolar oferecido pela Companhia de Jesus tem hoje bem claros a meta, os fundamentos, processo, a dinâmica, os agentes e os recursos necessários. Ou seja:

- a) O colégio é um campo de trabalho, que outras pessoas e grupos na sociedade também ocupam, mas que a Ordem dos Jesuítas assume com um fim específico: dar conta da parcela que lhe cabe no trabalho evangelizador realizado pela Igreja;
- b) A oferta principal do colégio não é um acúmulo de informações, nem a preparação para o ingresso na universidade, mas uma formação integral (excelência acadêmica, firmeza de caráter, retidão de juízo e da sensibilidade, sentido estético, consciência e compromisso social) que perdurem ao longo da vida;
- c) O aluno é o elemento central, o protagonista do trabalho educativo, e não apenas o seu beneficiário. Por isso, ele é ajudado a libertar-se do modo habitual de pensar e atuar e a aprimorar-se, em todas as dimensões;
- d) O perfil do aluno a ser formado é o ser humano identificado com Jesus Cristo que assume como projeto de vida o serviço dos demais, começando pelos necessitados e marginalizados, e a transformação do modo injusto como a sociedade se organiza;
- e) O método pedagógico não pode ser transmissivo, passivo, 'bancário', mas ativo, personalizado, adaptado e enriquecido, constantemente, com os aportes das ciências;
- f) O processo pedagógico, inspira-se na fé católica e na dinâmica dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola, e trata de trabalhar valores no currículo existente, a partir de um paradigma de cinco dimensões: contextualização, experiência, reflexão, ação e avaliação;
- g) O colégio é uma comunidade, cuja organização procura antecipar a sociedade justa que se quer construir. Integram-na sete segmentos: alunos, pais, educadores, funcionários, dirigentes, antigos alunos e benfeitores, todos co-responsáveis, na missão educativo-evangelizadora;
- h) Os jesuítas constituem o núcleo da comunidade educativa, tratando de atuar na liderança e no serviço, não tendo mais poder nela do que o indicado nos documentos;
- i) A direção da escola pode ser descentralizada para leigos que comunguem com a proposta educativa e se empenhem em implementá-la;
- j) O professor tem um papel crucial no processo educativo, atuando como parceiro de aprendizagem, muito mais pela adesão aos valores e o testemunho de vida que pelos métodos pedagógicos empregados;
- k) O horizonte do colégio ultrapassa os seus muros, enquanto o insere na Igreja, o integra na sociedade e o relaciona com as instituições igualmente preocupadas com o bem do ser humano;

- l) O padrão de qualidade da educação jesuíta está não na excelência acadêmica, mas na qualidade de vida que as pessoas se dispuserem a formação de homens e mulheres para os demais.
- m) O diferencial da escola jesuíta é a inicianidade e a excelência humana.

Diante da atraente, precisa e clara definição da natureza específica, da direção e da dinâmica do apostolado educativo escolar da Companhia hoje, volta, inquietante e persistente, a pergunta: Os colégios jesuítas têm mudado a partir destas definições?

## **1.2. A mudança nas instituições educativas jesuítas**

### **1.2.1. Mudanças significativas, gratificantes e estimulantes**

Fiel à sua quadricentenária tradição educativa, a Companhia de Jesus continua investido fortemente na renovação das suas obras educativas, onde ela tem trabalhando 4.561 jesuítas, 21% do efetivo da Ordem.

O Secretário de Educação da Companhia, sediado na Cúria Geral, mantém-se atento às iniciativas dos coordenadores provinciais do setor, procurando colocá-los em rede. Bienalmente o Secretário reúne o CIAE (ICAJE, em inglês), *Comissão Internacional para o Apostolado Jesuíta* para uma semana de intercâmbio e reflexão sobre as principais questões da área em âmbito mundial.

Na América Latina os coordenadores provinciais de educação reuniam-se até o ano passado, uma semana por ano, durante 24 anos seguidos, tendo produzido iniciativas relevantes como cursos para diretores e agentes de pastoral dos colégios e diversas publicações. A federação das associações dos 106 colégios jesuítas no continente, criada este ano por sugestão dos coordenadores provinciais de educação, visa a incrementar os esforços de colaboração interprovincial no setor educativo.

As três grandes federações de educação jesuíta na América Latina, a de universidades (AUSJAL), a de colégios (FLACSI) e a das escolas de educação popular Fé e Alegria, começam a reunir-se visando à elaboração de um projeto comum educativo e de iniciativas, intercâmbio e reflexão.

Os cinco centros jesuítas de pesquisa pedagógica na América Latina<sup>2</sup>, a par de comissões provinciais de educação e associações de colégios, desenvolvem variadas e criativas iniciativas de renovação dos colégios em resposta às exigências do mundo contemporâneo, destacando-se os programas de formação de educadores (presencial e à distância), as reuniões de homólogos (alunos, educadores, diretores, pais de alunos e antigos alunos). A produção bibliográfica (teses, dissertações, livros e artigos) sobre pedagogia inaciana na América Latina avanta-se em relação aos outros continentes<sup>3</sup>.

São acertadas tais iniciativas de renovação? Elas correspondem às vertiginosas e complexas mudanças do mundo de hoje? Tais mudanças mantêm-se em continuidade? A opinião pública em geral reconhece as mudanças implantadas?

### **1.2.2. Incentivo da Companhia de Jesus à mudança:**

---

<sup>2</sup> São eles: CEAP (Salvador da Bahia), CERPE (Caracas), CIDE (Santiago do Chile), CPPA (Rio de Janeiro) e FORPI (La Paz).

<sup>3</sup> Em meu livro *Atualidade da Pedagogia Jesuíta* (São Paulo, Ed. Loyola, 1997) apresento um Anexo Bibliográfico com o registro dessas contribuições. Esse anexo aparece duplicado na edição em espanhol do livro: *Actualidad de la Pedagogía Jesuíta*, Guadalajara, Ed. ITESO, 2002.

A impressão generalizada dos agentes educativos (dirigentes, educadores e funcionários) e dos governos central e provinciais da Companhia é que as mudanças empreendidas nas escolas jesuítas não têm sido suficientes ou eficazes, o que não desmerece a dedicação e o esforço de seus autores.

Em que pesem os esforços empreendidos na renovação do apostolado, o governo da Ordem Jesuíta tem sido insistente no incentivo à mudança. Já no encontro com o grupo internacional de reflexão sobre a educação secundária, em setembro de 1980, o P. Arrupe (1981a) dizia: *Temos sido muito vacilantes, demasiado tímidos e excessivamente lentos em mudar.* No final daquela semana de reuniões, o então P. Geral alertava quanto ao perigo de os colégios permanecerem na inércia, saudosistas de tempos passados, refratários à avaliação institucional, à colaboração, resistentes às reformas estruturais necessárias, prognosticando: *Uma comunidade que é levada a julgar que seu colégio não necessita de mudança, está ameaçando, a prazo fixo, a agonia do próprio colégio. É questão de uma geração. Por mais doloroso que seja, é mister podar a árvore para que recobre as forças.* No ano seguinte Arrupe (1981b) penitenciava-se diante dos jesuítas: *Talvez tenhamos de dizer mea culpa ao examinar se ficamos atrasados na atual evolução do mundo.*

Também Kolvenbach insiste: *Num mundo estático, como o do passado...a educação primava pela “transmissão da cultura”, mas, em mundo em vertiginosa mudança, a educação deverá insistir na “crítica da cultura”, ajudando os alunos a perceberem, por exemplo, que “não é o fato de um progresso tecnológico ser possível que sempre se justificam seu desenvolvimento e uso* (Klein, 1997:83). Aos educadores do Colégio Vieira, em Salvador (1992), o P. Kolvenbach (1989) dizia, em 1992: *Não vos peço que façais mais coisas, quantitativamente. O que vos peço é que o que fazeis o façais melhor, para a maior glória de Deus.*

O documento *Características* mostra que a inserção do tema da justiça no currículo tem um papel formador dos alunos como agentes de mudança (CESJ, 78)<sup>4</sup>. Sublinha como a abertura dos educadores à mudança é favorecida pelo relacionamento pessoal com os alunos (CESJ, 47). A auto-avaliação institucional e a análise das necessidades da sociedade indicam as mudanças necessárias nas linhas de ação e na vida prática do colégio (CESJ, 79), na estrutura, nos métodos e no currículo (CESJ, 145).

O paradigma pedagógico inaciano visa a efetuar as mudanças na maneira de ensinar e de aprender, por isso é *um modo de proceder que todos podemos adotar confiadamente* (PPI, 30)<sup>5</sup>.

## **2. A proposta de mudança de Peter Senge:**

Estimulado pelos provocadores questionamentos dos Superiores Gerais, Arrupe e Kolvenbach, procurei um referencial externo à literatura jesuíta, que pudesse iluminar a reflexão sobre a mudança da instituição educativa. A contribuição de Peter Senge, com a proposta das organizações que aprendem, pode estimular a busca mais ordenada e persistente de caminhos para agilizar a mudança pretendida.

---

<sup>4</sup> As referências ao documento *Características da Educação da Companhia de Jesus* (São Paulo, Ed. Loyola) serão feitas com a sigla CESJ, seguida do número marginal ao documento.

<sup>5</sup> As referências ao documento *Pedagogia Inaciana. Uma proposta prática* (São Paulo, Ed. Loyola) serão feitas com a sigla PPI, seguida do número marginal ao documento.

Peter Senge, pioneiro da teoria e prática das organizações que aprendem, é formado em engenharia pela *Stanford University*, Mestre em modelagem de sistemas sociais, Doutor em administração pelo MIT, Catedrático da *Escola de Negócios Sloan*, do MIT, Presidente da Sociedade de Aprendizagem Organizacional, Autor de *A Quinta Disciplina*, publicado em 1990 e premiado, em 1997, pela *Harvard Business Review* como um dos cinco 'melhores livros de negócios' dos últimos 20 anos.

Senge traduz as idéias abstratas da teoria de sistemas em ferramentas para uma melhor compreensão da mudança econômica e organizacional. Articula a visão, o objetivo, a reflexão, o trabalho em equipe e o pensamento sistêmico como essenciais para as organizações que querem identificar e incrementar seu potencial. Trabalha com líderes nos setores de negócios, educação, assistência à saúde e governo.

## **2.1. Histórico e repercussão da proposta:**

Peter Senge constata que vivemos uma era de grandes mudanças institucionais, talvez sem precedentes desde o início da Era Industrial. Embora a tecnologia tenha propiciado o conforto e a riqueza para alguns, é inegável como a desigualdade social, a depredação do meio ambiente e o dilaceramento social crescem a níveis ameaçadores para a sobrevivência da humanidade. Ele está convencido de que *grande parte dos problemas que a humanidade enfrentava dizia respeito à nossa falta de capacidade para entender e gerenciaros sistemas cada vez mais complexos de nosso mundo* (2001: 48). Em meio a esses fracassos aumenta a conscientização de que tais problemas não provêm dos esforços de melhoria, mas *a causa dos problemas pode estar...no próprio 'sistema de gerência' que alimentou nosso espetacular progresso industrial nos últimos cem anos* (Senge, 2001: 11).

Muito indícios denotam que aferradas a estilos tradicionais de governo e gerência, as instituições não se encontram capacitadas para enfrentar tais desafios. Contudo começam a aparecer algumas dimensões das empresas líderes do século 21: maior distribuição do poder decisório; liderança dos indivíduos em todos os níveis; pensamento sistêmico em contraposição ao pensamento reducionista tradicional; habilidades pessoais e interpessoais em lugar das habilidades humanas mínimas; importância da aprendizagem sobre o controle. Essas organizações emergentes são chamadas *organizações baseadas no conhecimento* ou *organizações que aprendem*, uma vez que investem seus esforços no conhecimento, na criatividade, na inovação, não nos recursos. Tais organizações são mais flexíveis, adaptáveis e capazes de se 'reinventar' continuamente.

Senge atribui a sua inspiração a três fatores. Inicialmente o trabalho de Jay Forrester, pioneiro da área de computação, que havia desenvolvido a dinâmica de sistemas, como uma metodologia para a construção de modelos de simulação em computador (Id. 48, nota). Em seguida, o conhecimento de líderes empresariais que iam aprender o pensamento sistêmico no MIT, com vistas a transformar a gerência de suas organizações, tornando-as descentralizadas e não-hierárquicas e propiciadoras do bem estar dos funcionários. O terceiro fator de influência foi a idéia de 'organizações que aprendem', um modismo nos Estados Unidos no começo dos anos 90. Senge tratou de introduzir a perspectiva sistêmica na administração. Seu livro *A Quinta Disciplina*, aparecido em 1990 e rapidamente tornado um 'best seller', apresenta a proposta de mudança das organizações.

## 2.2. Natureza da proposta:

A *Quinta disciplina* é um trabalho muito crítico à administração tradicional, questionando a capacidade de os gerentes 'controlarem' um sistema humano tão complexo como uma empresa. Sua premissa-chave é que *as organizações funcionam da forma como funcionam porque nós funcionamos dessa forma, que nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas* (Senge, 2001: 13). Considerando que ninguém – nenhum líder - pode impor a mudança aos outros, Senge propõe algo ameaçador: desenvolver o processo de aprendizagem nas empresas, a partir de algumas habilidades sofisticadas de âmbito individual e coletivo, praticamente ausentes nas organizações tradicionais. São as 'cinco disciplinas': domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

## 2.3. Conceituação:

A palavra *mudança* tem várias conotações, significando, muitas vezes mudanças externas (em tecnologia, pessoal, estrutura ou ambiente) ou também mudanças internas (nas práticas, visões e estratégias), mas sem maior permanência. Senge descarta a palavra *transformação*, que significa alterar a forma, preferindo utilizar *mudança profunda* para ressaltar a mudança na organização que tem 'fundus', base, fundamento, uma vez que abrange as mudanças de estratégias, estruturas e sistemas e o pensamento causador.

Senge explica *sistema* pela sua proveniência do verbo grego 'sunistanai', que significa 'fazer juntar', precisamente a tarefa do observador que une os componentes.

A expressão *estrutura sistêmica* é utilizada não como limitação externa, mas como as inter-relações básicas – não entre pessoas - que vão moldando, influenciando e controlando o comportamento ao longo do tempo. As estruturas não podem ser consideradas apenas como um elemento externo às pessoas, pois todas fazem parte das estruturas, o que lhes permite identificá-las e transformá-las.<sup>6</sup>

Consciente de que o termo *aprendizagem* perdeu o seu significado primordial, passando a significar, de modo freqüente, mas impróprio, treinamento ou aquisição de informações, Senge recupera o termo, de acordo com a sua etimologia, para apresentá-lo como a capacidade de a pessoa produzir os resultados desejados para a vida, de redimensionar-se em relação com o mundo, de ampliar a dimensão criativa, de integrar-se ao processo gerativo da vida, enfim de tornar-se melhor. A organização que aprende é assim chamada por ser criativa e inovadora, não adaptativa nem reativa, mas proativa, geradora de vida.

O que são *disciplinas*? Assim como a construção de uma inovação como o avião requer componentes ou tecnologias, Senge diz que a inovação de ser humano requer disciplinas. São um corpo de teoria e prática, as quais devem ser estudadas e

---

<sup>6</sup> A natureza da estrutura dos sistemas humanos é sutil porque nós fazemos parte da estrutura. Isso significa que sempre temos o poder para alterar as estruturas dentro das quais operamos. No entanto, na maioria das vezes, não nos damos conta desse poder. Na verdade, não vemos as estruturas em ação. Ao contrário, simplesmente nos sentimos compelidos a agir de determinadas formas (Senge, 2001: 77).

dominadas para serem implementadas. *É um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências* (Senge, 2001: 44).

#### **2.4. As cinco disciplinas:**

Senge não arroga a si a criação das cinco disciplinas, uma vez que elas procedem das experiências, pesquisas e produção de inúmeras pessoas, embora tenha se dedicado, durante anos, para precisá-las e integrá-las.

##### **2.4.1. Domínio pessoal:**

Senge considera o *domínio pessoal* o 'alicerce espiritual' da organização que aprende, pois esta só aprende por meio de indivíduos que aprendem. As pessoas são a riqueza de toda organização, com sua energia, habilidades, talentos e experiência. É a disciplina da aspiração, através da qual a pessoa trata de empenhar-se, continuamente, em esclarecer e aprofundar, de um modo coerente, a própria visão pessoal e as metas que são importantes para ela; em confrontar esta visão com a própria realidade; em concentrar as suas energias para concretizá-las. É a disciplina do crescimento e desenvolvimento da pessoa que pode encarar a vida de modo criativo e não reativo e restritivo.

Embora seja de modo pessoal que cada um se exercita nesta disciplina, ao longo de toda a sua vida, a escola a favorece criando um ambiente no qual todos possam refletir e deliberar sobre a sua visão, com liberdade e autonomia.

##### **2.4.2. Modelos mentais:**

Senge denomina *modelos mentais* os pressupostos, as imagens e as generalizações tão fortemente enraizados na pessoa que influenciam de modo tácito, mesmo sem ela perceber, a maneira de ver o mundo e as pessoas e de relacionar-se com eles. *Não 'temos' modelos mentais*, diz Senge, *'Somos' nossos modelos mentais. Eles são o meio através do qual nós e o mundo interagimos. Estão profundamente enraizados em nossa história de vida e na noção que temos de quem somos* (2001: 23). A pessoa pratica nesta disciplina a reflexão e a indagação para tornar-se consciente das imagens internas, invisíveis e das atitudes e mantê-las sob uma análise constante. A escola ajuda o aluno a submeter a rapidez dos seus juízos à consciência dos modelos subjacentes, e a dialogar com outros, para compreender melhor os seus pontos de vista.

##### **2.4.3. Visão compartilhada:**

Esta disciplina visa a catalizar as aspirações dos integrantes de uma organização em vista da formulação de uma imagem compartilhada do seu futuro. Explicitam-se a meta, a direção e o processo de desenvolvimento pretendidos, bem como o compromisso comum para concretizá-los. A visão compartilhada é um como mapa de navegação, um conjunto de princípios e orientações norteadoras da sua trajetória, enriquecido pela visão pessoal dos que a integram. Tem, muitas vezes, mais fruto que a 'declaração de missão' presente formalmente nos ideários ou cartas de princípios das organizações ou do discurso do líder oficial.

O aprendizado desta disciplina requer um ambiente de liberdade na escola, no qual as pessoas possam se expressar sua visão e seus propósitos sem quaisquer temores. Requer dos administradores a maturidade para ouvir as manifestações das pessoas, sem considerar-se ameaçados por isso.

#### **2.4.4. Aprendizagem em equipe:**

Na organização que aprende a unidade fundamental de aprendizagem são as equipes, não os indivíduos isolados, pois Senge experimenta que *se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá* (2001: 44), uma vez que *a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros* (2001: 43). Esta disciplina visa a criar a interação num grupo, através de técnicas de diálogo e discussão<sup>7</sup>. A aprendizagem das equipes tem estimulado, com mais rapidez, a aprendizagem dos seus membros.

#### **2.4.5. Pensamento sistêmico:**

É a disciplina que ajuda a entender a inter-relação, a interdependência e a mudança. Senge considera como a cultura ocidental educou as pessoas a esmiuçarem as partes para compreender o todo. A reação imediata a cada problema vai criando a 'cultura de atenção deficitária' na escola, que consome especialistas na resolução de crises, em lugar de preveni-las. As empresas, como as ações humanas, são sistemas, inter-conectadas por um número imenso de relações, imperceptíveis à primeira vista. Cada ser humano, por ser um sistema e fazer parte de muitos sistemas, não consegue, facilmente, perceber os padrões de mudança que aí ocorrem de modo contínuo. Por isso não consegue transformá-los. Ele define o pensamento sistêmico como um *quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente* (Senge, 2001: 41). *Chamo o pensamento sistêmico a quinta disciplina, continua Senge, porque ele é a pedra fundamental conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas... Todas envolvem uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas e impotentes para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro* (2001: 100).

#### **2.5. Deficiências da aprendizagem:**

Depois de descrever as cinco disciplinas, Senge trata de identificar os erros ou vícios de aprendizagem de uma organização, percebendo que, em geral, eles decorrem da falta de perspectiva sistêmica do mundo. Sete deficiências de aprendizagem costumam impedir ou retardar as mudanças organizacionais: 1) *A colagem da identidade com a função*, como a afirmação 'eu sou o meu cargo', restringe a responsabilidade e a criatividade das pessoas, que não ousam extrapolar o cargo que ocupam nem ver como suas ações afetam os outros. 2) Sub-produto desta atitude é a

---

<sup>7</sup> Senge entende 'diálogo' no sentido etimológico de *livre fluxo do significado em um grupo, permitindo novas idéias e percepções que os indivíduos não conseguiriam ter sozinhos... Diálogo difere de discussão, que é mais comum e tem suas raízes em 'percussão' e 'concussão', que significam literalmente atirar as idéias de um lado para outro...* (2001: 44).

*inculpação de um fator externo* pelos erros surgidos no trabalho. 3) Outra deficiência é a *proatividade precipitada* para superar problemas, o que redundará, muitas vezes, em uma reatividade disfarçada. 4) A *fixação da atenção em elementos isolados* como eventos, personalidades e erros, impede a identificação dos padrões subjacentes de mudança a longo prazo e acarreta o sentimento de impotência para superá-los. 5) Corolário desta deficiência é a concentração da *atenção em eventos drásticos*, imediatos, deixando de perceber aqueles mais lentos e sutis, que às vezes são os mais perigosos. 6) A ilusão de *tirar proveito da experiência direta* dos eventos dificulta a aprendizagem, porquanto muitas vezes os resultados de ações empreendidas só poderão ser percebidos a longo prazo. 7) Última deficiência apresentada pelo autor é o *mito da equipe gerencial*, que consiste em constituir equipes de gerentes experientes para incumbir-lhes a crítica da organização em vista da solução dos problemas detectados.

## **2.6. Inoperância dos esforços de mudança:**

Tendo estudado as pesquisas de diversos autores da área de sistemas, Senge identifica alguns fatores que tornam inoperantes os esforços de mudança. Transferir problemas de uma parte do sistema para outra perpetua-os, em vez de solucioná-los. Há intervenções bem-intencionadas, mas ingênuas, que podem ser facilmente anuladas pela resposta do sistema. Soluções que curam os primeiros sintomas não eliminam o reaparecimento dos problemas ou o surgimento de outros futuramente. A insistência na aplicação de soluções mais fáceis, óbvias e familiares pode perpetuar e até agravar os problemas, criando a dependência de soluções cada vez mais fortes. Quando o ritmo e o crescimento de uma organização se tornam exagerados, o próprio sistema tratará de coibi-los. A proximidade de causa e efeito no espaço e no tempo nem sempre ocorre. Muitas vezes os dilemas são considerados complexos por terem sido considerados na sua instantaneidade e não no seu processo. Como os sistemas vivos têm integridade, o seu caráter depende do todo.

Senge está convencido que para compreendermos a dificuldade de sustentação de mudanças significativas, *temos que pensar menos como gerentes e mais como biólogos* (Senge, 1999: 17)<sup>8</sup>.

## **2.7. Trajetória da transformação em organização que aprende:**

Dos escritos de Senge pode-se captar os elementos que ele considera integrantes do salto da instituição para a *aprendizagem*:

### **2.7.1. Imprescindibilidade da metanóia:**

Senge considera a *metanóia* como o termo que explica de modo mais preciso o que acontece numa *organização que aprende*. É uma palavra de origem grega, composta de 'meta' e 'nóia', que significa: 'acima ou além da mente'. *Entender o sentido de metanóia*, diz Senge, *é entender o significado mais profundo de 'aprendizagem', pois essa também envolve uma alteração fundamental ou movimento da mente* (2001: 47).

---

<sup>8</sup> Nenhum jardineiro tenta convencer uma planta a 'desejar' crescer: Se a semente não tiver o potencial de crescimento, ninguém poderá fazer nada para mudar a situação (Senge, 1999: 19).

E mais: ... *acredito que outra constatação igualmente importante é menos disseminada: as mudanças necessárias não ocorrerão apenas 'em nossas organizações', mas também dentro de nós. A mensagem central de A Quinta Disciplina é mais radical do que o 'redesenho radical da organização' - ou seja, que nossas organizações funcionam da forma que funcionam por causa de nossa forma de pensar e de interagir. Só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada. Essa noção é bem nova para a maioria de nós. Temos uma profunda tendência a ver as mudanças que precisamos efetuar como estando no mundo exterior, não em nosso mundo interior. É desafiante pensar que, enquanto reconcebemos as estruturas manifestas de nossas organizações, precisamos também reconceber as estruturas internas de nossos 'modelos mentais'. Qualquer coisa que não faça isso será insuficiente para levar a cabo as mudanças necessárias* (2001: 23).

Forrester esclarece que *a dinâmica de sistemas oferece aos estudantes uma maneira mais eficiente de interpretar as complexidades do mundo que os rodeia. Ajuda-nos a abandonar os modelos mentais do mundo que se consideravam óbvios e que nos impediam de atuar com eficiência* (Senge, 2002: 263).

### **2.7.2. Desmantelamento do pensamento linear:**

A educação ocidental tem-nos educado para o pensamento linear: a considerar linhas, em lugar de círculos; causa e efeito em lugar de padrões de comportamento; a reagir em lugar de prevenir; a considerar-nos o centro isolado das atividades. Senge frisa que *na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de feedback, não ficando à parte dele. Isso representa uma profunda mudança de percepção* (2001: 108).

A aplicação do pensamento sistêmico começa com a compreensão do *feedback*, considerado no sentido etimológico de retroalimentação, pela qual as ações podem se reforçar, equilibrar ou neutralizar umas às outras<sup>9</sup>. Esse conceito ajuda a desmantelar o pensamento superficial que vê a aparência do problema, mas não identifica a sua estrutura, acarretando uma sensação de dependência e impotência para revertê-lo. E mais: oferece fundamento para a responsabilidade de todos pelos problemas gerados por um sistema.

Senge considera que a insustentabilidade de mudanças se deve à consideração apenas de fatores de crescimento e não dos fatores de limitação, por isso o seu convite: *Precisamos analisar a 'dança das mudanças', a inevitável interação entre processos de crescimento e processos limitantes* (Senge, 1999: 21).

### **2.7.3. Ausência de modelos e receitas:**

A trajetória não apresenta receitas nem modelos para a aplicação das disciplinas. Embora considerado prescritivo por alguns, o autor, em atenção a tantos

---

<sup>9</sup> *As pessoas confundem-se com a palavra feedback, que é usada com frequência com um sentido um pouco diferente - para recolher opiniões sobre uma atitude que tomamos... Mas no pensamento sistêmico, feedback é um conceito mais amplo. Significa qualquer fluxo recíproco de influência. No pensamento sistêmico há o axioma de que toda influência é ao mesmo tempo causa e efeito. Nada é sempre influenciado em apenas uma única direção* (Senge, 2001: 106).

interessados que perguntavam *o que deveríamos fazer na 2ª.feira de manhã?* (Senge, 1999: 46), passou a recolher reflexões e relatos de experiências, publicados em *A Quinta Disciplina, Caderno de Campo* (estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende); *A Dança das Mudanças* (os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem), e em *Escuelas que aprenden* (manual para educadores e pais de família interessados em educação).

#### **2.7.4. Aplicação integral das disciplinas:**

É fundamental que as cinco disciplinas se desenvolvam de modo harmônico, o que é favorecido pela quinta disciplina, o pensamento sistêmico. Cabe-lhe integrar suas parceiras num todo coerente de teoria e prática, de modo que a soma das partes demonstre poder exceder o todo. Senge enfatiza que uma visão isolada, embora nobre e arrojada, não dá conta da mudança da organização. *Para concretizar seu potencial, diz ele, o pensamento sistêmico também precisa das disciplinas de construção de uma visão compartilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipe e domínio pessoal. Construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. E o domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo. sem o domínio pessoal as pessoas ficam tão envolvidas na mentalidade reativa (alguém/alguma coisa está criando meus problemas) que se sentem profundamente ameaçadas pela perspectiva sistêmica* (Senge, 2001: 46).

#### **2.7.5. Novo conceito de liderança:**

Em *A dança das mudanças* Senge propõe a interação de três tipos de líderes. O *líder de linha em nível local*, que detém a autoridade para realizar mudanças significativas na organização e desenvolvimento do trabalho no seu local (gerentes, chefes de equipe, diretores, professores, etc.). Os líderes de rede (*networkers*), funcionários com capacidade de mobilização pela organização, que não têm os líderes de linha local. Participam de redes sociais informais e não à hierarquia formal. São 'espalhadores das sementes' de inovações, idéias e novas práticas e construtores de comunidade. Finalmente, o *líder executivo*, cargo necessário e mais desafiante, enquanto exige-lhe a promoção de um ambiente organizacional, à inovação contínua e à produção de conhecimento.

Lideram o processo de mudança não mais os líderes-heróis, mas os líderes informais, emergentes de vários lugares da organização, sem terem, necessariamente, uma função dirigente. Senge analisa como o líder-herói chega a produzir mudanças, mas mudanças verticais, autoritárias, sem duração. São mudanças reforçadores do círculo vicioso dos problemas enquanto não estimula os integrantes das organizações a exporem seu potencial de liderança. *Não surgem novas idéias do pessoal da linha de frente, diz Senge, porque elas se sentem intimidadas demais para colocarem a cabeça de fora... A veneração do culto do líder-herói é uma forma certa de manter instituições avessas às mudanças* (Senge, 1999: 23).

### 2.7.6. Paradoxo de lentidão e rapidez:

As organizações que aprendem começam a viver o paradoxo de serem mais lentas e mais rápidas... O crescimento assemelha-se ao ritmo biológico: é real, progressivo, mas imperceptível, sem que se consiga acelerá-lo.

### 2.7.7. Inexistência de ponto final:

A organização que aprende é uma visão, um ideal a atingir, sendo difícil, ou praticamente impossível, detectá-la como existente em plenitude. Ela não encontra um destino final, estando sempre a caminho de sua realização, uma vez que há sempre algo para melhorar. A insaciabilidade do ser humano aponta, constantemente, para novas áreas ou dimensões a serem superadas.

## 2.8. Escolas que aprendem:

### 2.8.1. Imbricação de três sistemas:

Senge constata a crescente aplicação à escola do conceito de *organizações que aprendem*, a partir do convencimento de que ela pode revitalizar-se de forma sustentável, não por força de seus ideários ou por determinações superiores, mas pela adoção de uma nova postura de aprendizagem.

Inspiradas nos três livros sobre a *A Quinta Disciplina*<sup>10</sup>, centenas de escolas deram início a um processo de mudança organizacional cujos relatos de experiências, reflexões e recursos se consolidaram no quarto livro da série: *Escuelas que aprenden*<sup>11</sup>. Como o próprio autor esclarece, os 191 artigos de 113 autores *não são prescritivos nem restritivos; adaptam-se com facilidade a uma variedade de circunstâncias, inclusive à educação superior e à aprendizagem vitalícia...* mas, *porque todas as escolas e situações são únicas, requerem a sua própria combinação de teorias, práticas e métodos de aprender* (2002: 18).

O *Manual da Quinta Disciplina* considera três sistemas que se imbricam: a sala de aula, a escola e a comunidade, que darão a estrutura básica do livro.

No cerne de uma *organização que aprende*, Senge encontra três idéias-guia básicas:

- 1) A organização é o produto de como pensam e atuam os seus integrantes. *Se se quer melhorar um sistema escolar, diz o autor, antes de alterar as regras, é preciso observar como pensam e atuam os indivíduos coletivamente, pois do contrário as novas políticas e estruturas simplesmente se esfumarão e a organização voltará depois de um tempo aos seus velhos hábitos* (2002: 32);
- 2) Aprender é conectar-se. Os conhecimentos não são objetos desvinculados do conhecedor e de outras formas de conhecer, mas são sistemas vivos, são uma rede de relações, muitas vezes invisíveis e muito complexas. Quem aprende sempre o faz a partir do acervo de suas próprias experiências, referindo-se a elas;

---

<sup>10</sup> Ver bibliografia.

<sup>11</sup> A primeira edição, em inglês, é do ano 2000, intitulada *School that learn*, da Ed. Doubleday.

- 3) A visão move a aprendizagem. Os desejos, as metas e os propósitos do aprendiz é que sustentam a construção do conhecimento.

### **2.8.2. A escola como linha de montagem:**

A fim de sugerir à escola o conceito de *organização que aprende*, Senge analisa a escola como um sistema imerso na era industrial, na qual foi inventada. Essa imersão tende a amortecer ou impedir a consciência crítica dos atores do processo educativo (diretores, educadores, alunos e seus pais) sobre os pressupostos que regem a sala de aula, a escola e a comunidade.

Senge recorda como os cientistas do século 17 (Kepler, Descartes e Newton) concebiam o universo como um relógio, tendo os seus diversos componentes funcionando de modo harmônico. Essa visão mecanicista inspirou os industriais do século 19 na construção de suas organizações como máquinas, com uma linha de montagem que produzia, rapidamente, um número insuspeitado de objetos iguais. Fascinados pela alta produtividade desse modelo, educadores do século 19 trataram de moldar na linha de montagem as suas instituições educativas. Senge descreve, com minúcias, essa escola: *Com efeito, a escola é talvez o mais claro exemplo da sociedade moderna de toda uma instituição modelada segundo a linha de montagem. Como esta, o sistema se organizou em etapas separadas, chamadas séries, nas quais as crianças eram separadas por idades. Supunha-se que todos deviam passar juntos de uma etapa para a seguinte. Cada etapa tinha o seu superior local, o mestre encarregado. Classes de 20 ou 40 estudantes reuniam-se por tempo determinado, em dias previstos, para preparar-se para as provas. Toda a escola foi desenhada para funcionar a uma velocidade uniforme, com suas campanhas e rígido programa de atividades diárias. Cada professor sabia a quantidade de matéria que lhe correspondia cobrir para manter a linha em movimento, mesmo que ele não tivesse influência para fixar a velocidade, que era determinada por um conselho escolar e um currículo estandarizado* (Senge: 2002, 42).

O enraizamento dos conceitos da escola como linha de montagem, prossegue o autor, produziu a imposição de um sistema único de educação para uma cidade, região ou país. A escola daí proveniente caracterizava-se pela separação da vida diária, o governo autoritário, a meta de um produto padronizado. Socializaram-se enormemente as oportunidades de educação escolar, mas em contrapartida multiplicaram-se os problemas educativos, ainda hoje reconhecidos. A escola mecanicista passou a catalogar os alunos como talentosos e tolos. Os que não acompanhavam a velocidade da 'linha de montagem' eram tachados de retardados. Implantou-se a uniformidade do processo educativo, aplicando o princípio: todos, fazendo tudo, ao mesmo tempo, do mesmo modo. O sistema converteu professores em inspetores, substituindo os alunos como centro do processo. A motivação para a aprendizagem passou a ser da alçada do professor, não do aluno. Considerava-se a disciplina como 'enquadramento', observação servil de normas exigidas pelo professor, em lugar para a autodisciplina. A avaliação consistia em obter a aprovação do professor, em lugar de apreciar as qualidades objetivas do estudante. Este, finalmente, converteu-se no produto, não no autor da aprendizagem.

### **2.8.3. Desmonte da escola mecanicista:**

Senge entende que a reversão mecanicista da escola pode dar-se pelo aprendizado da visão sistêmica. Para isso, o ponto de partida é o desvelamento dos pressupostos da era industrial para a sala de aula, para a escola e para a comunidade.

Quanto à sala de aula há que considerar que:

- As crianças são deficientes, cabendo à escola corrigir suas falhas inatas. É a 'perspectiva deficitária' da aprendizagem;
- Aprende-se com a cabeça, não com o resto do corpo. A teoria dominante no Ocidente independiza a razão da percepção, dos movimentos, das emoções, intelectualizando a aprendizagem.
- Todos aprendem ou devem aprender, da mesma maneira. Ignora-se a variedade de tipos de inteligências e de modos de aprender. Frustram-se professores e alunos com o conflito que se estabelece entre standardização e personalização na aprendizagem, impedidos de trabalhar com as diferenças.
- É na classe que se aprende, não no mundo. A classe assume a exclusividade da aprendizagem, desdenhando outros ambientes.
- Há apenas duas categorias de alunos: inteligentes e tontos

Quanto à escola, os pressupostos da era industrial são:

- As escolas são dirigidas por especialistas que detêm o seu controle. As tarefas da escola são distribuídas em partes isoladas, chamadas 'ofícios'. O conjunto será bem sucedido se cada especialista (diretor, administrador, professor, etc.) cumprir fielmente o seu dever. Tal visão individualista impede ou inibe o trabalho em equipe.
- A preocupação dominante da escola é o controle, praticado não pelo agente de uma ação, mas sempre por um elemento externo (o professor sobre o aluno, o supervisor sobre o professor, o diretor sobre o supervisor, etc.). Não há estímulo para o autocontrole, o que impede a formação da responsabilidade e da autonomia.
- A avaliação é restrita à medição quantitativa, por meio de provas padronizadas, aplicadas simultaneamente, com índices de rendimento determinados verticalmente conforme um calendário marcado, sem retorno suficiente para o aprendiz.
- O conhecimento é fragmentário, aparecendo em categorias independentes (literatura, matemática, ciências, etc.), em contraposição à vida, que se apresenta como um todo.
- A escola é a comunicadora da verdade, considerada um dado absoluto, inquestionável. Tal pressuposto reforça a hegemonia do professor em detrimento do aluno.
- A aprendizagem é individual, e a concorrência a acelera. Esquece-se, desta forma, a dimensão social da aprendizagem.

#### **2.8.4. A mudança da escola:**

Concluída a crítica à escola mecanicista, Senge sugere, como sua alternativa, a revolução sistêmica, que vem ocorrendo no mundo, no último século. *Que aconteceria se as escolas se organizassem em torno do conceito de sistema vivo, em vez de máquina?*, pergunta Senge. *Antes de tudo*, responde, *o processo de aprender cobraria vida*, manifestando as seguintes características:

1. Aprendizagem centrada no aluno, não no professor;
2. Fomento da variedade, em contraposição à homogeneidade, mediante as inteligências múltiplas e os diversos estilos de aprender;
3. Aproveitamento da colaboração de todos os implicados no processo educativo;
4. Restabelecimento da rede de relações com outras forças da sociedade.

Tal escola seria um organismo vivo, em crescimento e evolução, num ritmo adequado à sua condição. Ao perguntar-se sobre quem será o autor de tal mudança na escola, Senge defende que é o aluno, *a única pessoa que poderia dizer como está funcionando o sistema total é aquela que não tem voz nem qualquer poder para trazer uma retro-informação significativa que possa produzir mudanças* (2002: 71).

O *Manual da Quinta Disciplina* e *A Dança das mudanças* recolhem experiências de mudança radical na escola, não só de políticas e práticas, como também de modos de pensar e inter-atuar. Alguns princípios têm sido exitosos:

- Como as organizações são produto do modo de pensar e atuar das pessoas, a mudança organizacional requer a mudança das pessoas que as constituem.
- A mudança só é sustentável se inclui a aprendizagem – o que não significa treinamento - pessoal. Não dura a mudança praticada por decreto, mas apenas a que provém do convencimento das pessoas implicadas, as quais necessitam da aprendizagem. A aprendizagem torna-se o primeiro requisito para a mudança.
- Função básica da organização e da escola é criar o ambiente, estimular as pessoas e oferecer-lhes oportunidades para a aprendizagem contínua.<sup>12</sup>
- A mudança começa pequena e cresce de forma orgânica. A mudança sustentável nas organizações assemelha-se ao crescimento biológico, lento, quase imperceptível, mas certo.
- As pessoas demonstram o ideal que as anima, convencidos do proveito das disciplinas em seu trabalho e em suas vidas. Já não trabalham apenas para a empresa, mas para as suas vidas. Misturam-se ‘mudanças comportamentais’ e ‘mudanças técnicas’: as pessoas estão trabalhando em si mesmas, ao mesmo tempo que estão trabalhando em ‘seus sistemas’

---

<sup>12</sup> ]Alvin Toffler em *O Choque do Futuro*, diz: *Dada a crescente velocidade da ciência, podemos concluir que o conhecimento será cada vez mais perecível. Um ‘dado’ de hoje chegará a ser a informação errônea de amanhã. Isto não é um argumento contra as realidades ou dados da aprendizagem. Nada mais distante de nossa intenção... Os centros docentes de amanhã deverão, portanto, ensinar não somente dados, mas formas de manejá-los. Os alunos devem aprender a descartar idéias antigas, como e quando substituí-las. Em suma, devem aprender a aprender.*

- Grupos-piloto são geradores do processo de mudança, pois seus integrantes, deixando de lado cargos ou mandatos, estão predispostos à aprendizagem sistêmica.
- Os desafios fazem parte natural da mudança organizacional, assim como os fracassos e reações hostis.

### **3. A escola jesuíta se transforma numa *organização que aprende*?:**

O exame atencioso dos fundamentos e da prática da proposta sistêmica de Peter Senge mostra diversos pontos de contato com a declaração pedagógica inaciana que podem iluminar o processo de mudança das instituições educativas.

#### **3.1. O aproveitamento de outros aportes é eclético, não sincrético<sup>13</sup>:**

A tradição pedagógica jesuíta sempre foi a de recolher as experiências exitosas que concretizavam os mesmos ideais. Assim a *Parte IV* das *Constituições* dos Jesuítas, que se refere aos colégios e universidades; de igual modo a *Ratio Studiorum* que, por isso, tardou 49 anos para ser elaborada; assim os últimos documentos pedagógicos do governo central da Ordem. A 9ª. seção de *Características* recorda e encoraja a tradição de intercâmbio e pesquisa de princípios e métodos proveitosos entre os colégios da rede, com outros colégios da Igreja e do país.

Ao elaborar a sua proposta de *organização que aprende*, Senge tem em vista a otimização das empresas em vista da lucratividade. As instituições educativas também visam a otimização, mas da pessoa, e buscam uma 'lucratividade' distinta: a sua realização plena. Esclarecida essa diferença, há de se reconhecer certa familiaridade entre elementos do enfoque das *organizações que aprendem* e a pedagogia inaciana, como a vocação transcendente e a competência da pessoa para superar-se e criar; a tendência inata ao ser humano para o trabalho em equipe; as vantagens incomparáveis da aprendizagem personalizada, entre outros.

É possível estabelecer um diálogo entre a pedagogia inaciana e a contribuição de Senge porque aquela é eclética, e esta não é prescritiva. O autor defende, de modo intransigente, que a mudança das organizações, e da escola, não ocorra por modelos, nem por receitas, mas por um caminho próprio que cada organização vai definindo.

A 1ª. seção de *Características*, que apresenta o ser humano como obra prima da criação e o lugar onde Deus mais se revela, dá base para aplicar a disciplina 'domínio pessoal' como Senge apresenta.

A disciplina de 'modelos mentais' evoca a 3ª. seção de *Características* que recomenda ao estudante a identificação e remoção dos obstáculos à sua liberdade e à busca da verdade, como imagens distorcidas de si, de Deus, dos outros e do mundo; apegos desordenados e preconceitos, entre outros.

A 'visão partilhada' ajudará os segmentos da comunidade educativa não só a apreciar os documentos corporativos, definidores do trabalho educativo, mas a assumi-lo como próprio, a partir da reflexão e discussão em comum. A dinâmica dos 'Colóquios

---

<sup>13</sup> Japiassu e Marcondes (*Dicionário Básico de Filosofia*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editores, 1990) definem 'ecletismo' como *uma escola de filosofia que procura construir uma doutrina escolhendo em outros sistemas as teses que lhe parecem verdadeiras*. Ambos afirmam que o 'sincrétismo' adquire hoje um sentido pejorativo, pois designa uma *miscelânea das mais dispartadas idéias*.

sobre o ministério do ensino, elaborada e iniciada nas instituições educativas jesuítas dos Estados Unidos, nos anos 70<sup>14</sup>, é um instrumento para desenvolver a 'visão partilhada' dos seus integrantes.

A seção 8ª. de *Características* descreve a instituição educativa jesuíta como uma comunidade educativa, na qual todos os integrantes são atores e autores, com funções definidas e participação assegurada, o que fornece a base para uma 'aprendizagem em equipe', descrita por Senge.

Finalmente, em diversas passagens, os documentos *Características* e *Pedagogia Inaciana* insistem numa análise profunda e global da realidade, como um 'pensamento sistêmico', mediante a qual as causas e manifestações dos fenômenos sejam explicitadas. Por isso, se introduz a 'reflexão' como elemento de extrema importância no processo pedagógico.

### **3.2. Importa a aprendizagem, não a abundância de informações:**

Ao publicar o documento *Pedagogia Inaciana, uma proposta prática*, a Companhia assume uma postura audaciosa de substituição de paradigma pedagógico. O esquema tradicional bi-fásico (experiência e ação), típico da educação tradicional, perde as suas credenciais e é deslegitimado como processo pedagógico de um colégio jesuíta. Introduce-se a reflexão como dimensão ineludível, *característica de importância decisiva...dinâmica essencial* para uma educação em valores (PPI, 31). A pretensão do 'paradigma' não é apenas uma mudança metodológica, mas uma transformação dos modos de pensar habituais (PPI, 22). A pedagogia inaciana assina a justificada crítica de Senge à escola mecanicista.

O que Senge sugere é que só poderão enfrentar de modo proveitoso as rápidas, profundas e complexas mudanças do mundo contemporâneo aquelas instituições que desistirem de uma leitura linear dos problemas, centrada na sua imediatez, individualidade, superficialidade e recorrência, e se convertam ao desenvolvimento de uma visão sistêmica, que ultrapassa os eventos procurando as estruturas e relações a eles subjacentes. Serão instituições com a sagacidade de reunir as diversas funções e investir no potencial grupal, além de reforçar o capital espiritual dos seus membros.

O pensamento sistêmico é uma disciplina, um quadro referencial, uma janela de leitura para considerar o todo e captar os inter-relacionamentos, os padrões de mudança, em lugar de eventos ou de 'fotos instantâneas'. A justificativa de sua utilização é a complexidade que reveste o mundo hoje, no qual *a humanidade tem a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar* (Senge, 2001: 99).

### **3.3. Na escola todos são atores e autores**

O papel do líder nesse proceso de empenho da instituição educativa em vista da mudança será fundamental.

---

<sup>14</sup> James Baker apresenta essa dinâmica em *Ministerios de seglares e religiosos: hacia un plan de colaboración*. In: Educación Jesuítica. Su inspiración: la espiritualidad ignaciana. Roma, CIS: 109-128, 1981.

Whitaker<sup>15</sup> dedica um capítulo de seu livro *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos* à liderança e mudança. Ele recorda a equivalência indevida que se costuma fazer entre liderança e líder. Este costuma ser considerado em termos de imagem, personalidade ou função de mando, o que gera o entendimento de que só pode exercer liderança os que se revestem dessas qualidades ou que todos os que as revestem têm liderança. Dentre vários conceitos de liderança, o autor prefere aquele que permite a ajuda os outros a conseguir os objetivos planejados. O autor defende que a revolução sistêmica da escola necessitará mais liderança que direção<sup>16</sup> e atreve-se a sugerir: *Os líderes deverão ajudar os seus colegas a aprender a amar a mudança tanto quanto amaram a certeza durante a etapa anterior. O desafio consiste em ajudar a implantar um metabolismo organizativo, mais criativo, com maior capacidade de adaptação e mais autoafirmativo que o passado. Esta tarefa pode parecer estremecedora para os próprios líderes, porquanto significa que acima de tudo deverão sentir-se fascinados pela mudança e cómodos na confusão...* (1998: 179).

Esta resignificação de liderança e a proposta de Senge de substituir o líder-herói por liderança comunitária, denota familiaridade com a pretensão da 8ª. seção de *Características* em criar outra organização da escola, com estruturas que indicam as responsabilidades de todos e garantem os seus direitos. Tal estrutura, *é um reflexo da nova sociedade, que o colégio, por meio da educação, está tentando construir* (CESJ, 142). O poder aí exercido pode ser descentralizado entre aqueles que aderem aos mesmos princípios.

Subjacente à proposta da *organização que aprende*, assim como à proposta pedagógica inaciana, está o entendimento que o poder é para despertar autoridades, para tornar as pessoas autores do seu pleno desenvolvimento e dos demais. Tal entendimento ajuda a aplicar à prática o princípio da co-responsabilidade dos segmentos das comunidades educativas na implementação das metas. Por outras palavras, a proposta educativa inaciana não espera que a mudança na instituição educativa proceda apenas, nem principalmente, do diretor de turno, mas de cada integrante - educador docente e não docente, funcionário, dirigente, aluno, pai de aluno e ex-aluno - que assume o seu protagonismo e toma a iniciativa de refletir sobre a realidade, de propor mudanças e de praticar aquelas que dependem da autonomia da sua função e setor de trabalho.

### **3.4. O discernimento é a atitude permanente:**

Seymour Sarason (1996), da Yale University, apresenta em *The Culture of the School and the Problem of Change* a distinção entre 'mudança como evento' e 'mudança como processo'. Nas 'mudanças como evento' os modelos são hierarquizados e as decisões, tomadas por administradores, são autoritárias. As inovações baseiam-se em mudanças tecnológicas. Os professores, como sujeitos da

---

<sup>15</sup> Patrick Whitaker é diretor da Unidade de Organização Educativa da Nottigham University (Inglaterra) e autor de vários livros sobre temas organizacionais.

<sup>16</sup> *Cinco idéias são particularmente importantes para este progresso: 1) A liderança, mais que a gestão, contém a chave de um futuro êxito; 2) A liderança é uma função de todos os participantes na organização; 3) Todos temos capacidade de liderança e podemos exercê-la em diferentes parcelas de nossas vidas; 4) A liderança é dinâmica e está orientada para o futuro, preocupada pelo progresso, o desenvolvimento e a excelência; 5) A liderança proporciona um sistema dentro do qual o potencial humano pode libertar-se de forma mais eficaz* (Whitaker, 1998: 99).

mudança, são transmissores do conhecimento. O desenvolvimento profissional se dá por modelos de treinamento. O líder é carismático e instrucional. Nas 'mudanças por processo' há hierarquia e modelos participativos. As inovações baseiam-se num novo conhecimento, em crenças e valores. Os professores são agentes de mudança e facilitadores da construção do conhecimento. O desenvolvimento profissional baseia-se na reflexão partilhada, na indagação, na educação vitalícia. A liderança é partilhada.

Tal distinção recomenda à instituição educativa um discernimento constante sobre o tipo de mudança que vai delineando e implementando.

No 2º. Congresso Inaciano de Educação, ao apresentar o tema *A formação do professor à luz da pedagogia inaciana* (Klein, 1998) eu reconhecia a pertinência do enfoque de professor reflexivo e propunha assumí-lo na pedagogia inaciana, rebatizando-o como o *professor discernidor*, à luz da declaração inicial da 9a. seção das *Características* referente ao procedimento de Inácio e seus primeiros companheiros: *Mediante a reflexão sobre os resultados de suas atividades, feita em oração, os companheiros revisavam as decisões anteriores e introduziam adaptações em seus métodos, numa busca constante do maior serviço de Deus ('magis')* (CESJ: 143). Ainda encontro válido o que dizia então: *O professor do colégio jesuíta, como orientador de vida e orientador acadêmico dos alunos, é o que se coloca em estado de discernimento: contextualiza a situação que carece de uma solução pedagógica; mira a meta educativa apostólica a atingir; mantém-se desapegado diante das alternativas possíveis; pesquisa e consulta junto a pessoas ou fontes com ideais e critérios semelhantes; opta pela melhor solução e confere seu acerto com a sua supervisão. Poderá, desta forma, promover as "inovações educativas", conforme a instigação do P. Kolvenbach (P: 120).*

Neste tempo e neste mundo concretos que nos é dado viver, a mudança é um clima, não um evento! Discernir esse clima requer dos agentes educativos relativizar a sua ação, em proveito da reflexão. Trata-se de reivindicar nas instituições educativas a reserva de tempos de pausa, de calma, de ponderação, de escuta, de discernir as moções que se dão no burburinho cotidiano. Dessa forma, os diversos segmentos das comunidades educativas poderão ir identificando e discernindo as mudanças adequadas para concretizar as metas pretendidas.

## Conclusão

A escola jesuíta é desafiada a ser 'peregrina', como o seu inspirador, o peregrino Inácio de Loyola, que nunca encontrou morada permanente, não tinha ponto de chegada, pois o *magis*<sup>17</sup> o impulsava a seguir os apelos de Deus para sempre novos horizontes.

A comunidade educativa irá se acostumando a desistir de ver o ponto de chegada como ponto terminal. Qualquer 'chegada' será sempre uma experiência transitória, uma pausa para respirar, recobrar forças, animar-se com o caminho percorrido e prosseguir adiante. Nessa perspectiva o diretor do futuro, no dizer de Tom

---

<sup>17</sup> *'Magis' é um conceito fundamental na espiritualidade inaciana e na pedagogia dos jesuítas dela decorrente. Procede da consideração inicial dos Exercícios Espirituais, denominada 'Princípio e Fundamento'. Segundo Arzubialde o 'mais' é a docilidade à vontade divina, assim como o mais da relação positiva do homem com as coisas e o horizonte inesgotável de liberdade, e o chamado à comunhão com um Deus sempre maior* (Klein, 1998: 65, nota 15).

Peters, autor de *Do caos à excelência*, referido por Whitaker, *será aquele que se sente confortável na confusão e criativo na crise* (Whitaker, 1998: 193).

Impulsionada pelo *magis*, a escola inaciana é chamada a adequar-se, sem descanso, a um mundo em mudança. Isso requer pessoas empenhadas – não apenas dispostas! – à mudança cultural, em âmbito pessoal e organizacional. Por isso, a escola inaciana desistirá da pretensão reducionista de produzir eventos ou estratégias isoladas e fragmentárias de mudanças e investirá num processo, num movimento mais sistêmico, profundo e perseverante de mudança!

O acervo de idéias e princípios da pedagogia inaciana está suficientemente claro e socializado entre todos os agentes educativos. A mesa está posta e os comensais convidados a abordá-la. Falta-lhes a iniciativa para tal.

A associação espontânea dos agentes educativos, independente de seu setor e função, em grupos de partilha, reflexão, estudo e sugestões de mudanças pode ser o embrião de uma revolução institucional ardorosa, paciente, mas determinada e perseverante.

Desta forma, da disjuntiva proposta pelo P. Kolvenbach aos colégios jesuítas: *renovar ou morrer*, os colégios optarão, indubitavelmente, pela primeira.

### Referências bibliográficas

- ARRUIPE, Pedro (1981 a). Nossos colégios hoje e amanhã (Roma: 13/9/1980). In: *Nossos colégios hoje e amanhã*. São Paulo, Ed. Loyola (Col. Ignatiana, 16): 7-27).
- \_\_\_\_\_ (1981 b). Carta aos padres dos colégios de França reunidos em Amiens (25/8/1965). In: *Um Projecto de educação. Cartas e discursos*. Porto, Apostolado da Imprensa & Braga, Apostolado da Oração: 11-17.
- *Características da educação da Companhia de Jesus* (1987), São Paulo, Ed. Loyola.
- KLEIN, Luiz Fernando (1997). *Atualidade da pedagogia jesuíta*. São Paulo, Ed. Loyola.
- \_\_\_\_\_ (1998). A formação do professor à luz da pedagogia inaciana. In: A pedagogia inaciana rumo ao século XXI. 2º. Congresso Inaciano de Educação. São Paulo, Ed. Loyola: 129-158.
- \_\_\_\_\_ (2002). *Actualidad de la pedagogía jesuita*. Guadalajara (México), ITESO (Colección Pedagogía Ignaciana, 6), 244 p.
- KOLVENBACH, Peter-Hans (1989). Alocución a la asamblea de Enseñanza Superior Jesuita en la Universidad de Georgetown (7/6/1989). In: *Información S.J.*, Madrid, 14: 125-35.
- \_\_\_\_\_ Proposta educativa da Companhia de Jesus. Alocução à comunidade educativa do Colégio Antonio Vieira (Salvador, B.A., 5/10/1992). In: *Visita do Padre Geral ao Brasil. Alocuções e homilias*. São Paulo, Ed. Loyola: 11-15.
- *Pedagogia Inaciana. Uma proposta prática* (1993), São Paulo, Ed. Loyola.
- SARASON, Seymour (1996). *The Culture of the School and the problem of change*. New York, Teachers College Press.

- SENGE, Peter (2001). *A Quinta Disciplina. Arte e prática da organização que aprende*. São Paulo, Ed. Best Seller, 443 p.
- \_\_\_\_\_ e outros (1999). *A Dança das mudanças*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 676 p.
- \_\_\_\_\_ e outros (2000). *A Quinta Disciplina. Caderno de campo*. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 543 p.
- \_\_\_\_\_ e outros (2002). *Escuelas que aprenden*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 630 p.
- WHITAKER, Patrick. *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*. Madrid, Narcea Ediciones, 1998, 204 p.