

Roberto Valentim da Silva Gameiro

**PRINCÍPIOS E VALORES DOMINANTES NA ESCOLA CATÓLICA
DE EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL**

Belo Horizonte
2007

Roberto Valentim da Silva Gameiro

**PRINCÍPIOS E VALORES DOMINANTES NA ESCOLA CATÓLICA
DE EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Antunes
Teixeira

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Empresariais – FUMEC
2007

G192p Gameiro, Roberto Valentim da Silva
2007 Princípios e valores dominantes na escola católica de educação básica no Brasil [manuscrito] /
Roberto Valentim da Silva Gameiro. – Belo Horizonte : FUMEC, 2007.
103 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Teixeira.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.
Inclui bibliografia.

1. Escola católica – Brasil – Teses. 2. Escola católica – Princípios e valores – Teses. 3. Escola
católica – Educação básica – Brasil – Teses. 4. Educação católica – Teses. I. Teixeira, Luiz
Antonio. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDD: 371



FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Dissertação intitulada “Princípios e valores dominantes na escola católica de educação básica no Brasil”, de autoria do mestrando Roberto Valentim da Silva Gameiro, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Luiz Antonio Antunes Teixeira - Orientador

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva - Universidade Federal de Viçosa

Prof. Dr. José Manoel Pires Alves - Universidade Católica de Brasília

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador do Programa de Pós Graduação – Mestrado e Doutorado – em Administração
da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os educadores católicos do Brasil que, como verdadeiros discípulos e missionários de Jesus Cristo, contribuem para a formação integral das crianças e dos jovens cujas famílias os confiam à Escola Católica.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Maria Célia, pela compreensão, estímulo e presença.

Aos Irmãos Maristas da União Brasileira de Educação e Ensino pelo estímulo e pela ajuda.

Aos professores e funcionários do Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC.

Aos colegas da Turma 03 do Mestrado da FUMEC.

Ao meu Orientador e membro da Banca Examinadora, Prof. Dr. Luiz Antonio Teixeira, pela orientação sempre precisa e amiga.

Aos membros da Banca Examinadora, Professores Doutores Jersone Tasso Moreira Silva e José Manoel Pires Alves.

Aos entrevistados, pela disponibilidade, competência e paciência.

A todos quantos, direta ou indiretamente, propiciaram condições para a realização deste trabalho.

A Deus, que nos dá a vida, a Jesus, que nos guia, e a Maria, que nos orienta.

EPÍGRAFE

“Não sou apenas objeto da *História* mas seu sujeito igualmente. No mundo da História, da cultura, da política, *constato* não para me *adaptar* mas para *mudar*. (...) Constatando, nos tornamos capazes de *intervir* na realidade, tarefa incomparavelmente mais complexa e geradora de novos saberes do que simplesmente a de nos adaptar a ela. (...) Ninguém pode estar no mundo, com o mundo e com os outros de forma neutra. Não posso estar no mundo de luvas nas mãos *constatando* apenas. A acomodação em mim é apenas caminho para a *inserção*, que implica *decisão*, *escolha*, *intervenção* na realidade.”

Paulo Freire (FREIRE, 1996).

RESUMO

Este estudo, de característica predominantemente qualitativa, enfoca a identificação de princípios e valores que norteiam a atuação da Escola Católica no Brasil e objetiva contribuir para a instrumentalização das escolas na confecção e atualização de seus Planos Estratégicos, buscando clareza na explicitação da sua identidade.

Parte da premissa de que *princípios* são características perenes da organização, que, conseqüentemente, ela não se dispõe a mudar; são as crenças básicas, o credo da instituição, as motivações fundacionais, enfim, aquilo em que se acredita como justificativa da sua existência e que, se forem mudados, se perderá a razão de ser da organização, e que *valores* são características da organização que constituem virtudes, qualidades e méritos considerados importantes para o cumprimento da missão e para perenizar os princípios; devem ser preservados e incentivados, mas podem ser classificados numa escala entre extremos, como, por exemplo, centrais e periféricos.

Os princípios e os valores foram, predominantemente, levantados pela análise de artigos escritos de 1980 em diante, e através de entrevistas.

Palavras e expressões-chave: princípios, valores, identidade, gestão, plano estratégico, Escola Católica.

ABSTRACT

This study, predominantly qualitative, focus on identifying values and principles that lead the acting of Brazilian Catholic Schools. It aims at contributing to the instrumentation of schools when they are making and updating their strategic planning, and seeking to be comprehensible when elucidating their identities.

It departs from the premise that principles are stable characteristics of organizations, which consequently do not want to change. They are fundamental beliefs, the creed of the organization, the foundational motivations. In a nutshell, they are what is believed to be the validation of their existence. If principles are changed, the organization verve is lost. Moreover, their virtues, quality and merit must be preserved and stimulated, as they are significant to mission accomplishment and to establish principles. Nevertheless, principles can be placed under a scale between edges, such as central and peripheral. The principles and values were, predominantly, obtained from the analysis of articles written since 1980, and from interviews.

Key words: principles, values, identity, management, strategic planning, Catholic School.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas principais do estudo	35
Gráfico 1 - Incidência geral	65
Gráfico 2 - Incidência entrevistas	65
Gráfico 3 - Incidência análise documental	66
Gráfico 4 - Incidência anos 2000	66
Gráfico 5 - Incidência anos noventa	67
Gráfico 6 - Incidência anos oitenta	67
Gráfico 7 - Incidência missões e princípios	68
Quadro 1 - Classificação por incidência	68
Quadro 2 - Classificação geral por incidência	70

LISTA DE TABELAS

1	Número total de escolas segundo as grandes regiões 1996/2004	24
2	Número total de escolas segundo as grandes regiões e os níveis de ensino 1996/2004	25
3	Número de alunos matriculados em 1996/2004	26
4	Professores leigos e religiosos	26
5	Incidência e classificação por família	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AEC-BR - Associação de Educação Católica do Brasil

AEC-MG - Associação de Educação Católica de Minas Gerais

ANAMEC - Associação das Mantenedoras de Escolas Católicas do Brasil

CERIS - Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais

LISTA DE EDUCADORES ENTREVISTADOS PELA INTERNET

- 1 ADILSON SOUZA
- 2 ELIANE PIMENTA
- 3 ELIMAR SILVA MELO
- 4 FREI BETTO
- 5 IR. ARLINDO CORRENT
- 6 ISABEL RODRIGUES DE CASTRO
- 7 JOSÉ MARIA OLIVEIRA
- 8 MÁRIO ZAN
- 9 SÉRGIO DAMINELLI GABRIEL
- 10 SÉRGIO JUNQUEIRA
- 11 SÉRGIO MAIA
- 12 SÔNIA M. V. MAGALHÃES
- 13 VALTAIR JOSÉ CALIXTO
- 14 MATILDE PINTO DE CARVALHO
- 15 MARCOS ANTONIO ÁLVARES
- 16 TÂNIA RESENDE
- 17 MARIA DAS NEVES
- 18 LÚCIA LEIROS
- 19 MÔNICA SOUZA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivos	17
1.1.1	Objetivo geral	17
1.1.2	Objetivos específicos	17
1.2	Estrutura geral da dissertação	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	A educação católica no Brasil	18
2.1.1	Perspectiva histórica	18
2.1.2	Concílio Vaticano II, Medellin, Puebla e Conseqüências do Concílio Vaticano II, Medellin e Puebla	20
2.2	Dados do setor	24
2.3	Fundamentos Administrativos	27
2.3.1	Estratégia de empresa	27
2.3.2	Identidade organizacional	30
2.3.2.1	Visão	31
2.3.2.2	Missão	32
2.3.2.3	Princípios e valores	32
2.3.3	Plano estratégico	34
3	METODOLOGIA	35
4.	ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1	Dados secundários	41
4.1.1	Os anos oitenta	41
4.1.2	Os anos noventa	47
4.1.3	Os anos 2000	50
4.1.4	Missões, princípios e valores institucionais	52
4.2	Dados primários	54
4.2.1	Entrevistas em profundidade	54
4.2.2	Entrevistas pela Internet	60
5	RESULTADOS	62
6	CONCLUSÕES	81
	REFERÊNCIAS	91
	BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	96

APÊNDICE

98

ANEXOS

101

1. INTRODUÇÃO

Este estudo procura identificar os princípios e os valores predominantes na Escola Católica de Educação Básica no Brasil.

Parte-se da premissa de que as escolas católicas necessitam profissionalizar sua gestão e que, de uma forma ou de outra, precisarão ter algum tipo de Plano Estratégico e, neste, clareza na explicitação da sua identidade.

A identificação dos princípios e dos valores predominantes, bem como sua constância ou não nos projetos de mantenedoras católicas diversas, objetiva a instrumentalização das escolas na confecção e atualização de seus Planos Estratégicos.

A identidade organizacional tem relação direta com a cultura que forma o corpo da instituição ou de uma rede. Essa identidade é comunicada através dos serviços que são prestados pela instituição.

A identidade de uma escola católica não é dada de forma definitiva e de uma só vez. A identidade é algo que se vai construindo numa constante tensão entre o real e o utópico. Real que indica onde se está e como se está, e utópico que indica para onde se caminha e como se caminha para lá. Utópico que ilumina o real e indica o que precisa, nele, ser transformado para que se configure sempre mais com as perspectivas do Evangelho (ROSSA, 1989).

O autor citado afirma, ainda, que há vários tipos de escolas católicas: entre eles, as que assumem responsabilmente a caminhada da Igreja na América Latina, arcando, por vezes, por causa disso, com sérias conseqüências, inclusive econômicas; outras se vêem em dificuldades para descobrir em que estão contribuindo para a transformação social, tendo em vista que têm dificuldades para desvendar a realidade social e evidenciar a causa, a ótica, os projetos históricos, o saber e as práticas das classes populares (ROSSA, 1989).

Após quinhentos anos de educação católica no Brasil, a busca de uma gestão profissionalizada das instituições que a realizam é fato recente. A própria participação de leigos nas atividades de direção é fato novo. Até há pouco tempo, falar-se em marketing, comportamento do consumidor, planejamento estratégico, objetivos, metas, estratégias, marca, plano de negócio, por exemplo, em algumas instituições católicas, masculinas ou femininas, era, por parte das religiosas e dos religiosos, um “grave pecado”. Isso ainda ocorre em poucas; a maioria já aceita com tranqüilidade e utiliza os termos característicos do jargão da administração de empresas no dia-a-dia das escolas.

Alguns significantes do mundo da administração, porém, ainda são de difícil aceitação, como, por exemplo, os termos cliente, cliente interno, cliente externo, usuário.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº. 9394/96) classifica as escolas nas categorias: pública e privada; na categoria privada, as escolas podem ser particulares em sentido estrito, comunitárias, confessionais e filantrópicas.

A Escola Católica, nessa classificação, aparece como privada, confessional e (geralmente) filantrópica. Essa é a caracterização mais ampla da escola católica, fruto da legislação do ensino. Como entidade filantrópica, tem direitos e deveres inerentes a essa situação. Como Congregação Religiosa, geralmente se organiza como Província, ou como Inspeção, ou como Instituto, entre outras denominações; por exemplo, os maristas constituem províncias, os salesianos, no Brasil, inspeções.

Como entidade privada, deve-se constituir por meio de uma pessoa jurídica, que normalmente é definida como *mantenedora*, a qual está sujeita a todas as rotinas de relacionamento com os órgãos reguladores e fiscalizadores de níveis federal, estaduais e municipais.

Uma mantenedora pode administrar um ou mais colégios, os quais são definidos como *mantidas*. Neste sentido, a escola católica é uma empresa.

Ao longo de muitos anos, as escolas católicas, em sua maioria, foram administradas sem preocupação com planejamentos estratégicos e sem investimentos na formação de suas diretorias para o aprimoramento da gestão. Isso se dava principalmente porque não havia concorrência, nem uma legislação trabalhista sistêmica, assim como inexistia a atividade sindical. Com o passar dos anos, o mercado educacional tornou-se muito competitivo, principalmente nas últimas décadas, com o advento dos grandes grupos educacionais particulares, eficientemente administrados, para os quais têm se dirigido milhares de alunos que, antes, estudavam em escolas católicas.

Essa evasão de alunos tem causado o fechamento de um grande número de escolas católicas, bem como a passagem de outras para a administração dos grupos particulares.

Suas estruturas organizacionais e seus modelos de gestão tendem a ser anacrônicos e ineficazes, convivendo pacificamente com a incompetência e com o desperdício. A falta de coragem e/ou de condições de reação e de tomada de decisões em torno de dimensões por vezes muito sensíveis nas entidades católicas de ensino as impedem de serem pró-ativas, dinâmicas,

competentes, ágeis, leves, tecnicamente preparadas, etc. Sempre é mais fácil buscar fora as razões de um “fracasso” que a Escola Católica vem colhendo nas últimas três décadas, claramente manifesta em taxas elevadas de sua retração no mercado educacional privado brasileiro (ALVES, 2006).

Este estudo se insere no contexto de busca de maior eficiência e eficácia na gestão da escola católica e se pretende contribuição para o pensar e o agir dos educadores gestores, leigos e religiosos, que atuam ou atuarão na definição e implementação do futuro dessa instituição, nos aspectos da *educação*, do *ensino* e da *gestão*.

A identificação dos Princípios e Valores ofertados em um serviço educacional constitui o tema deste estudo, cuja questão norteadora é: a Escola Católica de Educação Básica tem permanecido com os mesmos princípios e valores nas últimas três décadas?

As décadas a serem consideradas são a de 80, de 90 e anos 2000 e seguintes. A abordagem de valores será feita na perspectiva de características orientadoras para a prática. As décadas consideradas serão doravante denominadas, nesta dissertação, *anos oitenta*, *anos noventa* e *anos 2000*, ou *década de 80*, *década de 90* e *anos 2000*.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Os princípios e os valores que têm norteado a atuação da Escola Católica de Educação Básica no Brasil nas últimas três décadas podem ser assumidos como fundamentais para a ação administrativa e educacional dessas instituições. Identificar esses princípios e valores é o objetivo geral desta dissertação.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram assim definidos:

- identificar os princípios e, em cada década, dos anos 80, 90 e 2000, os valores centrais e periféricos.
- propor indicadores que auxiliem na elaboração de um plano estratégico de uma escola católica de Educação Básica.

1.2 Estrutura geral da dissertação

Tendo em vista o objetivo geral deste estudo, optou-se por focar, no capítulo 2, Referencial Teórico, uma visão da educação católica no Brasil, com uma especial atenção aos primórdios e até o Concílio Vaticano II e as Conferências Gerais do Episcopado Latino-Americano realizadas em Medellin, em 1968, e em Puebla em 1979, seguida de uma apresentação de dados do setor, com atenção para a movimentação negativa do número de alunos nos últimos dez anos.

Nas abordagens seguintes, os temas *estratégia de empresa, plano estratégico e identidade organizacional*, constituem uma busca de transformar esses conceitos em subsídios e instrumentos para auxiliar no exercício da administração de uma instituição católica de ensino, nas três categorias definidas: educação, ensino e gestão.

No capítulo 3 são tratados os aspectos metodológicos. A metodologia utilizada, predominantemente qualitativa, priorizou a análise do conteúdo de sessenta documentos gerados de entrevistas e análise documental. As entrevistas foram realizadas com educadores que militam na educação católica há muitos anos, a maioria deles ligada direta ou indiretamente à Associação de Educação Católica (do Brasil e Regionais Estaduais). A análise documental foi feita predominantemente em artigos publicados na Revista de Educação da AEC-Brasil, dando-se preferência àqueles relacionados aos congressos nacionais de educação que são realizados a cada três anos por aquela entidade. Foram analisados, também, os enunciados de Missão e Princípios de quatro mantenedoras de escolas católicas.

No capítulo 4, Análise dos Dados, foram resenhados os textos, digitadas as entrevistas e os textos de Missão e Princípios, e efetuada a análise de conteúdo, segundo as orientações de Bardin (2004). Foi realizada a pré-análise e, com o auxílio do aplicativo Atlas Ti, efetivou-se a exploração do material com o tratamento dos resultados, e, finalmente, a interpretação.

O capítulo 5 apresenta os resultados e o capítulo 6, as conclusões do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A educação católica no Brasil

2.1.1 Perspectiva histórica

Segundo Moura (2000), a história da educação católica no Brasil confunde-se com a própria história do país. Os primeiros religiosos a aqui aportar vieram acompanhando Cabral em 1500. Eram oito padres franciscanos liderados por Frei Henrique de Coimbra. Embora tenham pensado em aqui permanecer para promover a catequização dos índios, o destino deles, como de todos os componentes da esquadra, eram as Índias, para onde seguiram. Em 1516, vieram outros dois padres franciscanos, que presumivelmente foram massacrados pelos índios em 1518. Tomé de Souza, primeiro Governador-Geral do Brasil, chega em 1549; com ele, seis jesuítas, sendo quatro padres e dois irmãos, liderados pelo Padre Manoel da Nóbrega, Superior.

Embora a finalidade da presença dos religiosos nas iniciativas de Portugal para além-mar fosse a catequese, em pouco tempo constataram e assumiram que a pregação da fé teria de estar acompanhada da instrução escolar. “Esta terra é a nossa empresa” – esta frase é atribuída ao Padre Manoel da Nóbrega, segundo Amaral (1970).

Portanto, pode-se afirmar que os valores centrais da educação católica no Brasil à época da colonização, eram a evangelização dos índios e o ensinar a ler e a escrever.

Há que se considerar, também, um aspecto que nem sempre é registrado com ênfase pelos que analisam a história da educação no Brasil: a antropofagia, que se tornou, durante muitos anos uma preocupação central do processo educacional Jesuíta, notadamente até 1558, quando Mem de Sá proibiu categoricamente essa prática, o que fez com que o canibalismo se concentrasse no interior. “No que concerne à educação dos índios, os missionários do Brasil encontraram particular dificuldade na erradicação da antropofagia. O consumo de carne humana em larga escala no Brasil era o pesadelo dos Jesuítas (...) Para os Jesuítas, o homem era o fim sensível das coisas; comê-lo era fazer dele um meio. Essa era a razão original da condenação ao canibalismo...” (Moura, 2000).

Segundo Viotti (1980), ali por 1585, havia no Brasil uma população “civilizada” de 60.000 pessoas, sendo 25 mil brancos e mestiços, 20 mil índios cristãos e 15 mil escravos africanos. Os recursos educacionais, todos da Igreja Católica, se resumiam a Colégios Jesuítas em Salvador, Olinda, São Paulo e Rio de Janeiro, Escolas Jesuítas em Vitória e São Vicente. Havia, ainda, escolas missionárias dos Franciscanos e Carmelitas, além dos Beneditinos que atuavam em seus mosteiros na ação educativa.

Os Jesuítas foram expulsos do Brasil e de todas as colônias portuguesas, por uma Lei de três de setembro de 1759 da lavra de Sebastião José de Carvalho que, mais tarde, em 1769, seria nomeado Marquês de Pombal. À época, os Jesuítas tinham 25 residências, 36 missões e 17 colégios e seminários.

Hoje, são inúmeras as instituições católicas que atuam no Brasil, em todo o seu território, com colégios, escolas, faculdades, universidades, hospitais, creches, asilos, casas de acolhida, lares, rádios, emissoras de televisão, centros de eventos, consultorias, assessorias etc. No ensino propriamente dito, algumas têm atuação mais destacada, constituindo-se em redes. Em Belo Horizonte, por exemplo, diversas congregações mantêm escolas de Educação Básica (algumas, também têm Ensino Superior); entre elas, os Barnabitas, os Franciscanos, os Escolápios, os Maristas, as Salesianas, as Filhas de Jesus, os Salesianos, as Franciscanas, os Claretianos, as Servas do Espírito Santo, as Dorotéias, os Agostinianos, as Escolápias, as Angélicas, os Fráteres da Misericórdia, os Jesuítas, as Clarissas, Concepcionistas, Verbo Divino e outras.

2.1.2 Concílio Vaticano II, Medelin, Puebla e Conseqüências do Concílio Vaticano II, Medelin e Puebla

Qualquer abordagem que se faça sobre a educação católica no mundo, na América Latina e no Brasil, não pode prescindir do debruçar-se sobre as decisões decorrentes desses eventos que marcaram a posição da Igreja Católica.

Concílio Vaticano II

O Concílio Vaticano II foi Iniciado em 11 de outubro de 1962 (Papa João XXIII) e encerrado em 8 de dezembro de 1965 (Papa Paulo VI)¹.

Ressalte-se, do Concílio, a “Declaração sobre a Educação Cristã da Juventude”, aprovada em outubro de 1965, que tem importância relevante para se entender a posição da Igreja em relação à educação no Brasil, afirmando que a educação das crianças e dos jovens procura conduzi-los à maturidade da pessoa humana:

¹ Concílio segundo o “Aurélio – Século XXI”: [Do lat. conciliu.] S. m. 1. Assembléia de prelados católicos em que se tratam assuntos dogmáticos, doutrinários ou disciplinares. (...) [Na Igreja Católica Romana, este concílio é convocado de tempo a tempo, segundo as necessidades de reforma, renovação ou expressão mais fiel ou autêntica de sua doutrina].

Foi em Medelin que surgiu o conceito de “Educação Libertadora”.

Por isso, é necessário que, tendo em conta os progressos da psicologia, pedagogia e didática, as crianças e os adolescentes sejam ajudados em ordem ao desenvolvimento harmônico das qualidades físicas, morais e intelectuais e à aquisição gradual dum sentido mais perfeito das responsabilidades na própria vida retamente cultivada, com esforço contínuo e levada, por diante, na verdadeira liberdade, vencendo os obstáculos com magnanimidade e constância. Sejam formados numa educação sexual positiva e prudente, à medida que vão crescendo (AZZI, 1992).

No que diz respeito à escola, o Concílio Vaticano II registra que entre todos os meios de educação, tem especial importância a escola, que em vista de sua missão, enquanto cultiva atentamente as faculdades intelectuais, desenvolve a capacidade de julgar retamente, introduz no patrimônio intelectual adquirido pelas gerações passadas e promove o sentido dos valores.

Medelin

Medelin – 1968 – Segunda Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano (A primeira Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano foi realizada em 1955 no Rio de Janeiro).

Em Medelin, na Colômbia, os Bispos discutiram a aplicação à América Latina das diretrizes e decisões do Concílio Vaticano II.

Candau (1981), reportando-se a CIEC-AEC (1978), registra algumas características da educação libertadora. Eis algumas:

- reformulação, a partir da realidade social do meio-ambiente, da filosofia educacional de instituições educativas;
- tentativa de criar “comunidades educativas”, acentuando a participação da família e do professorado;
- esforços no sentido de promover uma educação da consciência crítica e da criatividade;
- esforços para desenvolver uma educação centrada na pessoa do educando, como sujeito do seu próprio desenvolvimento;
- tendência a uma maior presença da Igreja na educação popular. Aos esforços para democratizar suas próprias instituições, é preciso acrescentar a conversão crescente de pessoas e obras da Igreja para os setores rurais e marginalizados.

Candau (1981) afirma, ainda, que muitas vezes deu-se apenas uma assimilação

conceitual ou verbal da expressão educação libertadora, noutros, foi identificada com novos métodos pedagógicos, ou com simples inovações que não transcendiam o âmbito escolar. E complementa:

Esta não pode ser reduzida a uma personalização do ensino, mesmo quando esta associa aspectos de individualização e socialização educativa. Exige todo um posicionamento diante da realidade sócio-econômica e cultural, o desenvolvimento de uma consciência crítica e de uma prática educativa e social comprometida com a transformação da sociedade (CANDAUI, 1981).

Puebla

1979 – Terceira Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano.

A Terceira Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano foi realizada em Puebla, no México, tendo se iniciado em 28 de janeiro de 1979.

A ênfase desta Conferência, que a caracteriza até hoje, foi a assunção, pela Igreja latino-americana, da opção preferencial pelos pobres.

A expressão *opção preferencial pelos pobres* não pode ser lida na sua significância apenas literal. “O documento (final de Puebla) usa o termo” “pobre” no sentido bíblico de **anawin**: o curvado, o oprimido. O termo tem, na Bíblia, uma conotação político-social. Designa o escravo, o estrangeiro, o perseguido, o cativo. Não se trata, pois, do simples necessitado, mas do oprimido do explorado. Não designa apenas o indivíduo, mas a classe social explorada a raça marginalizada, o grupo oprimido. (...) fazem um elenco dos pobres da América Latina: indígenas e afro-americanos, camponeses sem terra, operários, desempregados e sub-empregados marginalizados e aglomerados urbanos, jovens frustrados socialmente e desorientados, crianças golpeadas pelas pobreza, menores abandonados e carentes, a mulher. Em outros textos, o documento se refere ainda aos migrantes e às prostitutas. Trata-se (...) da pobreza anti-evangélica, que é sinônimo de exploração de opressão, de situação desumana. Trata-se da pobreza de dimensão sócio-política, isto é, generalizada e estrutural” (SANTOS, 1979). O documento deixa bem claro que essa pobreza não é uma etapa transitória, e sim produto de situações e estruturas econômicas sociais e políticas que dão origem a esse estado de pobreza, embora haja também outras causas da miséria.

Outra característica da ação da Igreja, decorrente de Puebla, que influenciou e influencia as escolas católicas até hoje, é a *educação evangelizadora*.

A educação evangelizadora não se contrapõe à educação libertadora.

Moura (2000), salienta, do documento de Puebla, que a educação evangelizadora assume e completa a noção de educação libertadora, porque deve contribuir para a conversão do homem total, não só em seu eu profundo e individual, mas também no eu periférico e social. Santos (1979) completa afirmando que o tema libertação, por sua vez, aparece também como eixo articulador da evangelização; libertação que tem, no contexto latino-americano, uma dimensão acentuadamente econômica e política. Supõe destruição da dependência que gera a exploração e a opressão. Supõe uma ação destinada a mudar as estruturas. Supõe a transformação da consciência submersa e muda o povo pobre em consciência crítica, para que, despertado o seu dinamismo libertador, ele mesmo se transforme em agente da libertação. A evangelização é, por natureza, libertadora. (o grifo é deste autor). Fiel ao conteúdo libertário da evangelização, Puebla soube bem articulá-la com a libertação dos pobres do nosso continente, afirmando que a libertação pertence à íntima natureza da evangelização (SANTOS, 1979). Daí, a expressão *educação evangélico-libertadora*, utilizada por muitos, para enfatizar, na expressão *educação evangelizadora*, de Puebla, a sua característica de libertação e garantir a continuidade das posições assumidas em Medellin.

Conseqüências do Concílio Vaticano II, Medellin e Puebla

Os projetos administrativos das escolas, sejam elas confessionais ou não, devem estar sempre a serviço dos projetos educativos e sociais, para suportá-los econômica e financeiramente, e viabilizá-los para que se atinjam as metas e os objetivos traçados para determinado espaço de tempo e, assim, serem obtidos os resultados financeiros que garantirão a longevidade da instituição.

No caso da Escola Católica, os resultados financeiros ou são reinvestidos na própria escola, ou são direcionados para a manutenção das suas obras sociais, fruto da “opção preferencial pelos pobres” assumida pela Igreja. Sempre é bom lembrar que 20% de toda a receita auferida pela escola católica, seja ela superavitária ou deficitária, são destinados à filantropia.

Em decorrência das posições assumidas pela Igreja através dos documentos do Concílio Vaticano II, Medellin e Puebla, houve mudanças significativas nos projetos educativos e administrativos dos estabelecimentos de ensino católicos, como, por

exemplo, a introdução de escolas mistas, que passaram a atender meninos e meninas, ênfase na educação integral, adoção da educação sexual, atendimento psicológico. Azzi (1992) informa, ainda, que diversas congregações religiosas femininas fecharam alguns colégios de classe média a fim de se dedicarem às camadas populares.

2.2 Dados do setor

Em 1996, havia 1412 escolas católicas no Brasil, com 902.569 alunos. Em levantamento feito em 2004, havia, então, 1340 escolas, com 506.298 alunos (CERIS-ANAMEC, 2006). Ao longo desse período (1996-2004) houve escolas que fecharam ou foram transferidas para grupos particulares, assim como houve a criação de novas escolas, resultando, numa soma relativa, em uma redução de 72 unidades; entretanto, em número de alunos, a redução foi de quase quatrocentos mil. Há, portanto, motivos para preocupação com o futuro da escola católica no Brasil.

As tabelas a seguir transcritas, foram confeccionadas pelo Centro de Estatísticas Religiosas e Investigações Sociais (CERIS) e ANAMEC (Associação Nacional de Mantenedoras das Escolas Católicas do Brasil). A pesquisa foi realizada em 2005 e apresenta dados de 2004, comparados com os dados de pesquisa anterior, de 1996.

TABELA 1

Número total de escolas segundo as grandes regiões 1996/2004

Região	Total de escolas católicas			Evolução %	
	1996	2004			
		Total	Não informantes		Informantes
Norte	79	44	25	-44,30	
Nordeste	339	284	101	183	-16,22
Sudeste	478	516	140	376	7,95
Sul	392	356	89	267	-9,18
Centro-Oeste	124	140	75	65	12,90
Brasil	1412	1340	424	916	-5,10
Média anual de fechamento	-	8	-	-	-

Fonte: CERIS/ANAMEC, 2006.

A TAB. 1 apresenta o número total de escolas católicas, distribuídas por grandes regiões, comparando os números da pesquisa anterior, de 1996, com a mais recente, de 2004. Das 1340 escolas identificadas como católicas, 916 responderam e devolveram os questionários enviados.

TABELA 2

Número total de escolas segundo as grandes regiões e os níveis de ensino 1996/2004

Região	1996			2004		
	Pré-escola	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Pré-escola	Ensino Fundamental	Ensino Médio
Norte	60	67	29	41	29	19
Nordeste	275	276	84	239	226	144
Sudeste	426	414	247	386	267	203
Sul	350	342	147	328	236	163
Centro-Oeste	109	106	31	124	94	57
Brasil	1220	1205	538	1118	852	586
Dif. %	-	-	-	-8,36	-29,29	8,92

Fonte: CERIS/ANAMEC, 2006.

A TAB. 2 indica o número de escolas segundo as grandes regiões, agora segmentando por níveis de ensino. Observe-se que se trata apenas da Educação Básica, não incluindo o nível superior. A redução maior ocorreu no Ensino Fundamental (-29,29%). Enquanto na Pré-Escola a redução foi de 8,36%, no Ensino Médio, fugindo à tendência, houve um aumento na ordem de 8,92%.

TABELA 3
Número de alunos matriculados em 1996/2004

Região	1996			2004		
	1º Grau	2º Grau	Total	1º Grau	2º Grau	Total
Norte	46539	8427	54966	15680	5569	21249
Nordeste	158096	24222	182318	102461	27887	130348
Sudeste	311080	61901	372981	130660	38416	169075
Sul	175852	35980	211832	91696	30595	122291
Centro-Oeste	68393	12079	80472	47690	15645	63335
Brasil	759960	142609	902569	388187	118112	506298

Fonte: CERIS/ANAMEC

A TAB. 3, que apresenta o número de alunos matriculados em 1996 e 2004, indica uma redução do número de alunos no Ensino Médio (2º Grau). Enquanto a Tabela 2 indica crescimento do número de escolas neste segmento, esta tabela indica que houve diminuição do número total de alunos.

TABELA 4
Professores leigos e religiosos

Nível de ensino	Leigos	Religiosos	Total	% Leigos	% Religiosos	Matrículas	Alunos por prof.
Creche	1506	351	1857	81,1	18,9	17168,0	9,2
Pré-escola	4381	529	4910	89,2	10,8	61253,0	12,5
Ensino Fundamental	18305	1285	19590	93,4	6,6	286869,0	14,6
Ensino Médio	9016	480	9496	94,9	5,1	91689	9,7
Total	33208	2645	35853	358,6	41,4	456979	46

Fonte: CERIS/ANAMEC, 2006.

A Tabela 4, que apresenta o número de professores por nível de ensino,

demonstra que a grande maioria é constituída de professores leigos (33.208), enquanto apenas 2645 são religiosos ou religiosas.

Os dados estatísticos apresentados nas tabelas de números 1 a 4, nos trazem informações relevantes a respeito da performance da educação católica no Brasil nas últimas décadas e dos cuidados que devem ser tomados para garantir a sua vitalidade e a sua longevidade.

A redução do número de alunos atendidos preocupa em diversos aspectos. Primeiro, porque a escola católica, como braço da Igreja na educação, fica privada de trabalhar com essas crianças e jovens que a deixam, no sentido da sua catequização, o que pode significar que, distante da influência da escola católica, essas crianças e suas famílias, enfraquecidas da fé católica, podem engrossar o contingente de fiéis que abandonam o catolicismo e se dirigem a outras confissões religiosas e mesmo seitas.

Segundo, porque a diminuição do número de alunos coloca em risco a viabilidade econômico-financeira das instituições. O custo fixo das escolas nem sempre pode ser reduzido na mesma proporção da redução do número de alunos, o que resulta num fardo pesado para o equilíbrio orçamentário, resultando, muitas vezes, na inviabilização do empreendimento. Outra consequência pode ser a transferência da administração dessas escolas para os grandes grupos educacionais privados laicos.

A análise também nos remete para a importância da participação dos leigos como professores nas escolas católicas. Pelos dados da tabela de número 4 concluímos que 92,62% dos professores são leigos e apenas 7,38% são religiosos ou religiosas. É uma informação importante, na medida em que as congregações, através das mantenedoras, deverão investir muito na capacitação desses leigos para garantir a continuidade e a vitalidade dos carismas institucionais.

“Hoje eles (os leigos) são a quase totalidade dos agentes educativos da Escola Católica no Brasil. Considerando essa realidade (...), é necessário acolher o leigo, hoje, como protagonista da Educação Católica. O futuro da Escola Católica no Brasil depende desse protagonismo” (ALVES, 2006).

2.3 Fundamentos Administrativos

2.3.1 Estratégia de empresa

O conceito de estratégia que servirá de base põe ênfase na operatividade,

coerência interna e externa e capacidade de integrar toda a vida da organização, das atividades do dia a dia às ações previstas para o futuro. Uma conceituação do que se entende por estratégia poderia ser: um conjunto ordenado de objetivos, políticas e planos de ação que partindo do que definido hoje é capaz de mostrar como ela deverá ser em um prazo determinado. É a vontade de tomar um conjunto de decisões que vai condicionar as atividades e comprometer as pessoas da organização.

Os diversos autores que escrevem sobre esta temática se utilizam de significantes variados para definir a estratégia de empresa. Corre-se o risco de se tomar, erroneamente, um pelo outro. De qualquer forma, é relevante verificar alguns posicionamentos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) enfocam a *intenção estratégica* e a *missão estratégica*, definindo a primeira, com enfoque interno, como a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma empresa, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo, e a segunda, com enfoque externo, como a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e de mercado. Para os autores, a missão estratégica é eficaz quando consegue estabelecer a individualidade da empresa, quando é estimulante, inspiradora e pertinente a todos os interessados na empresa.

Andrews (1977) escreve que estratégia corporativa é a medida dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para conseguir ditas metas, estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócio a empresa está, ou quer estar, e que classe de empresa é ou que quer ser. Registra, ainda, que cada organização empresarial deve ter um conjunto de objetivos ou fins claramente definidos, que fazem com que se dirija de maneira permanente segundo uma orientação prevista e que a impedem de desviar-se em direções indesejáveis.

A *opção estratégica*, no entender de Costa (2007), é definida a partir da escolha de uma entre três alternativas estratégicas: fornecimento de produtos e serviços de ponta, ou busca da excelência operacional, ou estreitamento do relacionamento e da intimidade com os clientes; a partir da escolha da opção estratégica, a empresa concentrará nela seu foco, sua energia, seus investimentos, sua atenção e suas ações estratégicas, o que não implica a exclusão da atenção nas duas outras opções.

Já Porter (1985) aborda a opção estratégica através de três possibilidades

denominadas por ele de “estratégias genéricas”, que são a *liderança de custos*, que permite à empresa retornos acima da média do setor, a *diferenciação*, que envolve a criação e a comercialização de produtos e serviços exclusivos, e o *enfoque*, em que se segmentam os mercados e se apela somente para um ou alguns.

Certo e Peter, 2007, enfocam o processo do estabelecimento de *Diretrizes Organizacionais*, através de 1- reflexão sobre os resultados da análise do ambiente, 2- estabelecimento de uma missão organizacional efetiva, e 3- estabelecimento de objetivos

Valero e Tomás (1997) preferem utilizar a expressão *Política de Empresa*, definindo *política* como o campo do saber que se ocupa da condução das organizações e direção aos seus próprios fins, e que estuda como guiar os grupos humanos para alcançar seus objetivos de grupo, constituindo-se de pautas ou critérios que se devem ter em conta na consecução dos objetivos; acrescentam que as políticas devem ser muito precisas, tanto quantitativa quanto qualitativamente, fugindo do vago e dos critérios universais.

Kim e Mauborgne (2005) utilizam as expressões: *oceano vermelho* para representar todos os setores hoje existentes, e *oceano azul* para representar os setores ainda não existentes. Afirmando que o foco predominante do pensamento estratégico, hoje, tem convergido para as estratégias de oceano vermelho, isto é, na competição e na manutenção e fidelização dos clientes já existentes, insistem na necessidade de as empresas se abrirem para as estratégias de *oceanos azuis*, ou seja, a criação de novos espaços de mercado inexplorados.

Sempre será importante navegar com sucesso nos oceanos vermelhos, superando os rivais. Os oceanos vermelhos sempre importarão e sempre serão uma realidade inevitável na vida dos negócios. Mas, com a oferta ultrapassando a demanda em cada vez mais setores, a competição por uma fatia de mercado em contração, embora necessária, não será suficiente para sustentar altos níveis de desempenho (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Valero e Tomás (1997), que enfocam a *Política de Empresa* como uma aplicação do saber político geral às empresas de negócios, apresentam um esquema que consideram útil para ordenar o conjunto de idéias constitutivas do governo organizacional; o esquema aborda os objetivos, as políticas, os programas de ação e a

filosofia. Interessa-nos, neste estudo, especialmente, a definição de *filosofia*:

“É o enfoque básico escolhido para a empresa. São as idéias mais permanentes que dão a visão de síntese ao conjunto de objetivos, políticas e programas de ação e que resultam nas pautas essenciais e orientam na hora de entender o desdobramento dos citados objetivos e políticas. A filosofia toma corpo como uma declaração resumida que define critérios claros para resolver dúvidas de atuação importantes e mostra, de alguma maneira, em que tipo de empresa se está.” Acrescentam, também, que “objetivo é um quê final, política é um critério para alcançar o objetivo, e filosofia é uma afirmação de valor permanente para toda a empresa” (VALERO E TOMÁS, 1997).

Pode-se afirmar, então, que filosofia é a síntese dos princípios e dos valores organizacionais.

2.3.2 Identidade organizacional

A identidade organizacional tem relação direta com a cultura que forma o corpo de uma instituição ou de uma rede. Essa identidade é comunicada através dos serviços que são prestados pela instituição.

A identidade de uma escola católica não é dada de forma definitiva e de uma só vez. A identidade é algo que se vai construindo numa constante tensão entre o real e o utópico. Real que indica onde se está e como se está, e utópico que indica para onde se caminha e como se caminha para lá. Utópico que ilumina o real e indica o que precisa, nele, ser transformado para que se configure sempre mais com as perspectivas do Evangelho (ROSSA, 1989).

Costa (2007) fala em *propósito da organização* como sendo composto pelos *alicerces* da instituição, que são a visão, a missão, princípios e valores, e, acrescenta, a *abrangência* e a *opção estratégica*. Costa (2007) descreve a *abrangência* como sendo as limitações reais ou auto-impostas, externas ou internas, para atuação da organização, servindo também para qualificar e especificar, por exemplo, grupos socioeconômicos alvo, faixas etárias preferenciais ou necessidades específicas que a empresa ou entidade queira atender organizacionais eficazes.

Van Riel e Balmer e Stotvig (1997) consideram a identidade corporativa sobre três óticas distintas: modelos gráficos ou identificação visual, comunicação corporativa integrada, e abordagem multidisciplinar relacionada ao comportamento organizacional. Melewar e Jenkins (2002) indicam que a identidade é formada por quatro itens principais: a comunicação e a identidade visual, o comportamento, a cultura corporativa

e as condições de mercado. Hatch e Schultz (1997) afirmam que a identidade corporativa emerge de interações diárias entre os membros internos da organização, incluindo todos os níveis organizacionais, indicando que a identidade corporativa está muito mais voltada para o interior das organizações, mas, sendo projetada também externamente.

A identidade é a forma como a organização pretende se ver. Constitui-se fundamentalmente pela explicitação da Visão, da Missão e dos Princípios e Valores.

A formulação da identidade de uma instituição não se faz “a priori”, ou seja, a partir de um “feeling”, ou de uma inspiração fundacional apenas fruto de um desejo do fundador, mas a partir da análise da realidade do setor de atuação, suas necessidades, suas possibilidades, suas limitações. Isso implica a constatação de que a identidade é mutável, como é mutável a própria definição do negócio do qual decorre a identidade.

2.3.2.1 Visão

A Visão é um conceito operacional que explicita o que a instituição quer ser num futuro definido. Retrata uma situação altamente desejável, proporcionando, quando compartilhada em todos os níveis da organização, a unificação das expectativas, o comprometimento, o vigor e a firmeza às equipes de trabalho. A visão deve ser explicitada de maneira simples, objetiva e compreensiva, e ostensivamente comunicada, constituindo-se em desafio para toda a organização e sentido de direção para o cumprimento dos objetivos e metas.

Valero e Tomás (1997) consideram que “com a capacidade de cálculo que hoje existe, e a segurança, às vezes imprópria, que costumam dar os números, não deixa de ser freqüente que a *visão de futuro* venha dada, fundamentalmente, por aspectos quantificados. O conjunto quantitativo é muito importante para o futuro, mas há que se advertir que a principal dificuldade na determinação do futuro, é de ordem qualitativa., no sentido de que é preciso apreciar clara e coerentemente, os diversos componentes do mesmo; se não for assim, dificilmente se poderá realizar uma quantificação correta. Para agilizar a realização do futuro, é imprescindível saber escolher bem as prioridades.” (o grifo é nosso)

2.3.2.2 Missão

Toda organização tem uma razão para existir. Essa razão é explicitada no texto da Missão.

No caso das escolas católicas, a Missão retrata a inspiração do seu fundador ou fundadora. É a inspiração fundacional, que norteia a postura institucional, geralmente ligada ao carisma.

Aquino (2003) escreve que a missão deve representar a identidade de uma organização. O conhecimento e definição da identidade da organização são fatores que influenciam a obtenção de sucesso e diferenciam uma organização de outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir. A missão de uma organização também pode ser compreendida como definição do negócio e atendimento de necessidades. Afirma, ainda, que a principal função da missão é tornar claro o que a organização faz e em que negócio está inserida, ajustando o foco para facilitar o caminho e agilizar o processo de realização de objetivos. Para isso, a missão precisa comunicar e difundir os ideais da organização, bem como sua proposta de valor [...]

2.3.2.3 Princípios e Valores

Princípios e Valores são declarações que explicitam os compromissos assumidos pela organização nas várias perspectivas de sua atuação, estando diretamente relacionados à Missão, referendando-a. Seus significados devem ser partilhados por todos os que atuam na instituição e revelam o preferível ou desejável.

Entretanto, numa reflexão mais aprofundada, percebem-se diferenças entre o que sejam princípios e o que sejam valores:

Princípios são características perenes da organização, que, conseqüentemente, ela não se dispõe a mudar; são as crenças básicas, o credo da instituição, as motivações fundacionais, enfim, aquilo em que se acredita como justificativa da sua existência e que, se forem mudados, se perderá a razão de ser da organização (COSTA, 2007).

Valores são características da organização que constituem virtudes, qualidades e méritos considerados importantes para o cumprimento da missão e para perenizar os princípios. Os valores devem ser preservados e incentivados, mas podem ser classificados numa escala entre extremos, como, por exemplo, centrais e periféricos (COSTA, 2007).

Tortato (2003) afirma que descrever valores passa por um entendimento melhor da cultura nas organizações. Para tanto, faz-se necessário inicialmente abordar a

cultura organizacional, seus significados e classificações e em seguida detalhar mais especificamente valores no contexto organizacional. E, transcrevendo texto de Tamayo (1998, p. 57), acrescenta que [...] *a palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Ela expressa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as idéias.*

Andrews (1977), citando Guth e Tagiuri (1965), define *valor* como uma concepção do desejável, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo, característica de um grupo, que influi sobre a escolha das formas, meios e fins de uma ação. Guth e Tagiuri afirmam que os valores são *conceitos* do desejável, e não “as coisas, condições ou idéias consideradas desejáveis, como resultado de aplicar os valores a situações específicas”. Os valores básicos de uma pessoa se adquirem em tenra idade como resultado da “ação recíproca entre o que aprende e os que educam, de sua individualidade e ‘da época’. São traços relativamente estáveis de sua personalidade, embora possam mudar um pouco com seu nível de conhecimento e sua destreza analítica.

Os princípios e, conseqüentemente, os valores decorrem da inspiração fundacional, da razão de existir da empresa ou instituição. Num primeiro momento, pode parecer que os princípios são inquestionáveis e imutáveis; entretanto, essa não é e não pode ser uma verdade absoluta. Muitas vezes, para garantir a sua viabilidade, a sua longevidade, a instituição passa por mudanças profundas, o que pode determinar a mudança dos seus princípios, da sua missão, da sua visão de futuro, da sua opção estratégica, num processo de absoluta “refundação”.

“Alguns princípios podem ser permanentemente úteis para a direção, mas a realidade prática exige estar em dia, com seus diferentes enfoques e matizes. O empresário e o dirigente têm de estar aprendendo sempre, defendendo o duradouro, mas sem negar-se a aceitar as mudanças da realidade. [...] A decisão sobre o futuro, que constitui o grande trabalho que o alto diretivo tem que realizar, não será sempre continuação ou projeção da situação atual, nem terá que estar estritamente ligada a ela, pois sempre cabe a ruptura, o salto adiante, a quebra, o freio; agora bem, exista continuidade ou não, o que resulta necessário, é conhecer a situação de que se parte. O puro continuísmo pode ser errôneo, mas, todavia, o é mais ignorar o estado de desenvolvimento da empresa, suas circunstâncias, suas inércias, seus compromissos, seu passado e seu presente” (VALERO e TOMÁS, 1997).

2.3.3 Plano estratégico

O *Plano Estratégico* é o documento no qual se registram os parâmetros fruto do processo de planejamento, e que servirá de subsídio para a implementação da estratégia da empresa. Portanto, o *Plano Estratégico* é documento de trabalho, de consulta, ou seja, um instrumento de gestão. Não se pode pensar em gestão estratégica de uma empresa ou instituição sem um *Plano Estratégico* bem estruturado, atualizado, recorrente, feito, assumido e implementado por todos em todos os níveis e segmentos.

Costa (2007), ao referir-se a *Plano Estratégico*, afirma que o documento ou relatório não deve ser um fim em si mesmo e que, na verdade, a experiência tem mostrado que, em estratégia, o processo é até mais importante que o produto. O autor apresenta um roteiro-modelo para um plano, composto pelos seguintes tópicos: Cenários e premissas básicas, Propósito (visão, missão e abrangência, princípios e valores, e opção estratégica), Estratégias Corporativas, Portfólio, Objetivos e Metas, Planos de Ação, Programa de Implantação e Temas para vigilância estratégica.

O *Planejamento Estratégico* constitui o processo através do qual a organização define parâmetros norteadores para sua ação presente e futura. Idealmente, o *Planejamento Estratégico* deve ser um processo participativo que envolva todos os setores da empresa, utilizando instrumentos facilitadores como, por exemplo, a *análise SWOT*, o *Balanced Score Card* e, neste, *as perspectivas, os objetivos, as metas e as iniciativas*. Além disso, um bom planejamento estratégico tem como referência básica a definição do *negócio*, da *visão*, da *missão* e dos *princípios e valores*, cujo somatório constitui a identidade da empresa.

Embora combatido por alguns, o Planejamento Estratégico é usado pela maioria das empresas, sejam elas industriais, comerciais, bancárias, ou de serviços, incluindo as do Terceiro Setor.

“Em geral, os gerentes manifestam insatisfação implícita ou explicitamente com as atuais abordagens de planejamento estratégico – a atividade básica da estratégia. Para eles, o planejamento estratégico deve empenhar-se mais em desenvolver a sabedoria coletiva do que em fazer previsões e definir objetivos, de cima para baixo ou de baixo para cima” (KIM e MAUBORGNE, 2005).

Na verdade, percebe-se que as críticas se referem mais ao modelo formal do Planejamento Estratégico, não atingindo o modelo conceitual.

A *Orientação Estratégica* constitui a postura assumida pela empresa ou instituição na condução dos seus negócios.

3. METODOLOGIA

A abordagem foi predominantemente qualitativa. Vieira (2006) escreve que uma das características da pesquisa qualitativa é que ela oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis, ajudando o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica.

A FIG. 1 abaixo mostra as etapas principais do estudo, quais sejam: o referencial teórico que embasa a busca do alcance do objetivo, e a pesquisa propriamente dita para chegar aos resultados esperados.

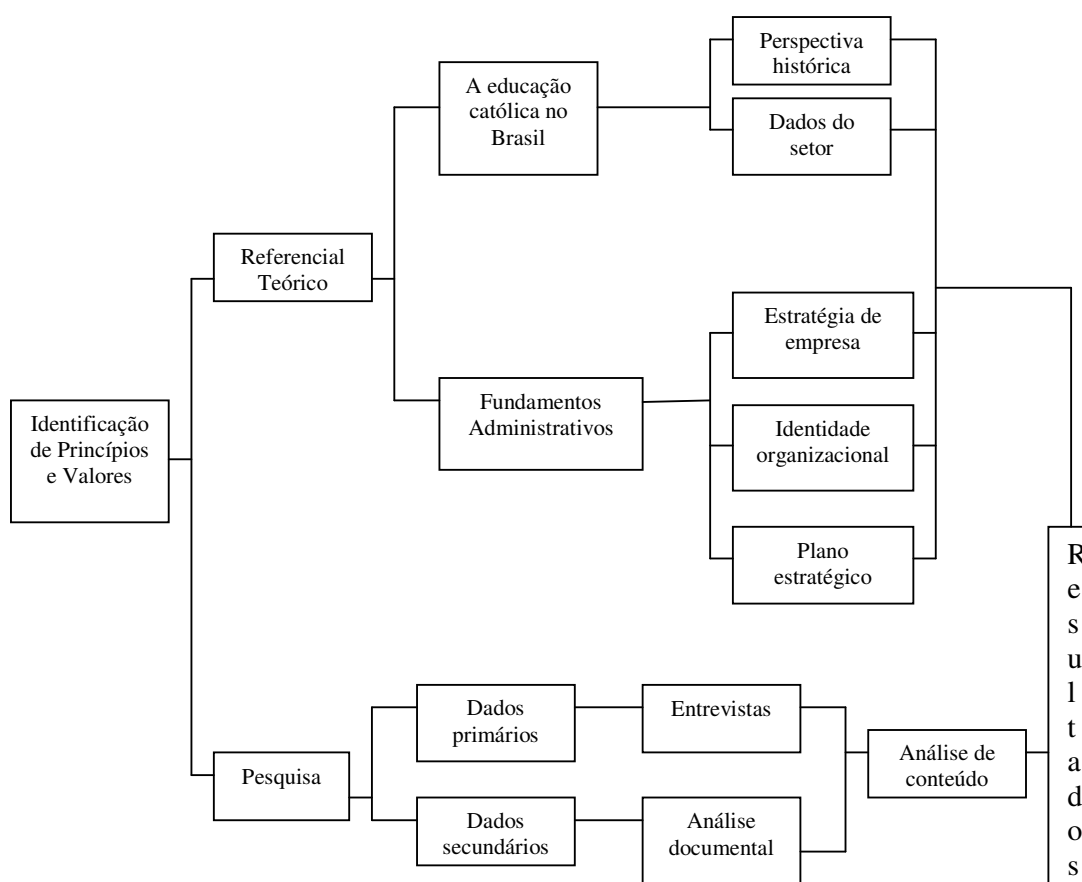


FIGURA 1 – Etapas principais do estudo.

Malhotra (2006) afirma que a análise de conteúdo constitui uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo de uma comunicação; elaboram-se categorias analíticas para classificação das unidades e a comunicação é decomposta com regras prescritas. Afirma, ainda, que é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos.

Bardin (2004), registra que a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Seguindo a orientação de Bardin (2004), foi feita uma análise categorial, ou seja, o conteúdo foi examinado minuciosamente, segundo reagrupamentos analógicos ou afins, e, através da definição de categorias, se dimensionou o produto objeto da interpretação final.

Para isso, a análise foi organizada e realizada em três etapas distintas: a pré-análise, a exploração do material com o tratamento dos resultados, e, finalmente, a interpretação.

Na etapa de pré-análise, foi realizada, primeiramente, a chamada leitura flutuante, que consistiu num primeiro contato com os documentos (livros, artigos, sites, entrevistas e textos de Missões e Princípios de escolas católicas.), sem grandes preocupações com a sistematização. Em seguida, já num momento de início de sistematização, foram escolhidos os documentos cujos conteúdos eram significativamente pertinentes ao estudo e que atendiam à demanda oportunizada pela pesquisa. Após a escolha dos documentos secundários, foi feita a resenha de cada um deles, para identificar, no conteúdo, possíveis denotações de valores ou princípios da educação católica.

Para facilitar a discriminação entre os princípios e valores encontrados, optou-se pela categorização. Bardin (2004) registra que as categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidade de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

A partir da experiência do autor e das leituras realizadas, foram definidas,

como instrumento metodológico inicial, segundo a orientação de Bardin (2004), três categorias principais para a inclusão nestas, dos princípios e valores dominantes na Escola Católica de Educação Básica no Brasil, que, antes de serem exclusivas da escola confessional católica, são características obrigatórias para qualquer entidade educacional: a *Educação*, o *Ensino* e a *Gestão*, as duas primeiras como atividades-fim, e a última como atividade-meio.

Educação corresponde a um processo amplo e abrangente, compreendendo todas as dimensões do desenvolvimento do indivíduo e as necessidades de formação que emergem na sociedade. Um projeto de educação é constituído por um projeto de formação da Pessoa Humana, assim como um Projeto para a Sociedade. Neste campo, encontramos a perspectiva da Educação Integral. Na Escola Católica, a evangelização assume papel de relevância central no projeto de *educação*.

Ensino corresponde, principalmente, à dimensão cognitiva, ao processo que favorecerá aprendizagem de informações e conhecimentos. O ensino terá como consequência o desenvolvimento de proficiência intelectual. Neste campo, encontramos a perspectiva da Excelência Acadêmica. Na maioria das escolas católicas, hoje, o *Ensino* Religioso é iluminado pelos preceitos da Evangelização e se desenvolve de maneira interdisciplinar e transdisciplinar, não assumindo o caráter de catequese ou de ensino da doutrina católica.

O currículo deve ser organizado para proporcionar uma Educação Integral, primando pela excelência humana e excelência acadêmica. A excelência acadêmica faz parte da educação integral, mas possui características e representação que lhe são próprias e precisa ser tratada conforme a sua natureza e especificidade. A dimensão da educação (ampla) não pode deixar de valorizar a qualidade no ensino.

Por oportuno, vale lembrar o que Nery (1980) escreveu, citando o documento “A Escola Católica” (1977), que “primeiramente a escola católica precisa explicitar-se como “escola”, isto é, um lugar de formação integral da pessoa mediante a assimilação sistemática e crítica da cultura e mediante o encontro vivo e vital com o patrimônio cultural”, e, ainda, que “Em segundo lugar a escola católica precisa explicitar-se como “católica”, isto é, definida por “sua referência à verdadeira concepção cristã da realidade, sendo Jesus Cristo o centro dessa concepção”.

A *Gestão* foi enfocada sob os prismas do planejamento, da organização, da liderança e do controle, no nível da estratégia. Considere-se que o próprio objetivo geral do estudo, bem como os específicos, enquadram-se nesta categoria. Acrescente-se que, conforme se depreende do conteúdo da *introdução*, o principal problema enfrentado pela Escola Católica no Brasil é a sua gestão, o que, por si só, legitima esta categoria.

Essas categorias foram ratificadas ao final do trabalho, embora se tenha observado que a pertença dos princípios ou dos valores a essas categorias não constitui exclusividade; alguns princípios e valores aparecem comumente numa e noutra categoria.

A primeira parte, de coleta de dados secundários, constou de análise documental. A análise foi realizada em trinta e quatro documentos, sendo trinta artigos e quatro textos de Missões e Princípios de Congregações Católicas dedicadas à educação.

A análise referente aos artigos foi feita através de consulta à bibliografia existente relacionada ao tema e, mais especificamente, dos artigos publicados ao longo das décadas consideradas (80, 90 e 00) na Revista de Educação da Associação de Educação Católica do Brasil.

“A Revista de Educação AEC está em seu trigésimo quarto ano, com 137 edições. [...] Tem como finalidade aprofundar assuntos relevantes da educação brasileira na linha da educação libertadora e do planejamento participativo. A responsabilidade sobre o conteúdo da Revista é do Conselho Editorial, composto por seis duplas (em geral, um homem e uma mulher) de diversas partes do Brasil” (ROSSA, 2005).

Dentre os artigos publicados na Revista de Educação da AEC, foram priorizados aqueles ligados aos temas dos Congressos Nacionais de Educação promovidos e realizados pela AEC-Brasil a cada três anos. Tratam de assuntos ligados ao dia-a-dia das escolas católicas do Brasil, o que os torna fonte obrigatória para qualquer estudo que se proponha a analisar aspectos da história da educação católica em nosso país.

“Há quem diga e, com razão, que a história da AEC se confunde com a de seus congressos. Esses, estaduais, nacionais ou internacionais, sempre foram acontecimentos de mobilização, de visibilidade e de novidade na vida da entidade. Eram considerados eficazes para promover o intercâmbio cultural, estreitar a união das vontades e dos esforços, contribuir para o aperfeiçoamento e progresso constante dos conhecimentos e dos métodos pedagógicos e difundir os princípios da doutrina católica” (ROSSA, 2005).

A análise documental foi realizada, também, nos textos das Missões e dos Princípios de quatro Congregações Católicas de Educação, procurando-se identificar, em cada uma delas, os pontos-chave que indicam princípios ou valores.

Godoy (1995) registra que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de caráter inovador, trazendo contribuições importantes para o estudo de alguns temas, além de os documentos serem considerados importantes fontes de dados.

Na segunda parte, de coleta de dados primários, foram realizadas vinte e seis entrevistas, sendo sete em profundidade e dezenove pela Internet, com religiosos e leigos que atuam na gestão de escolas católicas. Malhotra (2006) registra que a entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico. O entrevistador procura seguir um esquema predeterminado e as perguntas e a ordem de sua formulação são influenciados pelas respostas do entrevistado. O roteiro da entrevista em profundidade constitui o Anexo A. As entrevistas pela Internet se restringiram ao levantamento de até três princípios em cada uma. O roteiro constitui o Anexo B.

Feitas as entrevistas em profundidade, as mesmas foram digitadas e passaram a constituir documentos para a análise de conteúdo. A digitação foi feita pelo autor, com o auxílio do aplicativo denominado Winamp (www.winamp.com).

Levantados os dados primários, através das entrevistas, e os secundários, através da análise documental, procedeu-se a análise de conteúdo desse conjunto de informações.

Resumindo, o universo total para a análise documental constou de:

- 07 entrevistas em profundidade;
- 19 entrevistas pela Internet;
- 30 artigos;
- 04 textos de Missões e Princípios;
- Total de 60 documentos.

A análise de conteúdo foi feita com o auxílio do aplicativo ATLAS – Ti (www.atlasti.com).

O Atlas Ti é uma ferramenta informática cujo objetivo é facilitar a análise qualitativa de, principalmente, grandes volumes de dados textuais. Já que seu foco de atenção é a análise qualitativa, não pretende automatizar o processo de análise, mas, *simplesmente*, ajudar o intérprete humano, agilizando consideravelmente muitas das atividades implicadas na análise qualitativa e a interpretação, como, por exemplo, a segmentação do texto em passagens ou citações, a codificação, ou a escrita de comentários e anotações; ou sejam, todas aquelas atividades que, se não houvesse o programa, realizaríamos servindo-nos de outras ferramentas como papel, lápis coloridos, tesouras, fichas, fotocópias [...] (JUSTICIA, 2005).

Todos os documentos foram inseridos no aplicativo e procedeu-se à análise usando os recursos do programa. Os princípios, ou valores, foram sendo identificados, a critério pessoal do autor, e relacionados aos trechos respectivos. Ao final dessa análise, foi feita uma depuração desses códigos, fundindo-se os afins e cancelando-se os não pertinentes.

Para garantir a fidelidade na estatística de incidência, optou-se por registrar, para cada texto, apenas uma aparição do princípio ou valor, mesmo que ele aparecesse novamente em momentos diferentes do texto. Estas novas aparições foram registradas em comentários associados ao respectivo código e utilizadas na interpretação final.

Com a finalidade de fazer a análise por grupos de documentos, com vistas à consecução dos objetivos do estudo, foram definidas, conforme rotina do aplicativo, *famílias*. As famílias agrupam documentos de acordo com a necessidade de depuração da análise.

Dessa forma, foi possível relacionar os códigos (princípios ou valores) aos documentos de cada uma das famílias definidas, o que propiciou a confecção das tabelas. As tabelas, por sua vez, ao indicar o número de vezes em que um determinado código aparecia no conjunto de documentos da família em estudo, possibilitaram a confecção de uma classificação para cada família, que consta da tabela de número 05.

Foram considerados, para a confecção desta tabela, os códigos que apareceram em cada *família*, a partir da seguinte incidência:

- Família *Anos Oitenta*: no mínimo duas vezes;
- Família *Anos Noventa*: no mínimo duas vezes;
- Família *Anos 2000*: no mínimo duas vezes;

- Família *Missões e Princípios*: no mínimo duas vezes;
- Família *Entrevistas*: no mínimo cinco vezes;
- Família *Análise Documental*: no mínimo seis vezes;
- Família *Geral*: no mínimo dez vezes.

Após, levantaram-se os códigos (princípios ou valores) até a quinta posição na classificação em cada família. As famílias que geraram essa classificação geral foram: Anos oitenta, Anos noventa, Anos 2000 e Entrevistas. Essa classificação, por família, propiciou a confecção de uma classificação geral ponderada. Para encontrar a classificação geral, os códigos constantes da classificação por família, até a quinta posição, receberam pesos, a saber: primeira posição, peso 5; segunda, peso 4, terceira, peso 3, quarta, peso 2, e quinta, peso 1. O resultado está no Quadro 2.

Finalmente, organizados e distribuídos os resultados dentro das categorias e subcategorias escolhidas, foi feita a interpretação dos dados obtidos com o objetivo de se chegar aos princípios e aos valores comuns das escolas católicas de Educação Básica do Brasil, estes últimos, em cada uma das décadas consideradas, procurando-se identificar quais têm permanecido ao longo do período objeto do estudo.

Na última parte, a partir dos dados obtidos, apresenta-se a proposição de um elenco de indicadores para a elaboração da identidade da Escola Católica de Educação Básica num Plano Estratégico.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Dados secundários

4.1.1 Os anos oitenta

Quando os anos oitenta começam, encontram a escola católica do Brasil com o firme propósito de aprofundar a temática da educação para a justiça. Após um longo período de dedicação ao tema da “educação libertadora”, a escola, desde as últimas décadas estava voltada para esse novo enfoque como norteador das preocupações, estudos e pesquisas.

O Décimo Congresso Nacional de Educação da AEC, realizado no Colégio Zaccaria,, no Rio de Janeiro, no período de 24 a 26 de julho de 1980, teve como tema “Educação e Justiça” e repetia a temática de fundo do Congresso de 1977. O texto-base

do evento, produzido pelo Padre João Batista Libânio (Libânio, 1980), denominado *Educar para a Justiça*, contempla três movimentos didaticamente distintos: o ver, o julgar e o agir.

No primeiro movimento, também denominado “novo horizonte da Educação para a Justiça”, o ver, o autor assinala três momentos na compreensão e prática da educação cristã nos anos sessenta e setenta.

O primeiro momento aborda a “Justiça à luz da Ética pessoal e familiar-profissional”; nesta abordagem, o conceito de justiça se acentua principalmente no comportamento pessoal nos campos familiar e profissional. No campo familiar, acentuava-se a justiça conjugal no sentido de que o homem, ou a mulher não podia negar ao outro o que lhe era de direito.

No campo profissional, o que se prescrevia era que o cristão deveria rejeitar todas as propostas profissionais que violassem a ética. Entretanto, que ética era essa? Libânio (1980) escreveu que *“o principal pressuposto deste conceito de “justiça” era de que a Ordem Social deve ser mantida e não questionada. Dá-se por aceita. A justiça consiste na sua manutenção, através do cumprimento dos deveres e direitos de todos. Dessa maneira, ninguém fica lesado, pois dever-direito se complementam mutuamente (...) a educação cristã estava articulada com o projeto das classes dominantes”*. A educação, portanto, funcionava como alimentadora do consenso-social. Era o projeto social vigente que ditava os critérios de justiça, não se perguntando se ele mesmo era injusto. Essa posição, tranqüilamente aceita pelos educadores católicos conservadores, só era questionada pelos “modernizantes” no que se refere ao âmbito religioso e moral mais personalizante, no sentido de que *“o cristão interfere somente quando as leis divinas não são observadas, seja no referente à possibilidade de culto como na observância dos mandamentos”* (Libânio, 1980).

A “Justiça à luz da Educação Libertadora de Medellín” constitui o segundo momento do primeiro movimento, o “ver”, e representa uma reação à limitação da concepção até então vigente entre os educadores católicos e leva a uma nova concepção de justiça. Como já vimos, Medellín propugna uma educação em que o educando é agente de seu próprio desenvolvimento, em que se busca um novo tipo de sociedade para a América Latina, além de ser aberta ao diálogo com a juventude.

“Passar-se-á de uma educação voltada para a comunicação de uma Ética já elaborada, como vimos, para a criação de um sujeito responsável socialmente de sua formação, de suas decisões, de sua vocação, de seu processo de crescimento. Educação centrada no sujeito do educando, para que ele, valorizado em sua liberdade e consciência, possa assumir ao processo de libertação dos povos, num duplo movimento de denúncia das atuais injustiças e de anúncio criativo de nova sociedade.” (Libânio, 1980)

Essa nova visão de sociedade e de educação leva alguns educadores a se dedicarem à conscientização de seus educandos no sentido da necessidade da mudança, sensibilizando-os em relação às injustiças que se praticam na sociedade. Já outros, mais ousados, procurarão levar à prática essa busca, buscando possibilidades políticas de caráter socialista. Fica, entretanto, bem marcada a opção da educação católica no sentido da “educação para a justiça”, assim como a não mais articulação com o projeto social dominante.

Libânio (1980) prossegue apresentando o terceiro momento, qual seja, a “Educação para a Justiça: a nova consigna”. E nos apresenta dois sentidos para o significado dessa consigna. Um primeiro significado está atrelado a uma crítica ao sistema capitalista vigente e, conseqüentemente, a uma posição favorável ao sistema socialista. Essa visão, entretanto, fica restrita à sensibilização dos jovens em relação às profundas injustiças sociais existentes, sem a preocupação de levá-los a uma reflexão política, a qual, segundo esta visão, não compete ao setor da educação, mas sim ao outras esferas da sociedade. O segundo significado preconiza a visão da justiça no sentido de “justiça social”, enfocando o que deve ser mantido e o que deve ser desmontado. Libânio (1980) afirma que como vivemos num sistema, descrito por Puebla como anti-humano, concentracionista, excludente, violador dos direitos humanos fundamentais, arbitrário no uso do poder e da força, cerceador das liberdades populares, corrupto e dominado por minorias em vista de seus interesses econômicos, políticos e culturais, a educação para a justiça implica na preparação do jovem para enfrentar tal sistema de modo crítico e transformá-lo em vista de “comunhão e participação”. Talvez seja essa a nova consigna para exprimir de modo mais concreto a justiça em nosso continente”. (o grifo é meu)

No segundo movimento, o julgar, o autor faz uma reflexão filosófico-teológica em que aborda a evolução da consciência humana-social das pessoas e realiza uma releitura das fontes da revelação.

No terceiro movimento, o agir, o processo educacional é apresentado como um “ensaio” da justiça que se pretende para as relações na sociedade. Enfoca a estrutura interna da escola como um laboratório de relações, antecipador de justiça e a disciplina como educação para a justiça e a serviço da justiça.

“A disciplina no caso é o reconhecimento dos “direitos e deveres” fundamentais de ambos os elementos da relação pedagógica, de modo que não é arma de nenhum deles, mas instância crítica de todos. Disciplina dentro de uma Educação para a Justiça só pode ser entendida em relação com o respeito mútuo pelos direitos fundamentais do homem: liberdade, fraternidade, consciência, crítica, participação, etc...” (Libânio, 1980)

Neste “agir, espera-se que a escola católica coloque suas estruturas à disposição das obras populares e não apenas para a sua clientela burguesa. Questiona-se até quando a Igreja continuará mantendo escolas praticamente para filhos das minorias privilegiadas.

Segundo Moura (2000) a opção preferencial pelos pobres, assumida pela escola católica, levou-a, no passado a enfrentar graves crises, como a ocorrida em 1980 no Colégio Anchieta, de Porto Alegre (Jesuíta), que “enfrentou a ira de mais de mil dos 2.500 pais de alunos de classe média alta que desejavam modificar a orientação do ensino religioso da escola por ser considerada “marxista” e por levar “a luta de classes e ao ódio ao rico em vez do amor ao próximo”. O movimento teve início no começo do ano letivo quando os pais souberam que seus filhos estavam sendo levados às vilas populares “para conhecerem a realidade”.

Ainda em 1980, a Revista de Educação da AEC traz, em seu número 38, uma proposta de “Marco Referencial” para o Projeto Educativo da escola cristã, escrito pelo Ir. Israel José Nery, f.s.c. Neste, o autor propugna que o projeto educativo é, ao mesmo tempo, um espírito e um programa, um estilo de vida e uma pedagogia, sendo uma característica maneira de pensar e viver juntos a comunidade escolar. Irmão Nery escreve, citando o documento “A Escola Católica”, 1977, que “primeiramente a escola católica precisa explicitar-se como “escola”, isto é, um lugar de formação integral da pessoa mediante a assimilação sistemática e crítica da cultura e mediante o encontro vivo e vital com o patrimônio cultural”, e, ainda, que “Em segundo lugar a escola católica precisa explicitar-se como “católica”, isto é, definida por “sua referência à verdadeira concepção cristã da realidade, sendo Jesus Cristo o centro dessa concepção”.” E acrescenta:

“Nossa missão de levar Deus até os homens e os homens até Deus implica também em construirmos no meio deles uma sociedade mais fraterna. Por isso a Educação a ser impulsionada pela Igreja em todas as suas dimensões, e portanto também na escola católica, é a “educação evangelizadora”, que assume e completa a noção de educação libertadora...”(Nery, 1980)

Educação Sexual e Escola é o tema da Revista de Educação da AEC de número 41, de 1981. Sob a coordenação do Padre Paul-Eugéne Charboneau, c.s.c., a revista dedica todo o seu conteúdo a essa temática. Documento ousado para a época, aborda a educação sexual dos adolescentes e inclui um artigo com observações psicopedagógicas sobre a Masturbação (Valle, 1981). Lembrando Puebla e assinalando a omissão dos adultos na orientação sexual dos jovens, Charboneau (1981) afirma que “devemos nos dedicar a uma educação sexual que deve ser oportuna e integral, que fará que se descubra a beleza e o valor humano da sexualidade”. Neste momento, a escola católica assume explicitamente a necessidade de seu projeto pedagógico incluir os principais elementos de uma pedagogia da sexualidade. Charboneau (1981) acrescenta que há que se educar o educador para que, por seu intermédio, a escola possa assumir a educação sexual dos jovens aspirando à felicidade e à plenitude do ser humano.

Em seguida, apresentam-se, para cada um dos nove documentos resenhados da década de oitenta, os princípios e os valores identificados. Observe-se que, nesta fase do trabalho, não há a preocupação de definir quais são princípios e quais são apenas valores.

Os documentos analisados, da década de oitenta, foram os seguintes:

- Educar para a Justiça – João Batista Libânio (Libânio, 1980)

Libânio (1980), no seu texto, propiciou a identificação dos seguintes princípios ou valores: Justiça Social, Fraternidade, Ética, Profissionalização, Formação para a Cidadania, Modernização, Ecumenismo, Educação Libertadora, Abertura para o Novo, Diálogo, Inserção nos grandes debates globais e nacionais, Educação e Política, Participação, Desenvolvimento de Conhecimento Crítica, Opção Preferencial pelos Pobres, Qualidade do Ensino, Solidariedade, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida.

- Opção pelos Pobres: Desafios e Prospectivas para a Educação Católica - Pe. Agostinho Castejón (Castejón, 1983)

No texto de Castejon (1983), foram identificados os princípios ou valores: Relação com a Igreja, Pastoral, Educação Libertadora, Evangelização, Fraternidade, Participação, Opção Preferencial pelos Pobres, Escola e Sociedade, Transformação da Sociedade, Democratização do Ensino, Solidariedade, Justiça Social, Educação e Política, Desenvolvimento de conhecimento crítico, Formação para a Reflexão, Diálogo, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Dialética e Dialógica, Qualidade do Ensino.

- Um Projeto Novo em Vista da Educação Católica - Pe. Paul-Eugène Charbonneau (Charbonneau, 1983)

Eis os princípios ou valores que foram encontrados na análise deste texto: Abertura para o novo, Escola e Sociedade, Formação para a Cidadania, Opção Preferencial pelos Pobres, Fraternidade, Valores Cristãos, Relação com a Igreja, Igualdade, Participação, Qualidade do Ensino, Educação Libertadora, Formação Integral, Excelência Acadêmica, Harmonização da Fé com a Cultura e com a vida, Transformação da Sociedade, Solidariedade, Evangelização.

- Papel da Escola na Sociedade - J. B. Libânio (Libânio, 1983)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Escola e Sociedade, Justiça Social, Inovação, Qualidade do Ensino, Transformação da Sociedade, Valores Cristãos, Democratização do Ensino, Educação e Política, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Formação para a Cidadania, O Leigo na Gestão, Educação Libertadora, Educação Popular, Evangelização, Participação.

- Declaração “Gravissimum Educationis” sobre a Educação Cristã (Concílio Vaticano II, 1965)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Participação, Educação Libertadora, Formação para a Cidadania, Orientação Sexual, Valores Cristãos, Construção de Conhecimento, Relação Escola-Família, Desenvolvimento de

Conhecimento Crítico, Educação e Cultura, Ecunemismo, Formação Religiosa, Relação com a Igreja, Educação e Cultura.

- Educar para uma Sociedade Participativa - Juan E. Díaz Bordenave (Bordenave, 1986)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Transformação da Sociedade, Educação Libertadora, Abertura para o Novo, Participação, Qualidade do Ensino, Formação para a Cidadania, Valorização da Vida, Solidariedade, Experiência Comunitária, Democratização do Ensino, Educação e Cultura, Abertura à Diversidade, Paradigmas Educacionais, Construção de Conhecimento.

- A Prática Escolar Democrática E Participativa - Danilo Gandin (Gandin, 1986)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Participação, Qualidade do Ensino, Igualdade, Transformação da Sociedade, Construção de Conhecimento, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida.

- Escola-Educador-Aluno... (E a Sociedade?) - Agostinho Castejón (Castejón, 1989)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Qualidade do Ensino, Profissionalização, Formação Integral, Escola e Sociedade, Educação e Política, Transformação da Sociedade, Formação para a Cidadania.

- Dia-a-Dia da Escola que Optou pela Educação Libertadora - Vera Marília G. Da Costa (Costa, 1989)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Educação Libertadora, Transformação da Sociedade, Construção de Conhecimento, Participação, Valores Cristãos, Fraternidade, Formação para a Reflexão, Qualidade do Ensino, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico.

4.1.2 Os anos noventa

Da década de noventa, foram selecionados também nove textos, os quais foram resenhados por este autor e, após, analisados para a identificação de princípios ou valores que pudessem ser caracterizados como norteadores da atuação da escola católica de Educação Básica no Brasil naquele período.

Ei-los:

- O Desafio da Educação no Brasil: Questionamento Atual em um Contexto de Mundo - Marcello de Carvalho Azevedo (Azevedo, 1992)

O texto de Azevedo (1992), após resenhado, permitiu a identificação dos seguintes princípios ou valores: Escola e Sociedade, Abertura para o Novo, Democratização do Ensino, Dialética e Dialógica, Formação para a Cidadania, Questionamento ao Consumismo, Educação e Cultura, Orientação Sexual, Modernização, Compromisso com o Meio-Ambiente, Educação e Política, Formação Religiosa, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida.

- Educação e Evangelização: Perspectivas Históricas - Riolando Azzi (Azzi, 1992)

O texto de Azzi (1992) faz algumas abordagens anteriores ao período objeto deste estudo. Nas abordagens pertinentes ao estudo, foram identificados os princípios ou valores: Educação Libertadora, Democratização do Ensino, Participação, Educação Popular.

- O Educador Cristão e a Modernidade - Ênio José Da Costa Brito (Brito, 1995)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Modernização, Diálogo, Educação Popular, Abertura para o Novo, Ética, Orientação Sexual, Construção de Conhecimento, Formação Religiosa.

- Declaração de Fortaleza - XV Congresso Nacional de Educação ((XV Congresso Nacional de Educação, 1995)

A Declaração de Fortaleza é uma carta de posições assumidas pelos educadores que participaram do XV Congresso. Os princípios ou valores encontrados na análise deste texto foram: Fraternidade, Escola e Utopia, Educação e Política, Participação, Formação para a Cidadania, Solidariedade.

- Ecologia: Perspectiva Ética - Frei Antônio Moser

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Compromisso com o Meio-Ambiente, Ética, Justiça Social, Educação Libertadora, Opção Preferencial pelos

Pobres, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Dialética e Dialógica, Orientação Sexual, Educação e Cultura, Formação para a Cidadania.

- Educação Libertadora como Projeto Político-Social - Carlos Henrique Carrilho Cruz (Cruz, 1993)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto de 1993: Escola e Sociedade, Opção Preferencial pelos Pobres, Inserção nos grandes debates globais e nacionais, Solidariedade, Fraternidade, Educação e Cultura, Educação Libertadora, Abertura à Diversidade, Questionamento ao Consumismo, Ética, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Diálogo, Experiência Comunitária, Educação e Política, Transformação da Sociedade, Projeto Político Pedagógico.

- A Dialética Identificação-Libertação - Danilo Gandin (Gandin, 1995)

Danilo Gandin, no seu segundo texto analisado neste estudo, apresenta-nos os princípios ou valores: Educação Libertadora, Justiça Social, Transformação da Sociedade, Abertura para o Novo, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Dialética e Dialógica, Formação para a Reflexão.

- Educação Libertadora numa Sociedade de Conflitos - Hugo De Vasconcelos Paiva (Paiva, 1995)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Educação Libertadora, Transformação da Sociedade, Educação e Política, Formação para a Cidadania, Construção de Conhecimento, Qualidade do Ensino, Abertura para o novo, Modernização, Solidariedade.

- A Escola que Precisamos - Reflexões Situadas na Relação entre Educação e Cidadania - M. Laudícia de O. Holanda e Vera J. G. Nóbrega (Holanda e Nóbrega, 1998)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Fraternidade, Formação para a Cidadania, Igualdade, Modernização, Solidariedade, Abertura para o Novo, Qualidade do Ensino, Construção de Conhecimento, Escola e Sociedade, Inserção nos grandes debates globais e nacionais, Transformação da Sociedade, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Formação para a Reflexão.

4.1.3 Os anos 2000

Foram escolhidos doze textos publicados do ano 2000 até 2007 para serem resenhados e analisados.

- O Cotidiano na Escola e a Revolução Necessária: Tensões entre o Fazer e o Sonhar - Bortolo Valle (Valle, 2001)

Este artigo, resenhado, faz parte dos Anais do Congresso Nacional de Educação da AEC-BR realizado em 2001. Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Excelência Acadêmica, Escola e Utopia, Qualidade do Ensino, Modernização, Práxis Impregnada de Amor, Solidariedade, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Construção de Conhecimento.

- O Cotidiano e a Formação do Educador: Do Utópico ao Real, do Teórico ao Prático - Sandra B. Villode Alliegro (Alliegro, 2001)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Transformação da Sociedade, Qualidade do Ensino, Construção de Conhecimento, Democratização do Ensino, Abertura para o Novo, Justiça Social, Desenvolvimento de Competências.

- Religião e Educação no Cotidiano da Escola: Encanto ou Desencanto? - Antonio Villode Boeing (Boeing, 2001)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Abertura para o Novo, Construção de Conhecimento, Valorização da Vida, Relação com o Outro, Formação para a Autonomia, Qualidade do Ensino, Abertura para o Transcendental, Ecumenismo, Formação Religiosa, Dialética e Dialógica, Diálogo, Escola e Utopia, Formação para a Reflexão, Formação para a Cidadania, Valores Cristãos, Humanização.

- O Futuro na Visão dos Educadores. In: A Educação Católica no Brasil: Passado, Presente e Futuro. P. 218-235. - Laércio Dias De Moura (Moura, 2000)

Esta obra, do Padre Jesuíta Laércio Dias de Moura, é de consulta obrigatória para o estudo da história da educação católica no Brasil. Dela, foi selecionado o capítulo acima indicado. Nele, após resenhado, foram encontrados os seguintes princípios ou

valores:: Excelência Acadêmica, Formação Integral, Relação com a Igreja, O Leigo na Gestão, Evangelização, Transformação da Sociedade, Pastoral, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Escola e Sociedade, Justiça Social, Democratização do Ensino.

- Processos Pedagógicos para uma Educação Libertadora - Elli Benincá (Benincá, 2004)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Educação Libertadora, Humanização, Evangelização, Solidariedade, Protagonismo, Transformação da Sociedade, Experiência Comunitária, Participação, Qualidade do Ensino, Projeto Político Pedagógico.

- O Voluntariado como Prática Pedagógica - Adair Aparecida Sberga (Sberga, 2004)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Qualidade do Ensino, Formação Integral, Modernização, Relação Escola-Família, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Protagonismo, Excelência Acadêmica, Solidariedade, Ética, Formação para a Cidadania, Valorização da Vida, Transformação da Sociedade.

- Planejamento Escolar e o projeto político-pedagógico – Leandro Rossa (Rossa, 2004)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Projeto Político Pedagógico, Abertura para o Novo, Qualidade do Ensino, Formação para a Cidadania, Construção de Conhecimento, Solidariedade, Escola e Utopia, Relação Escola-Família,

- Humanizar é Tarefa. Escola é Alegria - Custódio Luís Silva de Almeida (Almeida, 2007)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Humanização, Transformação da Sociedade, Ética, Abertura para o Transcendental, Escola e Utopia, Abertura para o Novo, Qualidade do Ensino, Educação Libertadora, Formação para a Autonomia, Diálogo, Dialética e Dialógica, Educação e Cultura.

- A Urgência de uma Práxis Transformadora e Viável na Educação do Século XXI - Ana Lúcia Souza de Freitas (Freitas, 2007)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Inovação, Transformação da Sociedade, Igualdade, Excelência Acadêmica, Abertura para o Novo, Educação e Política, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Qualidade do Ensino, Educação Libertadora, Escola e Utopia.

- Perspectiva Filosófica - João Batista Libânio (Libânio, 2007)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Educação Libertadora, Ética, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Qualidade do Ensino, Fraternidade, Escola e Utopia, Modernização, Formação para a Autonomia, Práxis Impregnada de Amor.

- Perspectivas da Escola Católica no Brasil - Manoel Alves (Alves, 2006)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Relação com a Igreja, Humanização, Desenvolvimento de Competências, Gestão Profissional, Solidariedade, Experiência Comunitária, O Leigo na Gestão, Pastoral, Inovação, Excelência Acadêmica.

- Tempos de Tanto Desencanto, são Tempos de Pensar a Recriação da Escola - Olgair Gomes Garcia (Garcia, 2007)

Princípios ou valores encontrados na análise deste texto: Humanização, Abertura para o Novo, Transformação da sociedade, Construção do Conhecimento, Inovação, Protagonismo, Qualidade do Ensino, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Abertura à Diversidade, Solidariedade, Diálogo, Educação Libertadora, Participação, Projeto Político Pedagógico, Escola e Sociedade, Relação Escola-Família.

4.1.4 Missões, princípios e valores institucionais

Foram escolhidas quatro congregações católicas que mantêm escolas em Belo Horizonte. Os textos foram extraídos dos sites das entidades, além de informações fornecidas pelos Diretores das instituições.

➤ Ordem De Santo Agostinho

A Ordem de Santo Agostinho mantém, em Belo Horizonte, o Colégio Santo Agostinho, localizado no bairro de mesmo nome. Os princípios ou valores são apresentados sob a denominação de *identidade*. Encontram-se no site do Colégio: www.santoagostinho.com.br .

Princípios ou valores encontrados nesta análise: Valores Cristãos, Formação Integral, Formação para a Autonomia, Protagonismo, Excelência Acadêmica, Abertura para o Transcendental, Compromisso com o Meio-Ambiente, Experiência Comunitária, Transformação da Sociedade, Abertura à Diversidade.

➤ Maristas

A Província Marista do Brasil Centro Norte, por meio da mantenedora União Brasileira de Educação e Ensino, mantém em Belo Horizonte, o Colégio Marista Dom Silvério, localizado no bairro São Pedro. Os princípios podem ser encontrados no Portal da instituição: www.marista.edu.br .

Eis os princípios ou valores encontrados nesta análise: Abertura à Diversidade, Compromisso com o Meio-Ambiente, Evangelização, Excelência Acadêmica, Escola e Sociedade, Ética, Formação Integral, Formação para a Cidadania, Gestão Profissional, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Justiça Social, O Leigo na Gestão, Opção preferencial pelos Pobres, Solidariedade.

➤ Irmãos de Nossa Senhora de Misericórdia

A Congregação Irmãos de Nossa Senhora de Misericórdia mantém o Colégio Padre Eustáquio, no bairro de mesmo nome, em Belo Horizonte. O site do Colégio é: www.cpe.g12.br .

Princípios ou valores encontrados: Abertura à Diversidade, Democratização do Ensino, Ecumenismo, Ética, Formação Integral, Abertura para o Novo, Formação para a Autonomia, Fraternidade, Humanização, Justiça Social, Construção de Conhecimento, Solidariedade, Transformação da Sociedade, Valorização da Vida, Experiência Comunitária, Qualidade do Ensino, Escola e Sociedade.

➤ Salesianos

A Inspetoria São João Bosco mantém o Colégio Salesiano, no bairro Gameleira, em Belo Horizonte. O site do Colégio é: www.salesiano.g12.br

Princípios ou valores encontrados: Formação Integral, Protagonismo, Opção Preferencial pelos Pobres, Educação Libertadora, Abertura para o Transcendental, Excelência Acadêmica, Ética, Formação para a Cidadania, Formação Religiosa, Humanização, Profissionalização, Solidariedade, Transformação da Sociedade, Valores Cristãos.

4.2 Dados primários

4.2.1 Entrevistas em profundidade

As entrevistas em profundidade foram realizadas com sete educadores(as) que atuam ou atuaram em escolas católicas e na Associação de Educação Católica do Brasil e suas Regionais. O roteiro da entrevista em profundidade é o constante do Anexo A. O Anexo C contém os breve-currículos dos entrevistados.

Entrevista realizada com Ari Eustáquio da Silva, realizada em 09 de julho de 2007.

Princípios ou valores encontrados na análise do texto desta entrevista: Opção preferencial pelos Pobres, Valores Cristãos, Construção de Conhecimento, Escola e Sociedade, Justiça Social, Educação e Cultura, Questionamento ao Consumismo, Modernização, Dialética e Dialógica, Transformação da Sociedade, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Participação e Diálogo, Formação Religiosa, Abertura para o Transcendental, Pastoral, Compromisso com o Meio-Ambiente, Gestão Profissional, Solidariedade, Inserção nos grandes debates globais e nacionais, Valorização da Vida, Desenvolvimento de conhecimento crítico, Educação Libertadora.

Com relação à *Opção preferencial pelos Pobres*, eis o que Ari Eustáquio da Silva afirmou na entrevista:

“Um grande princípio, ou valor, da Igreja, dessas décadas colocadas aqui, de 80 a 2007, é a opção pelos pobres. Toda a Igreja pós Vaticano II e agora confirmada pelo Papa e pela Conferência de Aparecida, coloca como princípio da Igreja Católica em toda a América Latina, e portanto no Brasil, a questão da opção pelos pobres. A

Igreja não se faz Igreja se ela não se entender como comprometida com os pobres. Eu fico me perguntando se é um princípio ou se é um valor, uma vez que essa questão da pobreza, que é uma questão econômica, de conjuntura sócio-política, ela pode vir a ser superada; nós podemos chegar a um momento em toda a América Latina, até por uma descoberta do capitalismo, que a pobreza é algo inviável e, portanto, se investir na superação da pobreza; então, esse princípio deixa de ser princípio? Eu penso, portanto, que o que é princípio não é a opção pelos pobres, mas é a opção pelo enfraquecido, pelo mais fraco da sociedade. Seja que situação de fraqueza for essa, de vulnerabilidade humana, por exemplo; pode ser pela velhice, pelo poder econômico que hoje grita muito e portanto a Igreja tem que se colocar ao lado desses, pode ser pela infância, porque não é acudida, não é olhada; então, eu diria que um princípio seria esse: não dá para enxergar uma escola católica que não se preocupa com os mais fracos, dentro da sua estrutura, com seus próprios alunos, e aí a gente pode dizer desde as experiências dentro de sala, o aluno tem dificuldade de socializar, tem dificuldade de ser aceito pelo grupo; esse é o fraco do grupo; como é que nós trabalhamos evangelicamente esse menino? Então, este eu entendo que é um princípio, ou um valor como queira, que a Igreja, que a Escola Católica não pode se negar a ele.”.

Entrevista realizada em 25 de julho de 2007 com Roberto Von Puttkamer Prado.

Princípios ou valores encontrados na análise do texto desta entrevista: Formação Integral, Formação Religiosa, Formação para a Cidadania, Fraternidade, Compromisso com o Meio-Ambiente, O Leigo na Gestão, Gestão Profissional, Opção Preferencial pelos Pobres, Orientação Sexual, Relação com a Igreja, Pastoral.

Quanto ao princípio ou valor *O Leigo na Gestão*, Roberto Von Puttkamer Prado registrou:

“Eu daria duas vertentes principais para isso. A primeira vertente, que é mais antiga, desde o Vaticano II, a idéia do laicato assumindo alguma coisa maior no âmbito da Igreja, e que acabou sendo passado para a escola, e, ao longo do tempo, outros documentos ou outros encontros foram progredindo nessa idéia até Puebla que, por exemplo, é um marco em vários aspectos, mas acho que nesse também, falando aqui de latino americanos. Então, a participação dos leigos como um valor que a Igreja tem e

que quer preservar. Pelo menos é assim que eu entendo. Agora, mesmo na Igreja isso não está bem resolvido. Então, você hoje está ajudando bem, mas é voluntário; a hora que paga, espera um pouco, já é diferente. Quando era um religioso, ele tinha um certo tempo na direção, daí ele ia para outra casa. E com o leigo agora? Fica um tempo só e depois vai para onde? Para lugar nenhum? Então fica permanente? Permanente não. Então, existe ainda alguma coisa mal resolvida nesse sentido, mas, de qualquer forma ela vem vindo de lá. Ela vem vindo da idéia de que a Igreja tem um papel importante e nessa Igreja existem papéis diferenciados, inclusive para o leigo, papéis de destaque.”.

Entrevista dada por Nelson Carloni em junho de 2007.

Princípios ou valores encontrados na análise do texto desta entrevista: Evangelização, Formação para a Cidadania, Participação, Opção preferencial pelos Pobres, O Leigo na Gestão, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Pastoral, Gestão Profissional, Educação Libertadora, Abertura para o Novo, Ecumenismo, Diálogo, Solidariedade, Orientação Sexual, Valores Cristãos, Fraternidade, Educação Popular, Compromisso com o Meio-Ambiente.

A Evangelização segundo o ponto de vista de Nelson Carloni:

“Eu gostaria de salientar que todas as instituições católicas que eu conheço tinham como princípio fundamental a evangelização; só que essa evangelização é compreendida segundo o carisma de cada congregação; então, por exemplo, uma congregação, ordem religiosa, ela tem um modo de ler o evangelho; isto é um modo de interpretar a evangelização. Por exemplo, quando a gente vê um princípio fundamental “para bem educar um jovem, é preciso amá-lo”, que está no frontispício da proposta de educação dos maristas, este princípio, ele fala do amor como fundamental; aliás, sem amor não se educa. Tem, também, o princípio “em defesa da vida”, que é um modo de leitura do evangelho, baseado naquilo que Jesus disse: “Eu vim para que tenham vida, e a tenham em plenitude”; nesse sentido, é que nós vamos percebendo o que pervade, ou seja, o princípio fundamental de uma escola católica é a evangelização. A evangelização, ela foi entendida num primeiro momento, ou em algum tempo, como uma educação para a instituição: educava-se para ser católico, para ser evangélico... Mas, na realidade, houve uma mudança cada vez mais de perspectiva; até a própria

AEC, que no início era uma defesa mais forte da escola católica como tal, ela passou, num momento da vida dela, para ser uma busca, uma defesa da educação católica, ou para alguns lugares, a educação cristã; agora, no básico, no fundamental, está a defesa da dignidade da pessoa humana, o que significa que a gente tem de trabalhar um nível de consciência crítica, um nível de cidadania cada vez mais participativo, e também, o que a gente lê, o aspecto mais fundamental, era, ou atualmente não, antigamente se educava para práticas religiosas, hoje você educa mais para valores cristãos.”.

Entrevista de Francisco Angel Morales Cano em 09 de agosto de 2007.

Princípios ou valores encontrados na análise do texto desta entrevista: Evangelização, Opção preferencial pelos Pobres, Educação Libertadora, Escola e Sociedade, Dialética e Dialógica, Diálogo, Profissionalização, Compromisso com o Meio-Ambiente, Ética, Formação Religiosa, Educação e Cultura, Inovação, Formação Integral, Orientação Sexual, Abertura para o transcendental, Relação Escola Família, Participação, Justiça Social, Gestão Profissional, O Leigo na Gestão, Abertura para o Novo, Excelência Acadêmica, Construção de Conhecimento, Formação para a Reflexão.

Francisco Cano aborda, na entrevista concedida, entre outros, o tema *Formação Religiosa*:

“Então, uma das coisas que se abandona, por exemplo, é a catequese dentro dos colégios. Aula de religião estrita, o doutrinamento, como obrigatório, que hoje as escolas todas praticamente têm a catequese, mas como uma opção do aluno que assim o desejar. Porque se conforma com os valores da escola, por exemplo, o pluralismo, a pluralidade. Nós sabemos que temos nas nossas escolas gente atéia, gente de outras crenças, gnósticos, filhos de gnósticos, que confiam no nosso ensino, mas não têm vontade de que seus filhos tenham ensinamento religioso na linha católica, por exemplo. Então, na Escola, nós temos essa abertura, que é uma abertura muito maior do que a que acontece nas paróquias, por exemplo. É católico e, eventualmente pode ter algum culto ecumênico, mas todo mundo que frequenta é católico. Na escola católica, diariamente, nos temos (é como se numa paróquia, numa Missa, tivesse metade crente, evangélico,

ateus, gnósticos), nós convivemos diariamente com uma pluralidade cultural e religiosa que hoje as paróquias nem sonham.”.

Entrevista concedida pela Irmã Mariza Lopes de Oliveira em 07 de julho de 2007.

Princípios ou valores encontrados na análise do texto desta entrevista: Educação e Política, Democratização do Ensino, Opção preferencial pelos Pobres, Abertura para o Novo, Democratização do Ensino, Fraternidade, Experiência Comunitária, Ética, Construção de Conhecimento, Ecumenismo, Gestão Profissional, Valorização da Vida, Educação e Cultura, Solidariedade, Educação Libertadora.

Abordando a *Democratização do Ensino*, Mariza Lopes de Oliveira afirma:

“Valores decorrentes de um princípio legal, adequado a uma sociedade entusiasta pelo poder, pela obediência às ordens dos governos, trouxeram à tona regras e normas tais, como: disciplina, obediência, exatidão, normas, a prática acima de tudo, o fazer. Mas o caminho se fez. Grupos gritaram pela re-Democratização da educação. Um novo princípio norteava a educação. A realidade educacional gritava por novo princípio. Um grito de libertação se ouvia aqui, ali. Escola para todos. Mas nem todos chegavam à escola. Iluminada pelo princípio da re-Democratização da Educação, a sociedade desperta para o espírito cristão na prática, suscitado e alimentado pelas conferências de Medelin e Puebla: opção por aqueles que ninguém pensa neles.”.

Entrevista concedida por Eduardo Machado em 29 de agosto de 2007.

Princípios ou valores encontrados na análise do texto desta entrevista: Solidariedade, Relação Escola Família, Experiência Comunitária, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Fraternidade, Justiça Social, Escola e Utopia, Gestão Profissional.

A *Solidariedade* é vista por Eduardo Machado da seguinte forma:

“Nessa experiência, eu tenho percebido que um princípio ou valor muito presente, e é uma preocupação sincera da escola católica é o valor que pode ser

resumido na palavra solidariedade. Eu percebo que é uma referência que vem desde o nosso período colonial; com interpretações diferentes, com leituras diferentes, muitas vezes até quando a gente olha com o nosso olhar de hoje, algumas práticas do período colonial nos parecem estranhas, até absurdas, mas era a forma, a maneira como se fazia a leitura da expressão, do desejo de solidariedade naquele tempo. Era a consciência possível dentro daquele momento histórico. É uma referência muito forte para os alunos, com nuances, com impactos que às vezes vêm dos princípios da família. Eu sempre acreditei que a escola, nesse aspecto, é um coadjuvante. A grande formação vem realmente da família. Quando há o encontro de uma proposta familiar que tem essa sensibilidade, com um projeto educativo que abraça esse princípio, a coisa flui de uma forma extraordinariamente bonita.”.

Entrevista em profundidade concedida pela Irmã Olmira Bernadete Dassoler em 10 de julho de 2007.

Princípios ou valores encontrados na análise do texto desta entrevista: Ética, Formação para a Cidadania, Transformação da Sociedade, Escola e Utopia, Inserção nos grandes debates globais e nacionais, Humanização, Abertura para o Transcendental, Diálogo, Educação Libertadora, Evangelização, Participação, Solidariedade, Educação e Cultura.

Eis como Olmira Bernadete Dassoler vê a *Humanização* na Escola Católica:

“A pessoa caracteriza-se pelo ser, pensar e agir como ser histórico, agindo com liberdade de escolha e em conformidade com sua consciência. Diante desse cenário, confirmamos como um princípio básico e primordial para todo processo educativo e para a escola católica, a centralidade do ser humano visto como origem, caminho e fim da atividade pedagógica. Até os discípulos de Jesus são levados a reconhecer a primazia do ser humano sobre as prescrições rituais: “eu quero a misericórdia e não os sacrifícios” (Mt 9,13). O direito à educação funda-se no inacabamento do ser humano, que exige e justifica o processo educativo, visto e entendido como crescimento, como processo de construção e reconstrução pessoal, social e planetária. A centralidade da pessoa no projeto educacional da Escola Católica, impulsiona-a a promover o ser humano na sua integridade e reforça o seu compromisso com a formação de

personalidades firmes, seguras e conscientes do seu papel na sociedade. Por isso, a educação é entendida como processo de construção e reconstrução pessoal, social e planetária, ao longo da existência. Uma educação que ajude as pessoas a serem sujeitos de seu crescimento, construindo sua identidade individual e descobrindo no outro o caminho da própria realização, numa abertura progressiva para a transcendência.”.

4.2.2 Entrevistas pela Internet

As entrevistas pela Internet foram realizadas com dezenove educadores (Professores, Técnicos e Gestores), leigos(as) e religiosos(as) que atuam ou atuaram em escolas católicas de Educação Básica. Para cada um(a) destes(as), foi solicitada a indicação de até três princípios, fazendo-se, no roteiro, a distinção teórica que existe, segundo a abordagem deste estudo, entre princípio e valor. O Roteiro da entrevista consta do Anexo B. A relação dos entrevistados aparece na Lista A.

Fazendo-se um recorte na Tabela de Entrevistas, utilizando o aplicativo Atlas Ti, encontrou-se o elenco de princípios ou valores que mais apareceram nos textos das entrevistas feitas pela Internet:

- evangelização (8 vezes);
- formação Integral (7 vezes);
- construção de Conhecimento (6 vezes);
- excelência Acadêmica, Fraternidade e Justiça Social (4 vezes cada);
- abertura para a Diversidade, Gestão Profissional, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Solidariedade, Transformação da Sociedade e Valorização da vida (3 vezes cada).

Lúcia Leiros, entrevistada pela Internet, registrou, quanto à *Formação Integral*, o que segue:

“A pedagogia do testemunho desempenha um papel fundamental na educação católica, pois cada vez mais somos chamados a vivenciar e proclamar os valores do evangelho. Esta ação deve estar presente tanto nas atitudes cotidianas, na organização dos processos nos planos curriculares como em todas as ações e segmentos da escola. O testemunho não se retrata apenas na postura durante a transmissão de conteúdos em sala de aula, mas implica, sobretudo, na superação do indivíduo diante da humanização, da

valorização da vida, no trato com o outro, na convivência, nas ações disciplinares, nos encaminhamentos. É acima de tudo poder ser capaz de repensar as ações buscando cada vez mais o ideal educativo; a formação integral”.

Frei Betto refere-se ao cuidado com a *Justiça Social*:

“Combater desigualdades e discriminações. Não sei como dizer isso numa palavra. Mas se trata de inculcar na comunidade escolar o firme propósito de empenhar-se para reduzir as desigualdades sociais (os alunos deveriam sair da escola com esse propósito) e combater toda e qualquer discriminação a pessoas de pigmentação diferente (negros, indígenas etc), de crenças diferentes, de procedimentos sexuais diferentes (dentro dos padrões morais), bem como a deficientes físicos e mentais”.

Sérgio Daminelli Gabriel escreve, na sua entrevista, com o enfoque na *Construção de Conhecimento*, o seguinte:

“1.º Princípio: *Construção de Competências*. Foca a visão orgânica do conhecimento, afinada com as mutações surpreendentes que o acesso à informação está causando no modo de abordar, analisar, explicar e prever a realidade. Trata-se do “aprender a conhecer”. A aprendizagem mobiliza afetos, emoções e relações com seus pares, além das cognições e habilidades intelectuais. “Aprender a conviver”. 2.º Princípio: *Ensino-Aprendizagem Contextualizado*. A contextualização elabora abertura e sensibilidade para identificar as relações que existem entre os conteúdos do ensino e das situações de aprendizagem com os muitos contextos de vida social e pessoal, de modo a estabelecer uma relação ativa entre o educando e o objeto do conhecimento e a desenvolver a capacidade de relacionar o aprendido com o observado, a teoria com suas conseqüências e as aplicações práticas. 3.º Princípio: *Interdisciplinaridade do Conhecimento*. A interdisciplinaridade estabelece uma disposição para perseguir uma visão orgânica do conhecimento, organizando e tratando os conteúdos do ensino e as situações de aprendizagem de modo a destacar as múltiplas interações entre as disciplinas do currículo”.

5. RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada com a utilização do aplicativo Atlas Ti. Foram feitos os agrupamentos necessários para responder aos quesitos lançados na questão problema e nos objetivos geral e específicos do estudo.

Esses agrupamentos, no instrumental facilitador usado, são denominados “famílias”. Assim, foram constituídas as famílias: Geral, Entrevistas (incluindo as de profundidade e da Internet), Análise Documental (incluindo os artigos e os textos de Missões e Princípios), Anos Oitenta, Anos Noventa, Anos 2000 e Missões e Princípios). A tabela número 05, abaixo, apresenta a *incidência* (número de vezes em que cada valor ou princípio aparece) e a *classificação ordinal* de cada código (valor ou princípio) na respectiva família. A *validação* representa o número mínimo de vezes em que um princípio ou valor apareceu para ser considerado (a critério deste autor, considerou-se aproximadamente a partir de 20% do total de documentos da família respectiva).

Famílias	Nº de Docs.	Validação
Geral	60	10 e acima
Entrevistas	26	05 e acima
Análise Documental	32	06 e acima
Anos 2000	12	02 e acima
Anos Noventa	09	02 e acima
Anos Oitenta	09	02 e acima
Missões e Princípios	04	02 e acima

Legenda: Inc: incidência; Cl: Classificação

profissional														
Harmonização da fé com a cultura e com a vida	16	8	5	6	11	9	2	7	2	4	5	4	2	3
Humanização	10	14			7	13	5	4					2	3
Igualdade											3	6		
Inovação							3	6						
Inserção nos grandes debates globais e nacionais									2	4				
Ir em direção ao mais necessitado														
Justiça Social	16	8	6	5	9	9	2	7	2	4	3	6	2	3
Missão														
Modernização					8	12	3	6	4	2				
O leigo na gestão							2	7						
Opção preferencial pelos pobres	13	11	6	5	7	13			2	4	3	6	2	3
Orientação Sexual									3	3				
Participação	19	5	6	5	13	7	2	7	2	4	8	1		
Pastoral			5	6			2	7						
Práxis impregnada de amor							2	7						
Profissionalização											2	7		
Projeto Político Pedagógico							3	6						
Protagonismo							3	6					2	3
Qualidade de Ensino	23	3			22	1	10	1	2	4	8	1	2	3
Questionamento ao Consumismo									2	4				
Relação com a Igreja							2	7			3	6		
Relação Escola-Família							3	6						
Solidariedade	25	2	7	4	17	3	6	3	4	2	4	5	3	2
Transformação da sociedade	27	1	5	6	21	1	7	2	4	2	7	2	3	2
Valores cristãos	10				7						4	5	2	3
Valorização da vida			5	6			2	7						

Fonte: Pesquisa

Esta tabela (5) foi composta através da análise de relatórios construídos pelo aplicativo Atlas Ti, os quais não se encontram nesta redação final.

O GRAF. 1 refere-se à coluna “A” da tabela 5 (Geral)

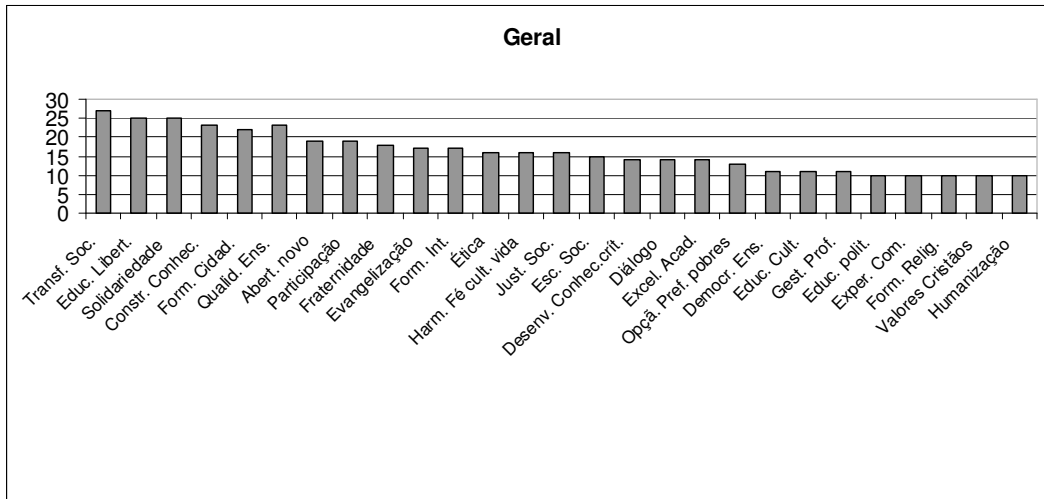


GRÁFICO 1 - Incidência geral.

Fonte: Pesquisa

O GRAF. 2 refere-se à coluna “B” da tabela 5 (Entrevistas)

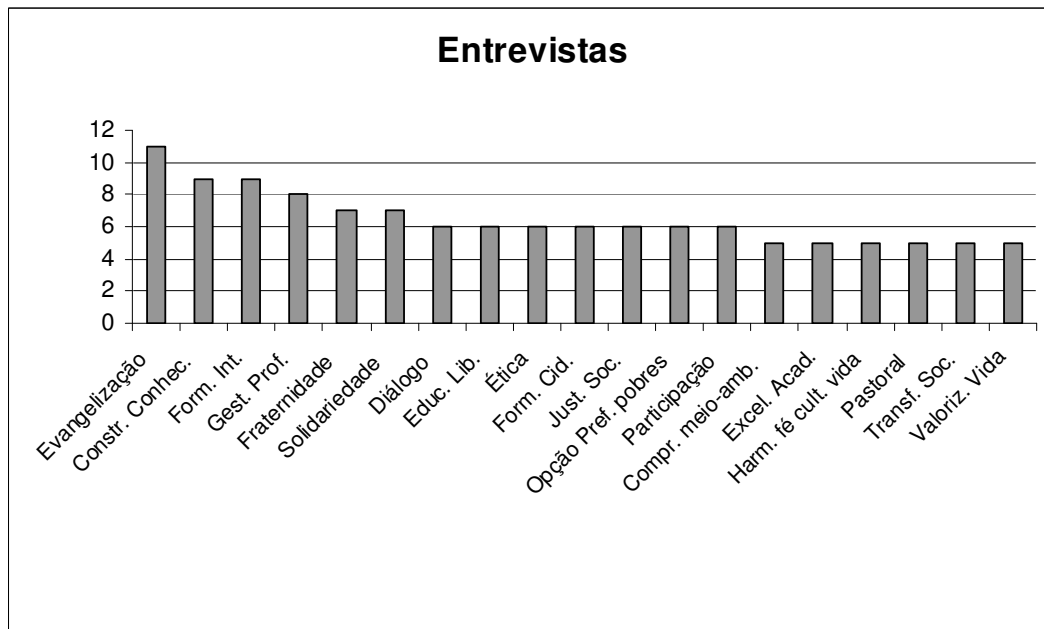


GRÁFICO 2 - Incidência entrevistas.

Fonte: Pesquisa

O GRAF. 3 refere-se à coluna “C” da tabela 5 (Análise Documental)

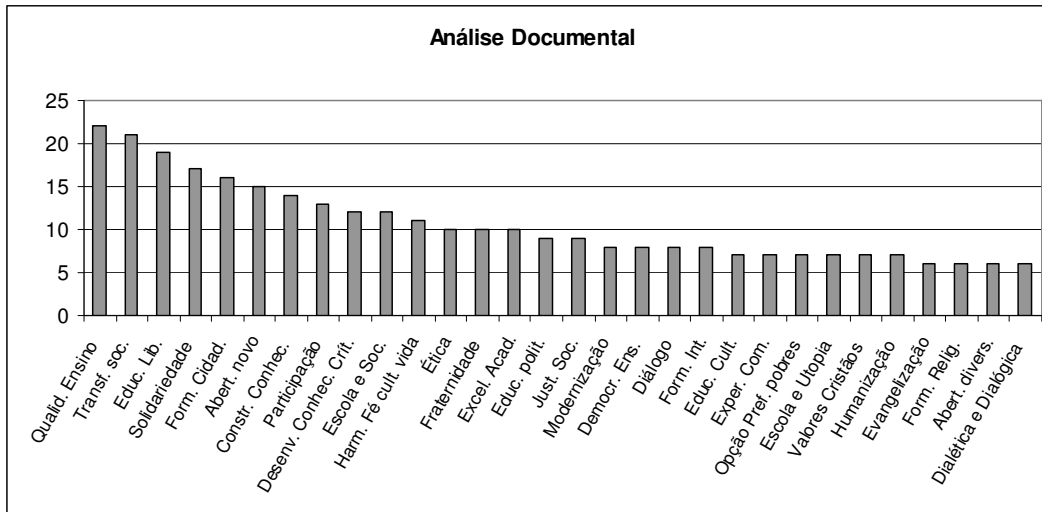


GRÁFICO 3 - Incidência análise documental

Fonte: Pesquisa

O GRAF. 4 refere-se à coluna “D” da tabela 5 (Anos 2000)

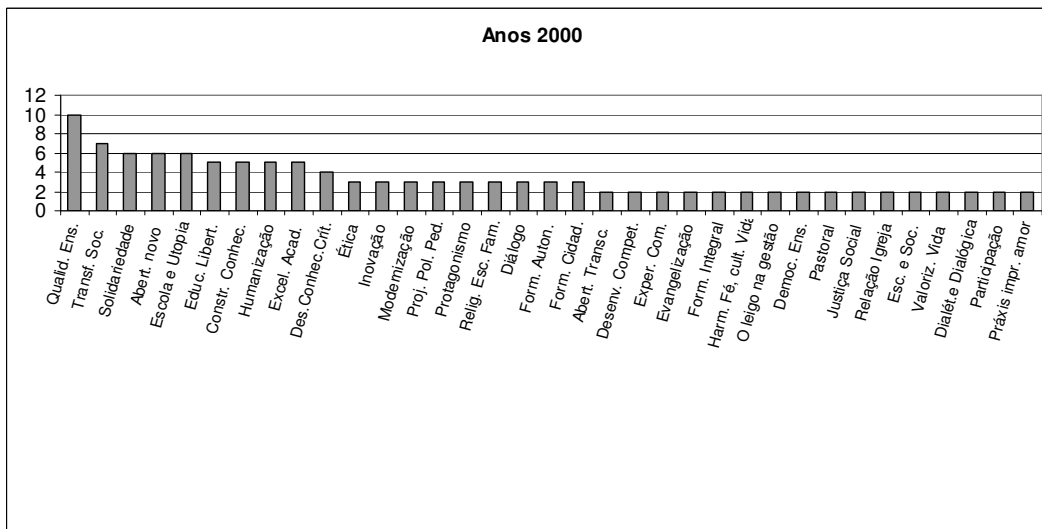


GRÁFICO 4 - Incidência anos 2000

Fonte: Pesquisa

O GRAF. 5 refere-se à coluna “E” da tabela 5 (Anos noventa)

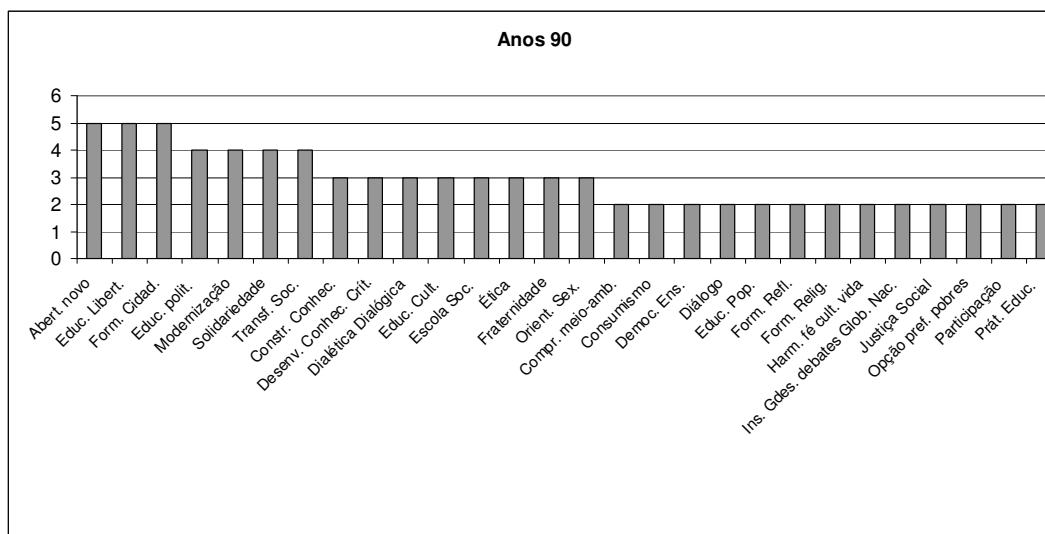


GRÁFICO 5 - Incidência anos noventa.

Fonte: Pesquisa

O GRAF. 6 refere-se à coluna “F” da tabela nº 05 (Anos oitenta)

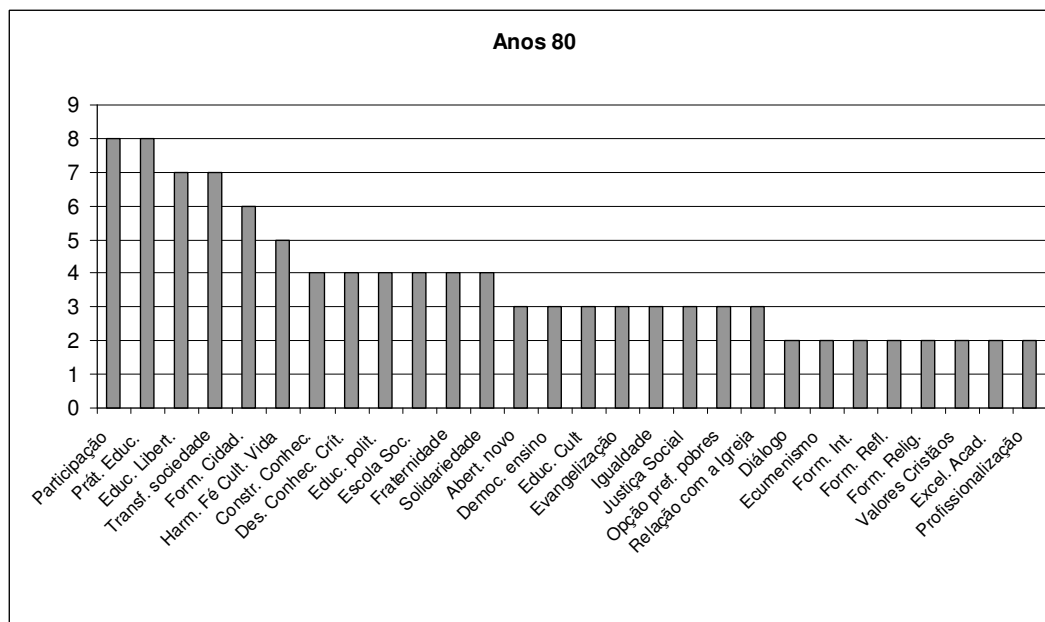


GRÁFICO 6 - Incidência anos oitenta.

Fonte: Pesquisa

O GRAF. 7 refere-se à coluna “G” da tabela 5 (Missões e Princípios)

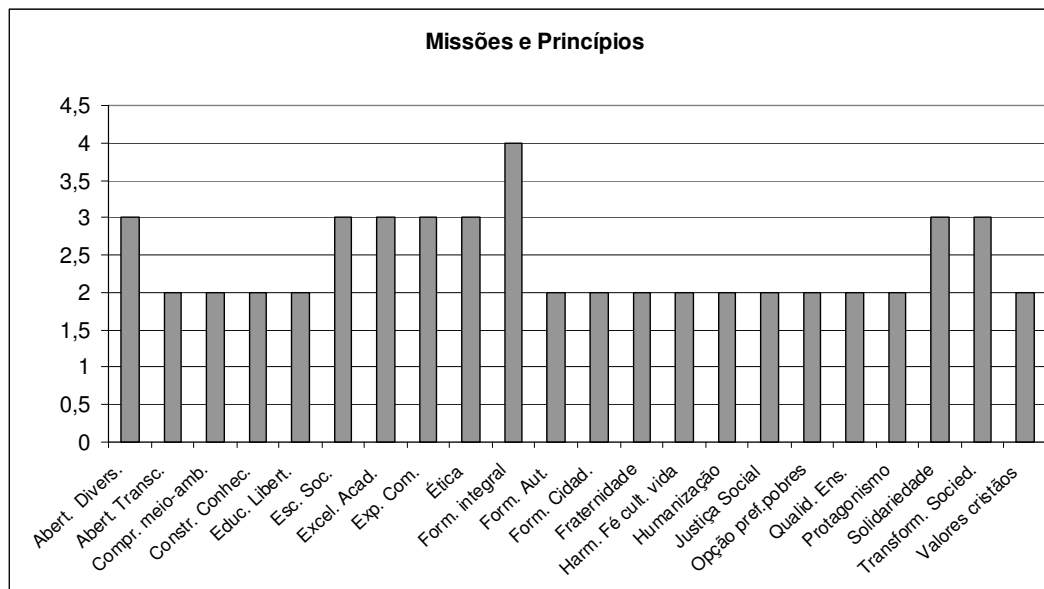


GRÁFICO 7 - Incidência missões e princípios.

Fonte: Pesquisa

O quadro seguinte apresenta a classificação das incidências, por família, até a terceira posição.

QUADRO 1
CLASSIFICAÇÃO POR INCIDÊNCIA

Famílias	Primeiro Lugar	Segundo Lugar	Terceiro Lugar
A – Geral	Transformação da sociedade	Educação libertadora	Construção do conhecimento
		Solidariedade	Qualidade do Ensino
B – Entrevistas	Evangelização	Construção do conhecimento	Gestão profissional
		Formação integral	
C – Análise Documental	Qualidade do Ensino		
	Transformação da sociedade	Educação libertadora	Solidariedade

D – Anos 2000	Práticas Educacionais	Transformação da Sociedade	Solidariedade Abertura para o novo Escola e utopia Construção do conhecimento Desenvolvimento do conhecimento crítico
E – Anos 90	Abertura para o novo Educação libertadora Formação para a cidadania	Educação e política Modernização Solidariedade Transformação da sociedade	Dialética e dialógica Educação e cultura Escola e sociedade Ética Fraternidade Orientação Sexual
F – Anos 80	Qualidade do Ensino Participação	Educação libertadora Transformação da sociedade	Formação para a cidadania Construção do Conhecimento Educação Libertadora
G – Missões e Princípios	Formação Integral	Experiência Comunitária Ética Solidariedade Transformação da Sociedade	Formação para a Cidadania Fraternidade Qualidade do Ensino

O próximo quadro apresenta a classificação geral dos códigos (princípios ou valores), até a quinta posição, enfocando a *classificação geral simples* (considerando apenas o número total de incidências no somatório de todas as famílias) e a *classificação geral ponderada*, considerando-se apenas as famílias B e D a G (vide tabela 05), que, somadas, constituem todo o universo pesquisado.

QUADRO 2

CLASSIFICAÇÃO GERAL POR INCIDÊNCIA

	Simple (nº total de incidências) Em 60 documentos	Ponderada * (incidência por família) (B e D a G)
Primeiro	Transformação da Sociedade 27 vezes	Transformação da Sociedade (4+4+4+4=16)
Segundo	Educação Libertadora 25 vezes Solidariedade 25 vezes	Educação Libertadora (1+2+5+4+3=15) Qualidade do Ensino (5+2+5+3=15)
Terceiro	Construção do Conhecimento 23 Qualidade do ensino 23	Solidariedade (2+3+4+1+4=14)
Quarto	Formação para a Cidadania 22	Construção de Conhecimento (4+2+3+1+3=13)
Quinto	Abertura para o Novo 19 Participação 19	Formação para a Cidadania (1+5+3+3=12)

* Peso 5 para primeiro lugar
Peso 4 para segundo lugar
Peso 3 para terceiro lugar

Peso 2 para quarto lugar
Peso 1 para quinto lugar

Considerandos a respeito dos Princípios e Valores com maior incidência

Os princípios e valores foram extraídos da análise de dados efetuada ao longo do estudo – entrevistas e resenhas. Seguem, abaixo, alguns trechos considerados relevantes por este autor, a respeito de alguns princípios e valores.

Transformação da Sociedade

Eduardo Machado, na sua entrevista, afirma que “A escola católica, até por

essa gênese cristã, tem a obrigação de formar pessoas competentes, tem que ser um ensino com a maior competência possível, as pessoas conscientes, comprometidas com a mudança, com a transformação da realidade. Se há uma coisa que não combina, na minha visão, com a experiência da formação cristã e de espírito cristão, é o conformismo. É você acabar se ajeitando, se acomodando. E a escola católica, de um modo geral, está trabalhando muito com um público que por causa de sua origem social, econômica, tem uma tendência muito clara de se ajeitar, de se acostumar com as benesses dessa situação, que é cômoda. Cada escola católica, como responsabilidade e compromisso e coerência com a sua origem, deve formar pessoas instigantes. Instigadas, instigantes, pessoas assim... Eu achei um filme, Três Irmãos de Sange, imperdível, um documentário sobre os três irmãos, o Betinho o Henfil e o Chico Mário. E os três, formados e educados em escolas católicas. O Betinho, inclusive, se dizia ateu, mas a vida dele negava isso o tempo todo. O Henfil fez das contradições da sua educação religiosa uma bandeira de libertação dele próprio e dos seus personagens que ele criou, da vazão que ele deu, da criatividade vulcânica que ele tinha, e o Chico Mário a música. Uma experiência muito interessante. A escola católica pela qual eles passaram, é claro que o papel da família, o ambiente familiar para mim é decisivo, foi capaz de criar naqueles três personagens essa inquietação apaixonada pela pessoa humana, pelo país, pela justiça social. Então, se eu pudesse dizer assim, o aluno que eu quero formar, que a escola católica deveria formar, ali estão três exemplos concretos.”.

“Esperança, Fraternidade e Fé: um conjunto imbricado a favor de uma nova sociedade Charbonneau (1983) constata que os jovens construirão uma nova sociedade por meio da ação fraterna, sem desconsiderar outras dimensões, como a Esperança e a Fé. É em função desse imperativo de fraternidade que os jovens serão convocados para criar uma sociedade nova que, longe de ser utópica, se revela a única saída realista possível. [...] Se a esperança se funda na fraternidade, nem por isso deixa de pressupor uma adesão de Fé em Deus, cuja Paternidade é a origem mesma da fraternidade dos homens” (CHARBONNEAU, 1983)

Educação Libertadora

GANDIN (1995) inicia a discussão, afirmando que a essência da Educação Libertadora é a busca da própria identidade, e esta, por sua vez, cumpre o principal objetivo dessa Educação: a formação de sujeitos do seu próprio desenvolvimento em

busca da transformação social e da justiça: [...] a alma da Educação Libertadora é esta busca da própria identidade, entendida em sua dimensão pessoal e social e, mais do que isto, como processo de educação dos próprios grupos nos quais as pessoas estão integradas. Essa busca da própria identidade (de pessoa e de grupo) realiza o ideal da educação libertadora: pessoas como sujeitos do seu próprio desenvolvimento, numa transformação social rumo à justiça, pela dinâmica da participação em todos os bens humanos, incluídos, por isto mesmo, os bens econômicos e o poder em todos os seus níveis. (GANDIN, 1995)

Libânio (1980), dando prosseguimento à reflexão sobre a Justiça, aborda um outro valor presente na Educação Católica: a Libertação. Ele argumenta que o sujeito livre para pensar e responsável pelas suas decisões e pela própria formação seria capaz de construir o novo modelo de sociedade esperado para a América Latina: “Passar-se-á [...] para a criação de um sujeito responsável socialmente de sua formação, de suas decisões, de sua vocação, de seu processo de crescimento [...] num clima de abertura ao diálogo e de criatividade”.

(LIBÂNIO, 1980)

Solidariedade

A *Solidariedade* é vista por Eduardo Machado, entrevistado, da seguinte forma: “Nessa experiência, eu tenho percebido que um princípio ou valor muito presente, e é uma preocupação sincera da escola católica é o valor que pode ser resumido na palavra solidariedade. Eu percebo que é uma referência que vem desde o nosso período colonial; com interpretações diferentes, com leituras diferentes, muitas vezes até quando a gente olha com o nosso olhar de hoje, algumas práticas do período colonial nos parecem estranhas, até absurdas, mas era a forma, a maneira como se fazia a leitura da expressão, do desejo de solidariedade naquele tempo. Era a consciência possível dentro daquele momento histórico. É uma referência muito forte para os alunos, com nuances, com impactos que às vezes vêm dos princípios da família. Eu sempre acreditei que a escola, nesse aspecto, é um coadjuvante. A grande formação vem realmente da família. Quando há o encontro de uma proposta familiar que tem essa sensibilidade, com um projeto educativo que abraça esse princípio, a coisa flui de uma forma extraordinariamente bonita.”.

Na sua entrevista, Ari Eustáquio da Silva afirma que “Um outro grande valor é a solidariedade com o princípio ordenador, tanto da ação evangelizadora, quanto do próprio currículo. Não dá mais para a gente pensar uma escola que não contemple em nada a solidariedade. E solidariedade não só voltada para fora dos muros da escola, como também a solidariedade voltada para o interior da escola. Desde um professor com um outro professor que trocam informações e ali estabelecem uma relação de solidariedade ligada com o crescimento do aluno, àquela relação do aluno com o aluno que trocam conhecimentos, que um ajuda o outro, que um se solidariza com o outro nos seus momentos de alegria, de tristeza, de felicidade, de decepções, e que vão ali constituindo um todo que vai crescendo, portanto uma solidariedade interna muito forte, e eu acho importante que a gente ao falar da solidariedade não esqueça esse universo, porque senão vira só uma solidariedade para fora, e até uma concepção às vezes perigosa que gera de solidariedade aí, que é fazer campanha, dar isso, dar aquilo, que é um esforço de solidariedade, mas que eu entendo que é uma solidariedade descomprometida com o destinatário dessa solidariedade. Quando eu digo como descomprometida é porque a maior solidariedade é aquela que me faz compreender o outro como um ser em si como eu mesmo, como um ser semelhante a mim, que precisa de mim como eu preciso dele. É esse entrosamento, esse dar as mãos de dois seres de carência que nós vamos compor então uma malha de solidariedade; uns têm em alguns setores da vida um pouco mais, outros têm um pouco menos, e um dá a mão para o outro para que o outro cresça. Veja que esse princípio de solidariedade é diferente do princípio da competitividade eliminatória. Nesse princípio, nos somamos para nos tornarmos interessantes ao mercado. No outro princípio eu te elimino para que eu sozinho fique no mercado. Então, eu acho que a escola está ligada com esse primeiro princípio; nós somamos as nossas riquezas e as nossa carências e nos tornamos interessantes. Fazemos uma proposta interessante ao mercado, às outras pessoas. O mercado não é um monstro. Ele é uma oferta daquilo que nós temos de melhor para que sirva a outros. Aí eu vou descobrindo toda a questão da malha da solidariedade.”.

Qualidade do Ensino

Para Costa (1989), a metodologia escolar tem como objetivo fundamental as mudanças, que, por sua vez, é uma certa forma de conscientização da realidade: A

prática educativa coincide com o estilo específico de prática social; dessa forma, a metodologia gera um processo de mudança e termina por identificar-se com ele, que é o próprio processo de tomada de consciência. A conscientização é, pois, um método [...] porque ela constitui um caminho a ser percorrido em busca de uma verdade de cunho humano e social. Costa (1989) considera que a metodologia numa perspectiva mais libertadora deva ser baseada na realidade ou tentar se aproximar ao máximo de fatos, do cotidiano dos alunos. Além disso, explicita que a coletividade, a participação e a interdisciplinaridade contribuem para constituir essa tipologia de metodologia educacional. A metodologia realmente educativa deve partir sempre de dúvidas [...] de um determinado grupo [...], isto é, que seja do interesse da maioria do grupo, e que seja algo concreto, real e próximo à experiência de todos que empenharão na busca de respostas a ele. [...] Pensando criticamente sobre as informações existentes, estabelecendo relações entre elas, questionando-as, professor e alunos estarão sempre em busca de respostas, já que estas nunca serão definitivas. [...] outros professores das diversas disciplinas devem ser convidados para trocarem idéias com os alunos, [...] estabelecendo novas relações [...].

Conteúdo escolar na visão libertadora: organização e sistematização, mas não imposição.

Para a autora, as matérias escolares não podem ser apenas aglomerado de informações impostas e destinadas à decoreba, mas sim devem surgir da realidade, estando a serviço dos indivíduos e contribuindo para que o momento presente da humanidade seja compreendido. O conteúdo programático da educação não pode ser uma doação ou uma imposição de uma pessoa sobre as outras; deve ele resultar de uma busca organizada, sistematizada e acrescentada dos elementos questionados; [...] dos conflitos surgidos numa situação presente, existencial e concreta [...]. O conteúdo próprio da educação libertadora é aquele que leva o homem [...] a entender como ele vive hoje e por que ele vive de uma determinada forma e não de outra; é aquele que o leva a interpretar a transformação do passado para compreender o seu momento. Conteúdo e realidade juntos a caminho da transformação. Costa (1989) discute que as disciplinas escolares só são aceitas quando entendidas como úteis na vida de professores e alunos. Além disso, a capacidade de discernimento, raciocínio e criatividade é motivada quando os indivíduos percebem que o conhecimento útil constitui o que

contribui para a transformação do ser no espaço em que atua. (COSTA, 1989)

Construção de Conhecimento

Do ponto de vista de Bordenave (1986), deve ser abolido o processo ensino-aprendizagem com projetos baseados na transmissão de conteúdos pré-moldados e nas relações do tipo dominação-exploração, em que o professor é detentor do saber; e deve ser explorada uma nova relação humana: a do professor como mediador entre aluno e conhecimento, aquela em que o conhecimento é concebido como um processo de construção: [...] a contribuição da educação para a construção de uma sociedade participativa só será significativa quando um novo conceito de educação for interiorizado pelos docentes e discentes. [...] Em outras palavras, antigamente a educação era tida como uma tarefa de moldagem. Acreditamos que hoje ela seja mais uma tarefa de construção, pela práxis, de uma nova relação humana. (BORDENAVE, 1986)

Paiva (1995) tece considerações acerca dos conhecimentos que devem circular na escola, que não sejam imposição de conteúdos, mas sim produção útil. Não difunda sistematicamente a cultura dominante, acadêmica e enciclopédica. [...] É muito mais possibilitar a assimilação dos recursos para a produção de conhecimentos. Interessa não apenas conhecer sólidas informações científicas, mas perguntar: que impacto tais informações podem produzir na superação dos conflitos da realidade na sua mudança? Como podem ajudar na construção de novos entendimentos da realidade? (PAIVA, 1995)

Formação para a Cidadania

Cidadão e cidadania. Segundo os educadores do XV Congresso, o educador precisa ser um cidadão e tendo essa condição, ajudar as pessoas a se construírem como cidadãos. O professor deve ser aquele que contribui para o crescimento e a educação própria das pessoas com as quais se relaciona. Para o exercício da cidadania é necessária uma aprendizagem na qual as participações das escolas abram espaços periódicos e regulares para se definir o projeto educativo e da caminhada do grupo dentro da própria escola para acesso e permanência na escola. (DECLARAÇÃO DE FORTALEZA, 1995)

Escola espaço da cidadania. Para Boeing (2001), a escola deverá, em todos os segmentos de sua estrutura, criar atitudes cidadãs. Para o autor, só a prática diária da cidadania, com a inclusão de todos, é que influenciará o conjunto da sociedade. A cidadania tem a ver com atitude, postura e jeito de ser, que é preciso aprender (BOEING, 2001)

“Educação: princípios da igualdade, da justiça e da fraternidade; sociedade: convivência, civilidade e modernidade Para as autoras, o processo de educação responde pelos indivíduos que trabalham por uma sociedade justa, fraterna e com igualdade. Com isso é possível conviver com civilidade e modernidade. A educação [...] representa a bandeira de luta de um povo que marcha em busca de uma sociedade na qual os princípios da igualdade, justiça e fraternidade sejam considerados. Com esses elementos presentes torna-se possível construir uma sociedade onde a convivência pode acontecer de acordo com um padrão de civilidade e modernidade.”. (HOLANDA e NÓBREGA, 1998)

Evangelização

Nelson Carloni, na sua entrevista, registra: “Eu gostaria de salientar que todas as instituições católicas que eu conheço tinham como princípio fundamental a evangelização; só que essa evangelização é compreendida segundo o carisma de cada congregação; então, por exemplo, uma congregação, ordem religiosa, ela tem um modo de ler o evangelho; isto é um modo de interpretar a evangelização. Por exemplo, quando a gente vê um princípio fundamental “para bem educar um jovem, é preciso amá-lo”, que está no frontispício da proposta de educação dos maristas, este princípio, ele fala do amor como fundamental; aliás, sem amor não se educa. Tem, também, o princípio “em defesa da vida”, que é um modo de leitura do evangelho, baseado naquilo que Jesus disse: “Eu vim para que tenham vida, e a tenham em plenitude”; nesse sentido, é que nós vamos percebendo o que pervade, ou seja, o princípio fundamental de uma escola católica é a evangelização. A evangelização, ela foi entendida num primeiro momento, ou em algum tempo, como uma educação para a instituição: educava-se para ser católico, para ser evangélico... Mas, na realidade, houve uma mudança cada vez mais de perspectiva; até a própria AEC, que no início era uma defesa mais forte da escola católica como tal, ela passou, num momento da vida dela, para ser uma busca, uma

defesa da educação católica, ou para alguns lugares, a educação cristã; agora, no básico, no fundamental, está a defesa da dignidade da pessoa humana, o que significa que a gente tem de trabalhar um nível de consciência crítica, um nível de cidadania cada vez mais participativo, e também, o que a gente lê, o aspecto mais fundamental, era, ou atualmente não, antigamente se educava para práticas religiosas, hoje você educa mais para valores cristãos.”.

Evangelização na educação. Para Charbonneau (1983), é importante a evangelização na educação, pois, assim, disseminam-se as idéias de amor e de justiça. É preciso, pois, que o Evangelho se difunda em todos os graus e em todos os meios atingidos pela educação. Chegou o momento de construir uma rede missionária de educação que não deixe ninguém à margem da Boa Nova e das exigências de justiça e de amor que ela impõe ao mundo contemporâneo. (CHARBONNEAU, 1983)

Formação Integral

Francisco Cano, em sua entrevista, afirma que “A Igreja e as instituições católicas nunca perderam a visão de formação integral. É claro que entendida, em cada época, de uma maneira diferente. E a partir dos 80, isso é muito mais claro. Quer dizer, todas as escolas nossas trabalham, foram incorporando a questão da ética, a questão da cidadania, a questão da filosofia, a questão do meio- ambiente, a preocupação pelas drogas, ou pelas relações sexuais da meninada, a sexualidade, quer dizer nós tivemos sempre essa visão. A Igreja, em certo momento, insistia muito talvez na questão transcendente, na catequização, mas, da década de 80 para cá, eu colocaria como fator predominante esse bater sempre na questão da formação integral. É um diferencial de todas as nossas escolas. E formação integral entendendo uma boa formação acadêmica, mas não só isso, porque a nossa missão não pode ser a missão de um colégio leigo. Que nós temos outra visão de ser humano, que o nosso carisma, o carisma de cada congregação nos remete a essa visão de um ser humano, e integral também na questão transcendental, independente do religioso confessional, diríamos, mas a visão de transcendência do ser humano, sem tematizar se isso diz de uma forma católica ou não, a não ser de espaços adequados e próprios para isso, que eu acho que todas as escolas fazem isso hoje.”.

Já Tânia Resende, que respondeu à pesquisa/entrevista pela Internet, afirmou o

que segue: “Educação Integral – Uma escola concebida como instrumento de evangelização e que coloca o ser humano como centro de seu processo educacional é uma escola que acredita em / busca promover um processo de educação integral, em que as diferentes dimensões do humano sejam contempladas e desenvolvidas.”.

Gestão Profissional

Ari Eustáquio da Silva afirma também que “Um outro princípio que eu vejo aí, ou um outro valor, é a descoberta de processo de gestão mais profissional. Aí, saindo da esfera diríamos especificamente do ensino, da sala de aula, e entrando na questão da gestão. As escolas de uma forma geral, mais bem sucedidas, outras ainda com alguns problemas, mas é uma descoberta da escola católica hoje, que inserida num mercado como nós temos tão qualificado, ela não pode se desqualificar na gestão. A gestão que vai aos controles dos mínimos desperdícios que acontecem dentro da escola, ou da potencialização de riquezas que elas têm e que até então estavam adormecidas. Eu vejo isso como um fenômeno e apenas algumas escolas desavisadas não estão trabalhando esse valor hoje, porque a questão da gestão, hoje, está ligada a meu ver com um dos valores fundamentais da fé que é a austeridade. Toda gestão bem feita é austera. Ela aproveita até os últimos detalhamentos daquilo que ela tem como possibilidade, não só dos recursos físicos, como dos recursos humanos. Ela sabe que ela não pode desperdiçar porque a família que ela está atendendo não está desperdiçando mais nada. Então não vai ser ela que desperdiçará porque o custo dela vai ficar inviável. É até uma indicação do mercado, mas que a meu ver, deveria estar ajudando a voltar para a essência da sua espiritualidade. Eu entendo que toda escola ou toda a realidade religiosa tem que ter um compromisso com a austeridade. Ela não pode estar ligada ao gasto desmedido, ao abuso no consumo, ao desleixo com os valores que ele tem. Pela própria razão da fé, é inconcebível isso aí, não cabe uma coisa com a outra. Portanto, eu acho que a gestão moderna, mais profissional, é um grande valor da escola católica dessas últimas três décadas.”.

Alves (2006) propõe habilidades e competências no lugar de lamentações. Para o autor, não é mais hora de lamentar por causa da situação educacional, e sim encarar a realidade e desenvolver habilidades e competências, pois na educação privada, como em qualquer outro setor da vida social e da atividade econômica, por mais dura que seja a

realidade existente, com as suas regras por vezes nefastas e perversas, seus responsáveis devem ser hábeis e competentes. (...) Coragem e iniciativa contra a extinção da Escola Católica. O articulista discrimina alguns fatores que impedem as instituições católicas de ensino possuírem valores e características que as tornam eficazes e com menor risco de serem extintas. A falta de coragem e/ou condições de reação e de tomada de decisões em torno de dimensões por vezes muito sensíveis nas entidades católicas de ensino as impedem de serem pró-ativas, dinâmicas, competentes, ágeis, leves, tecnicamente preparadas, etc. (ALVES, 2006)

Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida

Charbonneau (1983) constata que os jovens construirão uma nova sociedade por meio da ação fraterna, sem desconsiderar outras dimensões, como a Esperança e a Fé : É em função desse imperativo de fraternidade que os jovens serão convocados para criar uma sociedade nova que, longe de ser utópica, se revela a única saída realista possível. [...] Se a esperança se funda na fraternidade, nem por isso deixa de pressupor uma adesão de Fé em Deus, cuja Paternidade é a origem mesma da fraternidade dos homens (CHARBONNEAU, 1983)

“A busca pelo sentido da Ecologia: homens ou Deus.” Moser (1995) discute que o homem por si só não é capaz de entender e solucionar os problemas da humanidade. É necessário, portanto, considerar, do ponto de vista da Teologia, uma força maior: a de Deus: A busca do sentido último da Ecologia, vista em toda sua amplitude, nos aconselha a nos perguntarmos novamente pela tarefa humana nos planos de Deus. Como articular dialeticamente planos de Deus e participação humana? Mas quem se pergunta pelos planos de Deus não pode deixar de confrontá-los com os planos dos homens. (MOSER, 1995)

Justiça Social

Para Castejón (1983), o problema da injustiça só será resolvido a partir de reformas que exaltem a causa dos pobres, que não é a busca pela riqueza, mas sim a busca pela justiça. [...] a realização da justiça [...] se faz através de reformas profundas e corajosas, segundo princípios que exprimem a supremacia da dignidade humana. [...] quando não explicita ou assume conscientemente uma postura política, a escola ou o

educador estarão assumindo, de fato, a posição política de apoiar e reforçar as atuais estruturas injustas da sociedade. É, pois, necessário assumir explicitamente na educação a causa dos pobres, [...] (que) não é a riqueza, nem a inversão da pirâmide social, mas a realização dos direitos de todos [...] o remédio para a pobreza não é a riqueza, mas a Justiça. (CASTEJÓN, 1983)

Libânio (1983) comenta que uma educação para a justiça exige antes de tudo que a relação educador e educando se despoje de todo autoritarismo e arbitrariedade para assumir um caráter democrático. Segundo Libânio (1983) a educação para a justiça consiste no trabalho de discernimento dos meios pedagógicos que favoreçam antes uma visão inovadora e crítica da realidade do que conservam. A tarefa de educar para a justiça implica, segundo Libânio (1983), “o ato de escolher aqueles meios pedagógicos disponíveis, ampliando ao máximo o espaço de liberdade e criatividade da escola.”. (LIBÂNIO, 1983)

6. CONCLUSÕES

Este estudo partiu da proposição da busca da identificação dos princípios e valores ofertados em um serviço educacional para se saber se a Escola Católica tem permanecido com os mesmos valores educacionais nas últimas três décadas. Realizou-se, então, a pesquisa de dados primários e secundários com os objetivos de identificar os princípios e, em cada década, dos anos 80, 90 e 2000 e seguintes, os valores centrais e os periféricos.

No início do estudo, este autor considerou um elenco de características de um projeto educacional, não necessariamente exclusivo de uma escola católica, para orientar o trabalho de coleta de dados. Constaram dessa relação o desenvolvimento de habilidades cognitivas, a transmissão de cultura geral e humanística, o ensino da doutrina católica, a formação de parâmetros éticos e morais, a educação em uma perspectiva planetária (globalizada), a propiciação de experiências de fé, o fomento do exercício da cidadania, a formação para o empreendedorismo e liderança, a formação tecnológica, a qualidade de vida, a competitividade, a solidariedade, a negociação, a adaptabilidade e flexibilidade, a preparação para o vestibular, a evangelização, a excelência humana, a excelência acadêmica e a educação integral. As características acima apresentadas aparecem, umas mais, outras menos, como se pode observar no capítulo cinco (Resultados), às vezes com denominações diferentes.

Foram indicadas, também no início do estudo, a partir da experiência do autor e das leituras realizadas até então, três categorias principais para a indicação dos valores dominantes na Escola Católica de Educação Básica no Brasil, que, antes de serem exclusivas da escola confessional católica, são características obrigatórias para qualquer entidade educacional: a *Educação*, o *Ensino* e a *Gestão*, as duas primeiras como atividades-fim, e a última como atividade-meio. Não houve, ao longo do estudo, indicação da necessidade de mudança nessa categorização. Percebeu-se, entretanto, claramente, que a inclusão dos princípios e valores levantados em uma categoria específica não é tarefa simples, já que um mesmo princípio ou valor pode estar em mais de uma categoria. Esta categorização foi feita com o objetivo de facilitar a coleta e a análise dos dados. Entretanto, devido às características do objeto do estudo, a pesquisa pôde prescindir da sua utilização sem prejuízo para os resultados e conclusões. Foi feita uma tabulação, com critérios do autor, com o auxílio do aplicativo Atlas Ti, mas o

resultado não foi inserido neste texto devido à irrelevância de sua contribuição.

Conclusões referentes ao primeiro objetivo específico

- **identificar os princípios e, em cada década, dos anos 80, 90 e 2000, os valores centrais e periféricos.**

Como se depreende da leitura deste primeiro objetivo, faz-se, neste estudo, uma distinção clara entre o que seja princípio e o que seja valor, conforme descrito no capítulo dois (Referencial Teórico).

Princípios são características perenes da organização, que, conseqüentemente, ela não se dispõe a mudar; como as crenças básicas, o credo da instituição, as motivações fundacionais, enfim, aquilo em que se acredita como justificativa da sua existência e que, se forem mudados, se perderá a razão de ser da organização (Costa, 2007), e *Valores* são características da organização que constituem virtudes, qualidades e méritos considerados importantes para o cumprimento da missão e para perenizar os princípios; como características que devem ser preservadas e incentivadas, mas que podem ser classificados numa escala entre extremos, como, por exemplo, centrais e periféricos (Costa, 2007).

Embora este estudo seja predominantemente qualitativo, a identificação dos princípios parte de uma análise quantitativa dos resultados da pesquisa, constantes da Tabela 5 e mais especificamente do Quadro 2; este último apresenta as características da escola católica de educação básica no Brasil que mais apareceram na análise de conteúdo realizada, e o faz, levando em conta um somatório simples e um somatório ponderado. Parte-se, então, da idéia de que essas características que mais apareceram nos diversos instrumentos que foram objeto da análise podem ser consideradas como perenes e que se forem abandonadas se perderá a razão de ser de uma instituição católica de ensino. Assim, este autor os considera *princípios*. Pode-se interpretar, então, à vista da pesquisa realizada, que são princípios da Escola Católica de Educação Básica no Brasil, aqueles que aparecem, no Quadro 2 em ambas as colunas (maior incidência geral simples e ponderada), ou sejam: *Transformação da Sociedade, Educação Libertadora, Solidariedade, Qualidade do Ensino, Construção de Conhecimento e Formação para a Cidadania*.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, os valores dominantes em cada uma das décadas podem ser identificados, também, através da análise da tabela de número 05 no capítulo cinco. Observe-se que nas relações abaixo aparecerão valores que também foram acima considerados princípios, porque estas relações são recortes que consideram, cada uma, apenas uma década. Leve-se em conta também a premissa de que todo princípio é um valor, mas nem todo valor é um princípio.

Assim, quanto aos valores centrais e periféricos, pode-se concluir:

Valores centrais na década de 80 (os números entre parênteses indicam a incidência, considerando os nove documentos que constituem essa família): Qualidade do Ensino (8), Participação (8), Educação Libertadora (7), Transformação da Sociedade (7), Formação para a Cidadania (6), Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida (5), Construção do Conhecimento (4), Desenvolvimento de Conhecimento Crítico (4), Educação e Política (4), Escola e Sociedade (4), Fraternidade (4), Solidariedade (4). Foram considerados como valores centrais, aqueles que apareceram pelo menos em quatro dos nove documentos analisados.

Valores periféricos na década de 80 (os que aparecem na Tabela de número cinco, em três documentos ou menos): Abertura para o Novo, Democratização do Ensino, Diálogo, Ecumenismo, Educação e Cultura, Evangelização, Excelência Acadêmica, Formação Integral, Formação para a Reflexão, Formação Religiosa, Igualdade, Justiça Social, Opção preferencial pelos pobres, Profissionalização, Relação com a Igreja.

Valores centrais na década de 90 (os números entre parênteses indicam a incidência, considerando os nove documentos que constituem essa família): Abertura para o novo (5), Formação para a Cidadania (5), Educação Libertadora (5), Educação e Política (4), Modernização (4), Solidariedade (4), Transformação da Sociedade (4). Foram considerados como valores centrais, aqueles que apareceram pelo menos em quatro dos nove documentos analisados.

Valores periféricos na década de 90 (os que aparecem na tabela de número cinco, em três documentos ou menos): Compromisso com o meio-ambiente, Construção de Conhecimento, Democratização do Ensino, Desenvolvimento de Conhecimento

Crítico, Dialética e dialógica, Diálogo, Educação e Cultura, Educação Popular, Escola e Sociedade, Ética, Formação para a reflexão, Formação Religiosa, Fraternidade, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Inserção nos grandes debates globais e nacionais, Justiça Social, Opção preferencial pelos pobres, Orientação Sexual, Participação, Qualidade do Ensino, Questionamento ao Consumismo.

Valores centrais nos anos 2000 e seguintes (os números entre parênteses indicam a incidência, considerando os doze documentos que constituem essa família): Qualidade do Ensino (10), Transformação da Sociedade (7), Abertura para o Novo (6), Escola e Utopia (6), Solidariedade (6), Construção de Conhecimento (5), Educação Libertadora (5), Excelência Acadêmica (5), Humanização (5). Foram considerados como valores centrais, aqueles que apareceram pelo menos em cinco dos doze documentos analisados.

Valores periféricos nos anos 2000 e seguintes (os que aparecem na tabela de número cinco, em quatro documentos ou menos): Abertura para o Transcendental, Democratização do ensino, Desenvolvimento de Competências, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Dialética e Dialógica, Diálogo, Escola e Sociedade, Ética, Evangelização, Experiência Comunitária, Formação Integral, Formação para a Autonomia, Formação para a Cidadania, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Inovação, Justiça Social, Modernização, O Leigo na Gestão, Participação, Pastoral, Práxis impregnada de Amor, Projeto Político-Pedagógico, Protagonismo, Relação com a Igreja, Relação Escola-Família, Valorização da Vida.

Há que se considerar, também, que não se pode fazer uma distinção clara e objetiva do que deva ser considerado um princípio e não apenas um valor. Esse tipo de análise está sempre, no entender deste autor, repleto de subjetividade. Pode-se, porém, reafirmar que todo princípio é um valor; entretanto, nem todo valor é um princípio.

Conclusões referentes ao segundo objetivo específico

- **propor indicadores que auxiliem na elaboração de um plano estratégico de uma escola católica de Educação Básica.**

O Plano estratégico é uma forma de se registrar o fruto de um processo de

planejamento estratégico decorrente da assunção, pela instituição, de uma postura de orientação estratégica. Pode-se afirmar que a orientação estratégica está para o modelo conceitual, assim como o plano estratégico está para o modelo formal.

Uma organização que tenha optado pela orientação estratégica, revela, fundamentalmente, que caminha no sentido de uma gestão participativa, criativa e inovadora. Não é suficiente, entretanto, que haja criatividade (para isso, basta haver imaginação); é preciso que se use a criatividade em favor da inovação, da mudança.

Como visto na subseção 2.2.3 do capítulo dois o *Plano Estratégico* é o documento no qual se registram os parâmetros decorrentes do processo de planejamento, e que servirá de subsídio para a implementação da estratégia da empresa. É documento de trabalho, de consulta, ou seja, um instrumento de gestão. Não basta, entretanto, que a escola tenha um Plano Estratégico escrito (e guardado numa gaveta). Até porque, idealmente, o Plano Estratégico deve ser fruto de um processo de Planejamento Estratégico participativo, que tenha envolvido todos os segmentos e hierarquias da instituição na sua confecção, o que poderá levar todos a se envolverem autenticamente na sua implementação.

No Plano Estratégico, a identidade é explicitada pelo somatório dos constituintes de: visão, missão e princípios e valores.

A formulação da identidade de uma instituição não se faz “a priori”, ou seja, a partir de um “feeling”, ou de uma inspiração fundacional apenas fruto de um desejo do fundador, mas a partir da análise da realidade do setor de atuação, suas necessidades, suas possibilidades, suas limitações. Por isso, para se chegar a um Plano Estratégico bem elaborado, há que se utilizar instrumentos facilitadores como a *análise swot* e o *balanced scorecard*, entre outros.

Aquino (2003) afirma que o conhecimento e definição da identidade da organização são fatores que influenciam a obtenção de sucesso e diferenciam uma organização de outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir.

Os princípios e os valores referendam a Missão e norteiam todas as ações desenvolvidas na instituição. Uma escola não pode subsistir sem normas e regras claras que orientem a práxis, tanto dos educadores, quanto dos educandos e suas famílias.

Entretanto, qualquer norma ou regra tem de ter como referência um princípio, ou um valor institucional que a justifique. Se houver, numa escola, normas ou regras

que não estejam suportadas por princípios ou valores organizacionais, elas têm de ser revistas, pois podem nada ter a ver com a razão da existência daquela congregação, correndo-se, então, o risco de se perder o rumo e o porquê institucional.

Como o objeto deste estudo são os princípios e os valores, a sua contribuição para auxiliar na construção da identidade de uma escola católica fica nesse campo. Portanto, a proposição de indicadores que auxiliem na elaboração de um Plano Estratégico se configurará num elenco de princípios e valores, fruto da pesquisa realizada.

Assim, este autor indica como *princípios* aqueles relacionados no primeiro objetivo específico, ou sejam: Transformação da Sociedade, Educação Libertadora, Solidariedade, Qualidade do Ensino, Construção de Conhecimento e Formação para a Cidadania.

Quanto aos *valores*, indica aqueles relativos aos anos 2000 e seguintes, por serem mais recentes e assim mais significativos e coerentes com a atualidade, ou sejam: Abertura para o Novo, Escola e Utopia, Excelência Acadêmica e Humanização, acrescidos daqueles identificados como relevantes nas entrevistas realizadas (conforme tabela de número 05): Evangelização, Formação Integral e Gestão Profissional, e daqueles que têm permanecido ao longo das três décadas consideradas, a saber: Democratização do Ensino, Desenvolvimento de Conhecimento Crítico, Diálogo, Escola e Sociedade, Harmonização da Fé com a Cultura e com a Vida, Justiça Social e Participação.

Conclusões referentes à questão norteadora

➤ **A Escola Católica de Educação Básica tem permanecido com os mesmos princípios e valores nas últimas décadas?**

Considerando os princípios identificados nas conclusões do primeiro objetivo, pode-se afirmar que a Escola Católica de Educação Básica tem permanecido com os mesmos princípios nas décadas consideradas neste estudo. Portanto, são características da Escola Católica que ela não pode abandonar sob pena de se descaracterizar, a busca da formação das crianças e dos jovens no sentido da *Transformação da Sociedade* através de uma *Educação Libertadora* com toda a sua abrangência, enfatizando os

aspectos da *Solidariedade* e da *Formação para a Cidadania*, através de um *Ensino de Qualidade* que priorize a *Construção de Conhecimento*. Numa análise mais cuidadosa, percebe-se que estas conclusões revelam que a práxis da Escola Católica está coerente, em termos gerais, com os ditames gerais do Concílio Vaticano II e das Conferências Episcopais Latino Americanas de Medellín e Puebla.

Em relação aos valores, indicados também nas conclusões do primeiro objetivo, os resultados do estudo revelam que não há uma continuidade destes ao longo das três décadas analisadas, como se verifica pela simples leitura da Tabela 5.

Alguns desses valores fazem por merecer, em função dessa descontinuidade, um aprofundamento.

Atenção especial deve ser dada à Orientação Sexual que aparece, na Tabela 5, apenas num terceiro lugar nos anos noventa e não aparece nos anos oitenta e 2000; há aqui motivos para reflexão apurada por parte dos educadores católicos, já que esta é uma recomendação explícita contida na “Declaração Gravissimum Educationis sobre a Educação Cristã da Juventude” do Concílio Vaticano II; a Escola Católica, parece a este autor, “pisa em ovos” quando se trata deste assunto e, portanto, precisa ser mais ousada nesta abordagem.

O relacionamento, a aproximação, da Escola Católica com a Igreja aparece com pouca ênfase; apenas uma sétima posição nos anos 2000 e uma sexta posição nos anos oitenta; percebe-se, no dia-a-dia, que a aproximação, quando se dá, é em função do perfil específico de algumas pessoas, sejam Diretores, Mantenedores, Padres e Bispos; é uma integração que carece de maior iniciativa nos dois sentidos e nos diversos níveis institucionais de relacionamento.

O valor *Inserção nos grandes debates globais e nacionais* não tem grande relevo no resultado da pesquisa; apenas um quarto lugar nos anos noventa; esse resultado preocupa pois a Escola Católica precisa assumir a sua característica de internacionalidade e usufruir dela. É uma vantagem competitiva que não pode ser desconsiderada, até porque se insere na formação para a cidadania; isso implica a maior integração das unidades dentro das redes e das redes entre si, extrapolando os ambientes nacionais e explorando mais as oportunidades que o ambiente internacional oferece.

Constata-se, também, que, no material objeto do estudo, o enfoque na *Gestão Profissional* é muito pequeno, o que pode estar revelando uma necessidade de

direcionamento, neste sentido, das preocupações das mantenedoras e de suas entidades representativas; este aparece apenas nas entrevistas numa terceira posição e, no geral, numa décima terceira posição; a prática tem demonstrado que há necessidade de atitudes ousadas neste campo, tanto na área administrativa quanto na acadêmica, para sanar fragilidades acumuladas ao longo do tempo em muitas unidades, que vão desde projetos pedagógicos anacrônicos, passando por estruturas inchadas, inflexíveis e que incluem passivos trabalhistas preocupantes e que são obstáculos até para a saída da instituição do mercado; as atitudes ousadas a que este autor se refere serão mais facilmente realizadas no momento em que as escolas católicas se unirem em rede ou redes para, fortificadas pelas parcerias, enfrentarem os riscos inerentes; os riscos aqui lembrados são grandes e se inserem num alto grau de incerteza e insegurança; porém, o maior risco é o de nada ser feito.

A *Solidariedade* aparece, nestas conclusões, como um princípio; entretanto, ao se analisar a Tabela 5, observa-se que o valor *Ir ao encontro dos mais necessitados* não pôde ser validado em nenhuma das famílias; esse fato leva a que se pergunte *que tipo de solidariedade é a que está sendo objeto do discurso?* Há que se cuidar para que a solidariedade não se confunda com *assistencialismo*, o que muitas vezes acontece; a ação solidária da Escola Católica precisa ser desenvolvida de uma forma que vá *ao encontro dos mais necessitados*, aproximando os educandos daquelas realidades, fazendo-as conhecidas, com ações concretas, para tornar todos em agentes de transformação deles mesmos e da sociedade como um todo, superando a idéia simplória que se limita à *sensibilização* e pára por aí; é neste contexto que se pode viver, na Escola Católica, a verdadeira *opção preferencial pelos pobres*, que não designa apenas o simples necessitado, mas que inclui todos os segmentos marginalizados da sociedade, sejam raças, grupos, indígenas, camponeses sem terra, desempregados, sub-empregados, jovens socialmente frustrados e desorientados, a discriminação de gênero, entre outros muitos.

Limitações do estudo e sugestões

As conclusões deste trabalho, predominantemente qualitativo, não podem ser consideradas absolutas e generalizantes devido ao próprio dimensionamento do material que foi objeto do estudo; os artigos analisados foram escolhidos pelo olhar do autor

num grande universo de textos oferecido ao longo das três décadas enfocadas pela Revista de Educação da AEC.

Digno de nota, também, o fato de que alguns valores que este autor, na sua prática diária numa escola católica, vê como significativos, não terem aparecido com ênfase na pesquisa e nas conclusões. É o caso do *Leigo na Gestão*, que só apareceu duas vezes na análise dos documentos da década de 2000. É o caso, também, do *Compromisso com o Meio-Ambiente*, que apareceu apenas numa sexta posição nas entrevistas e numa quarta posição nos anos noventa, e da *Opção preferencial pelos Pobres*, que apareceu numa décima primeira posição na classificação geral. Pode-se deduzir, entretanto, que esses valores estejam inseridos em outros mais abrangentes. *O Leigo na Gestão* pode ser incluído na *Gestão Profissional*, e o *Compromisso com o Meio-Ambiente* pode-se entender como constituindo a *Formação Integral*. Assim, a *Opção preferencial pelos Pobres* pode-se entender como integrando a *Educação Libertadora*. Por oportuno, registre-se que o mesmo fenômeno acontece nas relações dos valores periféricos, nas décadas: muitos daqueles, que estranhamente aparecem como periféricos, na realidade incluem-se noutros considerados centrais. Pode-se concluir, daí, que a lista de valores não foi suficientemente depurada para evitar esse “fenômeno”. Sugere-se, em estudos posteriores, que cada princípio ou valor seja explicitado por um *descriptor*, que o justifique e delimite.

Neste estudo, optou-se pela abordagem de princípios e valores sob a perspectiva *organizacional*, evitando-se o relacionamento do conteúdo com a área específica do Marketing. Constata-se, entretanto, que os subsídios levantados ao longo desta pesquisa têm relação muito aproximada com os conceitos da área do Marketing. Quando se abordam os princípios e os valores da escola católica, pode-se considerar “escola católica” como uma *marca*, e os próprios princípios e valores, como atributos dessa marca. A identificação dos Princípios e Valores poderá propiciar, num estudo posterior, a indicação dos diferenciais da escola católica no Brasil, considerando-os atributos de marca; este, porém, não é o intento deste estudo, já que, para se falar em diferenciais, o trabalho deveria envolver aspectos de competitividade entre escolas das várias confissões religiosas e as escolas laicas. A título de contribuição para estudos posteriores, o autor acrescenta um apêndice (A) em que se aborda a temática do

Marketing Educacional e sua relação com o objeto deste estudo.

Não se pode, também, afirmar que os princípios e valores aqui identificados norteiam o trabalho desenvolvido em todas as escolas católicas de Educação Básica no Brasil.

Frei Betto, na entrevista concedida ao autor pela Internet, registra: “Caro Roberto: você me pede 3 princípios que norteiam, mas em se tratando de algumas escolas eu diria que deveriam nortear...”. Eduardo Machado, na entrevista em profundidade concedida, afirma “Eu vejo que esses princípios (...) esse discurso que está nos documentos, nas propostas, que está nos quadros que a gente coloca na entrada da escola como a nossa missão etc., eu acredito nisso como uma verdade que a gente percebe. Não é hipocrisia, de forma nenhuma; (...) Não acho que há hipocrisia, acho que há uma sinceridade profunda naquele horizonte, de utopia, e utopia no sentido cristão; não como um sonho impossível, mas um rumo. É para lá que a gente quer ir.”.

Considerações Finais

O referencial teórico deste estudo privilegiou uma análise histórica da educação católica no Brasil, enfocando o Concílio Vaticano II (1962 a 1965) e as Conferências Episcopais Latino Americanas de Medellín (1968) e Puebla (1979). Isso porque esses eventos são, historicamente, significativos como fornecedores de subsídios para a práxis da Escola Católica no Brasil. Esse fato foi evidenciado e demonstrado ao longo do estudo e nos resultados finais. Os fundamentos administrativos analisados no referencial formam um corpo teórico importante para subsidiar as tomadas de decisão dos gestores da Escola Católica, mormente na assunção de uma cultura estratégica que leve à criatividade, à mudança e à inovação.

A Escola Católica no Brasil tem um potencial que nenhum outro sistema educacional tem. Ela será imbatível na excelência acadêmica e na excelência humana quando unir suas competências num só corpo e, respeitando e valorizando os diversos carismas que a compõem, seguir numa mesma direção, constituindo uma rede realmente integrada e consistente.

REFERÊNCIAS

- ALLIEGRO, Sandra B. Villode. O cotidiano e a formação do educador: do utópico ao real do teórico ao prático. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DA AEC, 27., 2001, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Creatore Comunicação, 2001. p. 102-108.
- ALMEIDA, Custódio Luís Silva de. Humanizar é tarefa. Escola é alegria. *Revista de Educação da AEC*, Brasília, v. 35, n. 139, p. 28-36, 2007.
- ALVES, Manoel. *Censo das Escolas Católicas no Brasil*. Bauru: Edusc, 2006. Coleção Plural.
- AMARAL, Alvaro do. Pe. *Manoel da Nóbrega: o precursor do Bandeirismo no Brasil*. São Paulo: Instituto Histórico e Geográfico de São Paulo, 1970.
- ANDREWS, Keneth R. *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Espanha: Ediciones Universidad de Navarra, 1977.
- AQUINO, Patrícia Morais de. A Construção e Disseminação da Missão nas Instituições de Ensino Superior do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- AZEVEDO, Marcello de Carvalho. O desafio da educação no Brasil: questionamento atual em um contexto de mundo. *Revista de educação da AEC*, Brasília, v. 21, n. 84, p. 9-29, jul./set. 1992.
- AZZI, Riolando. Educação e evangelização, perspectivas históricas. *Revista da Educação*, Brasília, v. 21, n. 84, p. 47, jul./set. 1992.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BENINCÁ, Elli. Processos Pedagógicos para uma Educação Libertadora. *Revista de Educação da AEC*, Brasília, v. 33, n. 130, p. 42-53, jan./mar. 2004.
- BIGNETTI, Luiz Paulo; WIETHAUEPER, Daniela; LANTER, Bruna Fell. Alhos com Bugalhos? Uma análise das declarações corporativas das principais empresas brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- BOEING, Antonio. Villode. Religião e educação no cotidiano da escola: encanto ou desencanto? In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DA AEC, 27., 2001, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Creatore Comunicação, 2001. p. 109-120.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. Educar para uma sociedade participativa. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 15, n. 59, p. 18-25, 1986.

- BRASIL, AEC do. *Educação para uma sociedade Justa*. São Paulo: Edições Loyola, 1981. 128 p.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996. *Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. [S.l. : s.n.], 1996.
- BRITO, Ênio José da Costa. O educador cristão e a modernidade. *Revista de educação da AEC*, Brasília, v. 24, n. 95, p. 30-39, abr./jun. 1995.
- CANDAU, Vera Maria. *Educação para uma Sociedade Justa*. São Paulo: Edições Loyola, 1981, p.111-125.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; GOSLING, Marlusa. *Análise de Conteúdo e Análise de Discurso em Ciências Sociais*. [S.l.]: [s.n.], [2001?].
- CASTEJÓN, Agostinho. *Escola-educador-aluno... (e a sociedade?)*. *Revista de educação da AEC*, Brasília, v. 18, n. 71, p. 7-14, jan./mar. 1989.
- CASTEJÓN, Agostinho. Opção pelos pobres: Desafios e perspectivas para a Educação Católica. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 12, n. 47, p. 5-30, 1983.
- CERIS, Anamec. *Censo das Escolas Católicas no Brasil*. Bauru: Edusc, 2006. 144 p.
- CERTO, Samuel; PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CHARBONEAU, Paul-Eugéne. Civilização, sexualidade, escola, 1ª parte. *Revista de Educação da AEC*, Brasília, n. 41, 1981.
- CHARBONNEAU, Paul-Eugéne. Um projeto novo em vista da educação católica. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 12, n. 47, p. 57-75, 1983.
- CIEC-AEC. *Educação e Evangelização: subsídios p/ Puebla*. Rio de Janeiro: AEC do Brasil, 1978.
- CONCÍLIO ECUMÊNICO VATICANO, II. 1965. Declaração Gravissimum Educationis sobre a educação cristã. In: VIER, Frederico (org.). *Compêndio do Vaticano II: constituições, decretos, declarações*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 1966.
- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COSTA, Vera Marília G. da. Dia-a-dia da escola que optou pela educação libertadora. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 18, n. 72, p. 9-18, 1989.
- CRUZ, Carlos H. Carrilho. Educação libertadora como projeto político-social. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 22, n. 87, p. 15-33, 1993.

XV CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Declaração de Fortaleza. *Revista de educação da AEC*, Brasília, v. 24, n. 96, p. 90-92, jul./set., 1995.

DORNELAS, José. *Por que escrever um plano de negócios?* Disponível em: <<http://www.planodenegocios.com.br>>. Acesso em: 11 mar. 2007.

DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973.

FACÓ, Marcos Henrique. A essência do marketing educacional. In: COLOMBO, Sônia Simões (org.). *Marketing Educacional em Ação: estratégias e ferramentas*. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. *Comunicação Organizacional: identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto*. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2005.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 7. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2004. 242 p.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Ana Lúcia Souza de. A urgência de uma práxis transformadora e viável na educação do século XXI. *Revista de Educação da AEC*, Brasília, v. 36, n. 143, p. 7-20, abr./jun. 2007.

GANDIN, Danilo. A dialética identificação-libertação. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 22, n. 87, p. 50-58, 1995.

GANDIN, Danilo. A prática escolar democrática e participativa. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 15, n. 59, p. 26-32, 1986.

GARCIA, Olgair Gomes. Tempos de tanto desencanto, são tempos de pensar a recriação da escola. *Revista de Educação da AEC*, Brasília, v. 36, n. 143, p. 54-65, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Antero de Moraes. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Belo Horizonte: [s.n.], 2002.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M.. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 31, n. 5, p. 356-365, 1997.

HITT, Michael; IRELAND, R; HOSKISSON, R. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira, 2003.

HOLANDA, M. Laudícia de O.; NÓBREGA, Vera J. G. A Escola que precisamos – reflexões situadas na relação entre educação e cidadania. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 27, n. 107, p. 63-70, 1998.

JUSTICIA, Juan Muñoz. *Análisis Cualitativo de Datos Textuales com Atlas: Ti 5*. Versión 3.03. [S.l.]: Universitat Autònoma de Barcelona, 2005.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. *Gestão Estratégica de Marcas*. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2006. 289 p.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

LEVITT, Theodore. Miopia em Marketing. *Harvard Business Review*, jul./ago. 1960.

LIBÂNIO, João Batista, SJ. *Educação católica: atuais tendências*. São Paulo: Edições Loyola, 1983. p.75-95: Papel da escola na sociedade.

LIBÂNIO, João Batista. Educar para a Justiça. *Revista de Educação da AEC*, Rio de Janeiro, n. 35, 1980.

LIBÂNIO, J. B. *Perspectiva Filosófica*. Belo Horizonte: [s.n.], 2007. Entrevista concedida a Ana Maria Diniz Braga como preparação para o 19º. Congresso de Educação da AEC.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MELEWAR, T.C.; JEMKINS, E. Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, v. 5, n. 1, p. 76-90, 2002.

MOURA, Pe. Laércio Dias de. *A Educação Católica no Brasil*. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 218-235.

MOSER, Antônio. Ecologia: perspectiva ética. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 22, n. 86, p. 68-89, 1995.

NERY, Israel José, f.s.c. Projeto Educativo: marco referencial. *Revista de Educação da AEC*, Rio de Janeiro, n. 38, 1980.

OLIVEIRA, L. C. V. de; CORRÊA, O. M. *Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses*. Belo Horizonte: Reitoria da Universidade FUMEC,

2006.

PAIVA, Hugo de Vasconcelos. Educação Libertadora numa sociedade de conflitos. *Revista de Educação AEC*, Brasília, v. 22, n. 87, p. 59-68, 1995.

ROSSA, Leandro. *AEC do Brasil 60 anos: uma presença católica na educação brasileira*. Brasília: AEC, 2005.

ROSSA, Leandro. Escola Católica no Brasil, Hoje. *Cadernos da AEC do Brasil*, Brasília, n. 39, 1989.

ROSSA, Leandro. Planejamento escolar e o projeto político-pedagógico. *Revista de Educação da AEC*, Brasília, v. 33, n. 132, p. 39-52, jul./set. 2004.

SAGRADA CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO DA FÉ. A Escola Católica (EC). *Cadernos AEC*, n. 9, p. 18-40, 1977.

SANTOS, Beni dos. *Introdução a uma leitura do documento a partir da opção preferencial pelos pobres*. Puebla: [s.n.], 1979. Disponível em: <<http://www.dhnet.org.br/dados/livros/memoria/mundo/puebla.html>> Acessado em: 10 out. 2007.

SBERGA, Adair Aparecida. O voluntariado como prática pedagógica. *Revista de Educação da AEC*, Brasília, v. 33, n.131, p. 44-56, abr./jun. 2004.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1985.

TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TORTATO, Ubiratã. Empreendedorismo: valores e configuração estrutural. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

VALERO, Antonio; TOMÁS, José Luis Lucas. *Política de Empresa: el gobierno de la empresa de negocios*. 3. ed. Espanha: Ediciones Universidad de Navarra, 1997.

VALLE, Bortolo. O cotidiano na escola e a revolução necessária: tensões entre o fazer e o sonhar. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DA AEC, 27., 2001, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Creator Comunicação, 2001. p. 29-41.

VALLE, Edênio. Observações psicopedagógicas sobre a masturbação. *Revista de Educação da AEC*, Brasília, n. 41, 1981.

Van RIEL, C.B. M.; BALMER, J. M. T.; STOTVIG. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. v. 7, n. 5/6, p. 340-355, 1997.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 224 p.

VIOTTI, P. Hélio Abranches. *Anchieta, o apóstolo do Brasil*. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1980.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ALVES, Manoel. A Vida religiosa e a educação das elites no atual contexto brasileiro. alguns conflitos e contradições inerentes à educação das elites brasileira pela Igreja dos pobres. In: PAIVA, Vanilda (Org.). *Catolicismo, educação e ciência*. São Paulo: Loyola, 1991. p. 358.

ALVES, Manoel. O papel das mantenedoras nas organizações da educação católica no Brasil. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MANTENEDORES DE ESCOLAS CATÓLICAS, 1996, Brasília. *Anais...* Brasília: ANAMEC, 1996. p. 265.

ALVES, Manoel. Pesquisa sobre as obras sociais da igreja católica e a atuação das escolas católicas – 1998. Brasília: [s.n.], 2000.

ARROCHELLAS, Maria Helena (Org.). *Classes médias e a opção preferencial pelos pobres*. São Paulo: Paulinas, 1983. p. 131.

BETTO, Frei. *Alfabeto: autobiografia escolar*. São Paulo: Ática, 2002. 248 p.

BETTO, Frei. *A mosca azul: reflexão sobre o poder*. Rio de Janeiro: Rocco, 2006. 320 p.

BRAGA, R, MONTEIRO, C. *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper, 2005. 243 p.

COLOMBO, S. S. (Org.). *Gestão educacional: uma nova visão*. São Paulo: Artmed, 2004.

COLOMBO, S. S. (Org.). *Marketing educacional em ação*. São Paulo: Artmed, 2005.

CONFERÊNCIA Nacional dos Bispos do Brasil. *Para uma pastoral da educação*. São Paulo: Paulinas, 1986.

CONFERÊNCIA Nacional dos Bispos do Brasil. *Educação, igreja e sociedade*. São Paulo: Paulinas, 1992.

COSTA, Antonio C. G. da; SILVA FILHO, Genésio Z. *A educação salesiana em tempos de travessias*. Belo Horizonte: CESAP, 2002.

CRESPO, Samyra B. de Serpa. *Progressismo católico, educação libertadora no Brasil: uma contribuição à história das ideologias*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1989. p. 391.

CUNHA, Rogério I. A. Teologia da libertação e pedagogia libertadora. *Revista de Educação da AEC*, Brasília, n. 67, p. 37-50, jan./mar. 1988.

CURY, Carlos R. Jamil. *Ideologia e educação brasileira: católicos e liberais*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1988. p. 201.

DRUCKER, P. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Campus, 1995. 161 p.

GIUSTINA, Osvaldo Della. Rumos e desafios da escola católica. *Boletim da AEC*, Porto Alegre, n. 31, 1989.

RAHNER, Karl. *O cristão do futuro*. Tradução de Paulo Arantes. São Paulo: Cristã Novo Século, 2004.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS DAS ESCOLAS. *Missão Educativa Marista: um projeto para o nosso tempo*. Tradução de Manoel Alves e Ricardo Tescarolo. Belo Horizonte: [s.n.], 1999.

KOTLER, P, FOX, K. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Ana Amélia B.de M. (org.) et al. *História da Educação em Minas Gerais*. Belo Horizonte: FCH/FUMEC, 2002.

MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 1995.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007. Coleção ética & negócios.

NOVAES, W. Meio ambiente no século 21. In: TRIGUEIRO, A. (Org.). *Agenda 21*. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

NORTON, D. Kaplan, R. *A estratégia em ação: Balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAIVA, José Maria. *Colonização e catequese 1549-1600*. São Paulo: Cortez, 1982. p. 108.

TAILLE, Yves de La. *Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VEIGA, S. M; Rech, D. *Associações*. Como constituir sociedades civis sem fins lucrativos. Rio de Janeiro: FASE, 2002. 125 p.

APÊNDICE

Apêndice A

Marketing educacional

A *American Marketing Association* define marketing como sendo o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizações (KOTLER e KELLER, 2005).

Referindo-se ao marketing educacional (marketing para instituições de ensino), Facó (2005), afirma que o marketing não abrange somente a comunicação comumente chamada de propaganda. Enfatiza que não se trata apenas de atrair novos alunos para as escolas e faculdades, mas envolve questões como produto, preço, promoção e ponto (os quatro “pês” do marketing). Define *produto* como sendo os serviços educacionais prestados e *preço*, como o valor monetário que é cobrado (de uma instituição que cobra uma mensalidade de valor elevado espera-se encontrar uma qualidade em seus serviços que seja superior à encontrada em outra que aplica uma mensalidade mais barata). Facó acrescenta que a *promoção* é o aspecto mais conhecido do marketing e forma a imagem da instituição para a sua comunidade; quanto ao *ponto*, refere-se à localização e aos modos de distribuição dos serviços.

“Não existe marketing sem ações integradas nesses quatro aspectos. Dessa forma, devemos ter em mente que marketing é uma atividade bastante abrangente dentro de uma empresa ou instituição de ensino. (...) O administrador de uma instituição de ensino deve entender o que é marketing, tanto quanto um profissional de marketing deve compreender o que é educação” (FACÓ, 2005).

Neste estudo, optou-se pela abordagem de princípios e valores sob a perspectiva *organizacional*, evitando-se o relacionamento do conteúdo com a área específica do Marketing.

Constata-se, entretanto, que os subsídios levantados ao longo desta pesquisa têm relação muito aproximada com os conceitos da área do Marketing.

Quando se abordam os princípios e os valores da escola católica, pode-se considerar “escola católica” como uma *marca*, e os próprios princípios e valores, como atributos dessa marca.

Segundo a definição da American Marketing Association (AMA), “marca é um termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência (KELLER e MACHADO, 2006).

As marcas podem sinalizar determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores satisfeitos podem facilmente optar novamente pelo produto. A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda (KOTLER e KELLER, 2005).

O que caracteriza uma marca, identificando-a para o público a que se destina, são os seus atributos. Esses atributos são associados à marca, diferenciando-a de outras marcas congêneres. Keller (2006) escreve sobre pontos de paridade e pontos de diferença, os quais constituem o que denomina de “conjunto de diferenciação”. Os pontos de paridade são aqueles atributos que qualquer marca precisa ter para estar no mercado oferecendo o produto ou serviço. Os pontos de diferença são associados a atributos que apenas uma marca tem, os quais não são encontrados nas marcas concorrentes.

A identidade é a forma como a organização pretende se ver. Constitui-se fundamentalmente pela explicitação da Visão, da Missão e dos Princípios e Valores. A área do Marketing estuda, com mais ênfase, a imagem. A imagem é a forma como a organização é vista pelo consumidor dos seus produtos ou serviços.

A identidade organizacional tem relação direta com a cultura que forma o corpo da instituição ou de uma rede. Essa identidade é comunicada através dos serviços que são prestados pela instituição. À forma como os usuários dos serviços percebem os mesmos, positiva ou negativamente, podemos chamar de Imagem. Não adianta trabalhar uma imagem positiva se a identidade não a suporta ou não a comprova. Às vezes, constrói-se uma imagem altamente positiva por uma estratégia de marketing com um mix bem coordenado, porém, se a identidade não confirmar a imagem transmitida, não haverá fidelização.

De Toni e Schuler (2003) afirmam que a imagem é o que as pessoas pensam e sentem sobre o produto ou marca, sendo condicionada pela natureza do objeto bem

como pela natureza do observador, e que são representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto armazenado na memória de forma holística.

Kotler e Keller (2006) analisam a imagem da marca tendo como referência o *brand equity*, o qual definem como sendo um valor agregado atribuído a produtos e serviços, e que pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como aos preços. Afirmam que na perspectiva da construção da marca, todas as opções de comunicação devem ser avaliadas em termos de sua capacidade de influenciar o brand equity, e que se devem diferenciar os conceitos de imagem e identidade. Define identidade como sendo o modo como a empresa busca identificar ou posicionar a si mesma ou seu produto; e imagem, como o modo como o público vê a empresa ou seus produtos.

Farias (2005) ressalta a importância do gerenciamento da comunicação externa, pois permite uma visão não apenas verossímil da cultura e da identidade e pode otimizar o relacionamento da organização com os seus diversos públicos. Afirma, ainda, que a comunicação organizacional é moldada por impulsos externos e causa efeitos positivos ou negativos nos públicos externo e interno, em especial neste último. Esses inputs transformam-se na cultura organizacional, que se materializa na identidade corporativa e que reverbera por meio da imagem.

ANEXOS

ANEXO A - ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE - ROTEIRO

1. Introdução

A presente pesquisa e, em especial, esta entrevista, têm por objetivo a identificação dos Princípios e dos Valores dominantes na Escola Católica de Educação Básica no Brasil nas décadas de 80, 90 e anos 2000, sob a perspectiva da oferta e dos gestores.

Princípios são características perenes da organização, que, conseqüentemente, ela não se dispõe a mudar; são as crenças básicas, o credo da instituição, as motivações fundacionais, enfim, aquilo em que se acredita como justificativa da sua existência e que, se forem mudados, se perderá a razão de ser da organização.

Valores são características da organização que constituem virtudes, qualidades e méritos considerados importantes para o cumprimento da missão e para perenizar os princípios. Os valores devem ser preservados e incentivados, mas podem ser classificados numa escala entre extremos, como, por exemplo, centrais e periféricos.

2. Categorias de Análise

Inicialmente, prevê-se a categorização do conteúdo das entrevistas em três enfoques principais: Educação, Ensino e Gestão (ou Formação, Informação e Gestão).

3. Entrevista

1 – Indique Princípios e Valores que, no seu entender, têm norteado a atuação da Escola Católica de Educação Básica no Brasil, no período de 1980 a 2007. Se possível, justifique/explique/contextualize cada um deles.

2 – Dos Valores relacionados, indique quais têm permanecido ao longo das décadas apontadas e quais são restritos a um período determinado.

3 – Dos Princípios e Valores relacionados, indique qual ou quais pertencem a cada uma das categorias citadas: Educação, Ensino e Gestão (ou Formação, Informação e Gestão).

ANEXO B - ENTREVISTAS PELA INTERNET - ROTEIRO

Prezado, Prezada:

Estou na fase de pesquisa da minha Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica.

O tema da Dissertação é: “Princípios e Valores dominantes na Escola Católica de Educação Básica no Brasil”.

Neste sentido, solicito sua colaboração num dos enfoques da pesquisa, se lhe for possível.

Peço-lhe que indique até três princípios que norteiam a ação da Escola Católica de Educação Básica no Brasil, considerando as seguintes definições:

Princípios são características perenes da organização, que, conseqüentemente, ela não se dispõe a mudar; são as crenças básicas, o credo da instituição, as motivações fundacionais, enfim, aquilo em que se acredita como justificativa da sua existência e que, se forem mudados, se perderá a razão de ser da organização.

Valores são características da organização que constituem virtudes, qualidades e méritos considerados importantes para o cumprimento da missão e para perenizar os princípios. Os valores devem ser preservados e incentivados, mas podem ser classificados numa escala entre extremos, como, por exemplo, centrais e periféricos.

Favor indicar apenas “princípios”. Se possível, justificar/detalhar/contextualizar cada um deles. Podem pertencer às categorias: educação, ou ensino, ou gestão.

Agradeço, antecipadamente, a sua colaboração.

Fraternalmente,

Roberto Gameiro

ANEXO C

ENTREVISTADOS – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

- ARI EUSTÁQUIO DA SILVA - Foi Vigário paroquial na paróquia de Santa Terezinha - Patos de Minas e Pároco na Paróquia de Nossa Senhora do Rosário de Pompéia - Belo Horizonte, Professor de Educação Religiosa nos colégios Dom Silvério e Santo Agostinho - Belo Horizonte e Assessor de Pastoral e Solidariedade - Colégio Dom Silvério - Belo Horizonte. Atualmente, é Diretor do Colégio São Francisco de Assis - Belo Horizonte e Membro da Diretoria da AEC-MG. Realizada em 09 de julho de 2007.
- ROBERTO VON PUTTKAMMER PRADO - Diretor Executivo do Sieceesp (Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino no Estado de São Paulo) Presidente da AEC-SP (Associação de Educação Católica do Estado de São Paulo) Consultor de Escolas de Educação Básica. Realizada em 25 de julho de 2007.
- NELSON CARLONI – Foi Diretor do Colégio Marista Dom Silvério em Belo Horizonte e Presidente da AEC-MG. Atualmente, é Diretor do Colégio Módulo em Belo Horizonte e Assessor da AEC-MG. Realizada em junho de 2007.
- FRANCISCO ANGEL MORALES CANO - Diretor Geral do Colégio Santo Agostinho, unidade BH, Diretor Educacional Corporativo da SIC (Sociedade Inteligência e Coração) e membro da Diretoria da AEC-MG. Realizada em 09 de agosto de 2007
- IRMÃ MARIZA LOPES DE OLIVEIRA – Salesiana, Presidente da AEC-MG e membro da Diretoria da AEC-BR. Realizada em 07 de julho de 2007
- EDUARDO MACHADO – Foi Diretor Religioso do Colégio Loyola em Belo Horizonte. Atualmente, é professor de Ensino Religioso no mesmo Colégio e Consultor Educacional. Realizada em 29 de agosto de 2007.
- IRMÃ OLMIRA BERNADETE DASSOLER – Foi Presidente da AEC-PR. Atualmente, é Presidente da AEC-BR. Realizada em 10 de julho de 2007.