

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA SUBSIDIAR GESTORES DOS COLÉGIOS DA COMPANHIA DE JESUS NO BRASIL¹

Renata Maria Abrantes Baracho (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

Carlos Alberto Freitas Junior (Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG)

INFORMATION MANAGEMENT FOR DECISION-MAKING MANAGERS OF JESUS COMPANY COLLEGES IN BRAZIL

Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

Resumo: Analisar conceitos e técnicas da gestão da informação e considerar os princípios jesuítas para dar subsídios aos processos decisórios nos colégios da Companhia de Jesus no Brasil. Para isso apresenta uma fundamentação baseada em conceitos da gestão da informação e métodos de tomada de decisão. Parte do princípio de que uma das maiores dificuldades para o processo de tomada de decisão é que nem sempre as informações para a escolha, considerando a decisão como uma escolha, estão disponíveis ou acessíveis de forma organizada. Apresenta os conceitos e princípios da Companhia de Jesus como uma companhia baseada na tomada de decisão. Considera os quatro princípios para tomada de decisão na Companhia de Jesus composto de heroísmo, engenhosidade, amor e autoconhecimento. Esses princípios nortearam a elaboração de dez competências em três grupos o Modo de Ser, o Modo de Proceder e o Modo de Examinar. Desenvolve um estudo baseado no modelo *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, um método multicritério para tomada de decisão. O método avalia a importância relativa desses critérios, compara as alternativas para cada critério e determina um ranking total das alternativas. Os resultados apontam que esses critérios e as qualidades dos gestores devem ser desenvolvidas e fortalecidas para que se possa responder aos desafios e objetivos das escolas no mundo, na América Latina e no Brasil em especial.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Processo Decisório; Recuperação da Informação; Companhia de Jesus; Método Multicritério.

Abstract: Concepts and techniques of information management and the Jesuit principles are analyzed to support the decision-making processes in the schools of the Society of Jesus in Brazil. A conceptual

¹ Esse trabalho é parcialmente apoiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), Governo do Estado de Minas Gerais, Brazil, Rua Raul Pompéia, nº101 - São Pedro, Belo Horizonte, MG, 30.330-080, Brazil.

foundation of information management concepts and decision-making methods. It assumes that one of the major difficulties for the decision-making process is that information for the choice, given the decision as a choice, is not always available or accessible in an organized way. It presents the concepts and principles of the Society of Jesus as a company based on decision-making. The four principles for decision making in the Society of Jesus are considered such as heroism, ingenuity, love and self-knowledge. These principles guided the development of ten competencies in three groups: the Way of Being, the Way of Proceeding and the Mode of Examination. It develops a study based on the Analytic Hierarchy Process (AHP) model, a multicriteria method for make decision. The method evaluates the relative importance of these criteria, compares the alternatives for each criterion and determines a total ranking of the alternatives. The results point out that these criteria and the qualities of the managers must be developed and strengthened in order to respond to the challenges and objectives of schools in the world, in Latin America and in Brazil in particular Society of Jesus.

Keywords: Information Management; Decision-Making; Information Retrieval; Método Multicritério.

1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é uma das atividades mais desafiantes para o ser humano e uma de suas maiores dificuldades é que nem sempre os dados para a escolha – posto que toda decisão seja uma escolha – estão disponíveis, ou acessíveis, ou minimamente organizados. Uma tomada de decisão que apresente o melhor resultado precisa permitir acesso a dados que deem suporte ao que se espera do responsável pela decisão.

Ainda há a dificuldade de se lidar com a falta de clareza de parte das informações que subsidiam a tomada de decisão. Medir este tipo de dado é difícil pela natureza, muitas vezes, subjetiva das pessoas e organizações.

Assim, quem toma decisões, sobretudo nas organizações, onde elas têm consequências sobre uma gama maior de pessoas e processos, não pode se permitir perder na miríade de informações e dados objetivos e subjetivos. Deve, antes, simplificar a medição para se chegar a uma melhor avaliação, ou apresentar um melhor desempenho ou chegar a um melhor acordo.

A partir desse contexto, surge a problemática da necessidade de atualizar a linguagem da formação dos primeiros jesuítas, para o mundo atual e para a gestão das escolas da Companhia de Jesus na atualidade latino-americana. Esse questionamento levou a Federação Latino Americana de Colégios da Companhia de Jesus (FLACSI) a elaborar em 2013 o *Sistema de Calidad em la Gestion Escolar* (SCGE). Esse sistema corresponde a uma ferramenta de avaliação e melhoria de processos de trabalho nas escolas para contribuir com a qualidade da aprendizagem dos alunos.

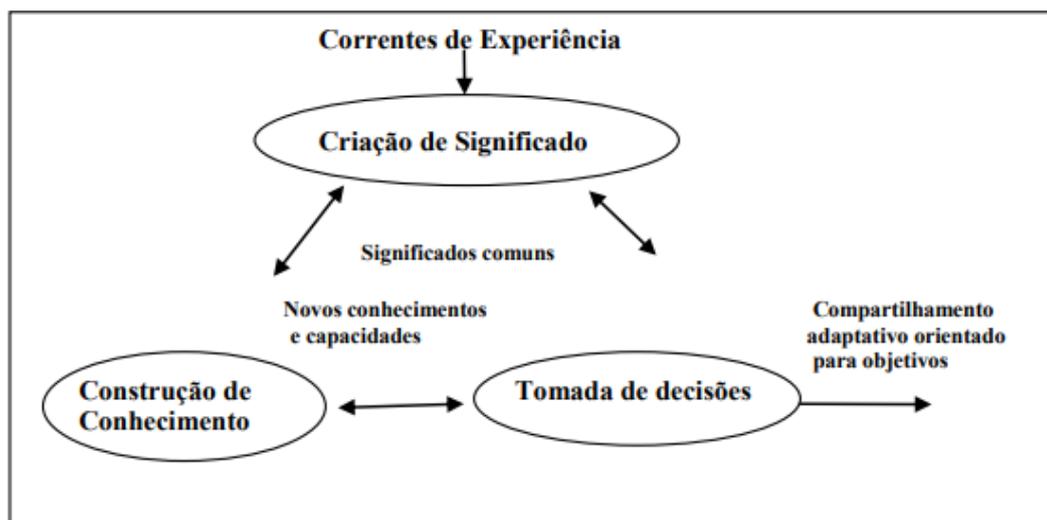
O objetivo dessa pesquisa é analisar conceitos e técnicas da gestão da informação e considerar os princípios jesuítas para dar subsídios aos processos decisórios nos colégios da Companhia de Jesus no Brasil. A questão de pesquisa se revela de como a gestão da informação pode subsidiar processos decisórios melhorando os resultados obtidos nas tomadas de decisão.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO

Os conceitos de gestão da informação e gestão do conhecimento contribuem para a base conceitual teórica dos modelos de tomada de decisão. Importante considerar o conhecimento registrado, os documentos, as normas, as regras e outros que compõem o conjunto de documentos a serem consultados e utilizados no processo decisório de uma organização. Além do conhecimento registrado existe o conhecimento tácito de cada gestor que é acionado no momento em que ele percebe a informação e faz as devidas ponderações de acordo com a sua percepção interna.

Para Choo (2003) a gestão da informação está relacionada a forma como o usuário busca por uma informação. Davenport (1998) considera a gestão da informação composta por três ambientes que interagem: ambiente informacional, ambiente organizacional e ambiente externo. O conhecimento está na mente dos indivíduos e esse conhecimento precisa ser compartilhado. O conhecimento e o processo de tomada de decisão criam o ciclo do conhecimento sempre em movimento (CHOO, 2006).

Figura 1: O ciclo do conhecimento.



Fonte: Choo - 2006, p. 51.

Baracho et al. (2016) apresentam como essencial o alinhamento entre gestão da informação e os processos decisório como mapeamento do conhecimento para a tomada de decisões. Apresentam conceitos e técnicas da gestão da informação como suporte aos processos decisórios na área de energia.

O processo de decisão, em nível gerencial, envolve analisar diversas opções de escolhas e de critérios (COSTA, 2015). Baseado nisso, a utilização de métodos de Apoio Multicritério à Decisão, faz-se cada vez mais necessária.

Conforme Marins (2009) este método baseia-se no método newtoniano e cartesiano de pensar, que busca tratar a complexidade com a decomposição e divisão do problema em fatores, que podem ainda ser decompostos em novos fatores até ao nível mais baixo, claros e dimensionáveis e estabelecendo relações para depois sintetizar.

Bonatti (2015) aplica o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) no processo de tomada de decisão com o levantamento dos parâmetros tangíveis e intangíveis que interferem no processo decisório. A comparação par a par entre os parâmetros apresenta uma complexidade e avanços para os sistemas de informação de suporte ao processo decisório.

2.1 *Analytic Hierarchy Process* - AHP

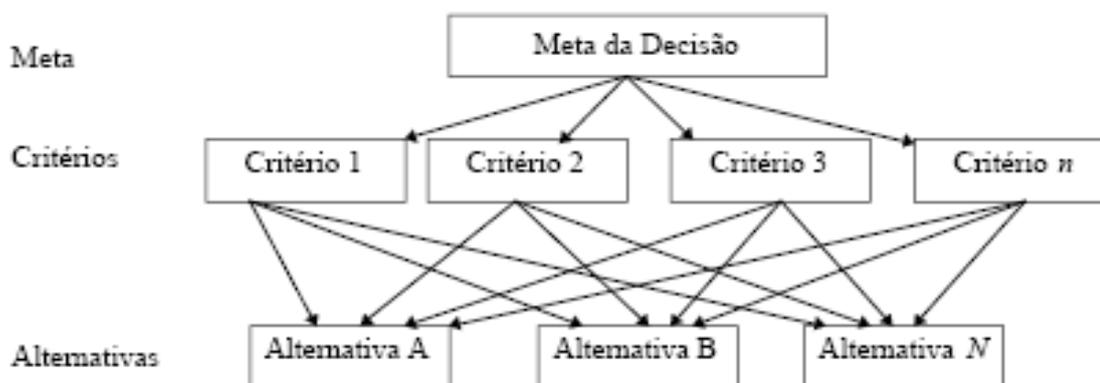
O *Analytic Hierarchy Process* (AHP) desenvolvido por Thomas L. Saaty, na década de 70, faz parte do que se chama de métodos multicritérios para tomada de decisão, sendo um dos mais utilizados para resolução de conflitos e negociação nas organizações, com aplicação em contextos dos mais diversos. O AHP, segundo o *Decision Support Systems Glossary* (DSS, 2017), “é uma aproximação para tomada de decisões que envolvem a estruturação de multicritérios de escolha em uma hierarquia. O método avalia a importância relativa desses critérios, compara as alternativas para cada critério e determina um ranking total das alternativas”.

A simplicidade do método de Saaty está no fato dele reproduzir a forma natural que o cérebro humano utiliza para a tomada de decisão. A mente humana diante de um grande número de dados e referências os agrega segundo características comuns. Hierarquizando em níveis estratificados, de um nível mais básico para um nível mais elevado. É o método newtoniano-cartesiano, do todo para a parte, decompondo e dividindo o problema em partes menores.

O AHP está baseado em três etapas do pensamento analítico (COSTA, 2002), a saber:

- a) Construção de hierarquias: no AHP o problema é estruturado em níveis hierárquicos, como forma de buscar sua melhor compreensão e avaliação. No raciocínio humano, a construção de hierarquias é fundamental para a tomada de decisões. Assim, identificam-se os elementos-chave e os agrupa em conjuntos afins e camadas específicas. No primeiro nível temos o problema geral, no segundo os critérios e no terceiro as alternativas, Figura 2.

Figura 2: Estrutura hierárquica de problemas de decisão.



Fonte: Adaptado de Saaty - 1990, 1991.

- b) Definição de prioridades: a organização das prioridades no AHP depende da habilidade do ser humano em perceber o relacionamento entre objetos e situações observadas, comparando os pares em um determinado foco ou critério.
- c)

Tabela 1: Parâmetros tangíveis.

| Valor | Definição | Explicação |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Igual importância | os dois critérios contribuem de forma idêntica para o objetivo |
| 3 | Pouco mais importante | a análise e a experiência mostram que um critério é um pouco mais importante que o outro |
| 5 | Muito mais importante | a análise e a experiência mostram que um critério é claramente mais importante que o outro |
| 7 | Bastante mais importante | a análise e a experiência mostram que um dos critérios é predominante para o objetivo |
| 9 | Extremamente mais importante | sem qualquer dúvida um dos critérios é absolutamente predominante para o objetivo |
| 2, 4, 6, 8 valores recíprocos dos anteriores | Valores intermediários | também podem ser utilizados |

Fonte: Adaptado de Saaty – 1990.

- d) Consistência lógica: o ser humano busca coerência nas relações, princípios lógicos de funcionamento de um sistema. Então, ele estabelece relações entre objetos e ideias de forma que esta coerência almejada aconteça.

Para a utilização do AHP na construção de um modelo de prioridades, seguem-se as seguintes etapas: a) construção da hierarquia, identificando: foco principal, critérios, subcritérios e alternativas; b) aquisição de dados e julgamentos de especialistas; c) síntese dos dados obtidos dos julgamentos, definindo a prioridade de cada alternativa em relação ao foco principal; d) análise da consistência do julgamento, identificando quanto o sistema de classificação utilizado é consistente na classificação das alternativas (Costa, 2006).

3 COMPANHIA DE JESUS: UMA COMPANHIA MARCADA PELA TOMADA DE DECISÃO

Se lançarmos no buscador Google uma pesquisa sobre o termo tomada de decisão, com certeza teremos milhares de resultados. Outra centena de resultados se terá, ao buscarmos o termo em uma livraria online. Embora se tenha esta disponibilidade exponencial de fontes e pesquisas sobre o tema, decerto, todo este material somente reforça a intuição que tomar decisões é muitas vezes pouco eficaz e gerador de grandes conflitos nas organizações. Fica mais evidente a necessidade de líderes tomadores de decisões mais visionários e inspiradores.

É também pouco provável que algum destes milhares de títulos apresente, como importante exemplo de sabedoria em termos de liderança e tomada de decisão, um pequeno grupo de amigos que há quase meio século se reuniu para formar uma companhia improvável. Sem recursos, sem produto, sem experiência ou plano de ação.

Porém, passados pouco tempo, a Companhia de Jesus já contava com mais de mil membros operando nos quatro continentes, tornando-se a companhia religiosa mais bem-sucedida e, possivelmente a “empresa” mais bem-sucedida em seu tempo em qualquer área de atividade. Aplicando uma estratégia de atrair povos não europeus que “ia contra o etnocentrismo brutal da expansão europeia sobre a terra.” (RONAN, 1988).

Segundo Lowney (2009), a marca deixada por esta conquista não foi o produto de pilhagens, nem a usurpação de hegemonias ou bandeiras, colocadas em nome de longínquos reinos europeus, mas o conhecimento. Em pouco tempo a Europa estava inundada de mapas, histórias naturais, livros do Antigo Testamento, gramáticas, dicionários e estudos teológicos

comparativos, produzidos em grande quantidade por jesuítas no mundo todo. Sem falar da inovação mais visionária e influente, o modelo escolar jesuíta, que a quatro séculos influencia os demais modelos a posteriori implementados. Por onde passavam os jesuítas, colégios eram fundados – Praga, Viena, Lisboa, Paris, Goa e dezenas de outras cidades pelo mundo – isto somente na primeira geração de jesuítas.

3.1 Os quatro princípios para tomada de decisão na Companhia de Jesus

O que os fundadores da Companhia de Jesus tinham era muito mais valioso do que plano, produto ou capital que tão evidentemente lhes faltava. Tinham uma forma de viver e modos de proceder únicos que integrava os quatro princípios básicos da tomada de decisão naquela companhia: autoconhecimento, engenhosidade, amor e heroísmo.

Loyola e seus companheiros não identificaram estes pilares e não os consideravam princípios de liderança no sentido que se dá atualmente. Era apenas uma forma de fazerem as coisas. Não respondiam às oportunidades e crises com uma tática. Simplesmente faziam como sempre faziam. Isto se convencionou chamar nas instituições da Companhia de Jesus espalhadas pelo mundo de “nosso modo de ser e proceder”.

Não são as organizações que possuem autoconhecimento; são pessoas. As organizações não amam; somente os seres humanos podem amar. A tomada de decisão é uma escolha pessoal. Os líderes tomadores de decisão eram formados um a um. Sem jamais encurtar o processo formativo de cada um deles. Geração em geração, cada aspirante a jesuíta realizou os Exercícios Espirituais, baseados no tortuoso caminho que Loyola seguiu até atingir uma liderança pessoal eficaz.

Ainda, não foi pelo intelecto nem pelas extraordinárias realizações ou por qualquer plano excepcional, que Loyola atraiu e formou os maiores talentos da Europa. O magnetismo com que atraía os demais assentava na sua capacidade de ajudar as outras pessoas a se tornarem líderes e tomarem boas decisões. Recapitulando e detalhando os quatro princípios, temos:

- a) O heroísmo. Derivado do *magis*² encorajava as pessoas a terem grandes ambições e tomarem decisões concentradas em algo maior, em algo mais. Loyola exortava seus

² Magis é um termo em latim que quer dizer o mais, o maior, o melhor. Palavra muito utilizada por Santo Inácio de Loyola, quer dizer que sempre podemos experimentar um avanço em relação àquilo que já fazemos ou vivemos.

companheiros a “conceberem grandes propósitos e suscitarem grandes desejos” Toda decisão dos primeiros jesuítas era para “não se contentarem com resultados que não fossem excelentes” (GORMAN, 1999).

Mesmo parecendo retórica exagerada por parte dos chefes jesuítas, a verdade era que eles acreditavam nas decisões que tomavam, procurando viver de acordo com o que diziam. Vivendo pelo *magis*, falando do *magis* e refletindo sobre ele. E, quando um número suficiente de adeptos começou a pensar desta maneira, isto se tornou um hábito que se cumpre unicamente porque se acredita que vai cumprir. Aqueles motivados pelo *magis* traziam energia, imaginação, ambição e motivação para o seu trabalho, acreditando nas decisões tomadas.

Os jesuítas esperam que o heroísmo torne uma pessoa tão sonhadora como resolutamente pragmática. E esperam que isto ocorra nas decisões e práticas diárias. Como um professor, que se move dentro do ambiente restrito da sala de aula, mas nem por isto deixa de ter ambições heroicas pela qualidade de resposta que ele dá em relação às oportunidades que se tem a mão. Os grandes tomadores de decisão, na perspectiva inaciana, não ficam à espera de surja a grande ocasião, agarram as oportunidades que tem a seu alcance e extraem delas tudo que podem. O heroísmo das decisões reside nos objetivos de quem toma a decisão, e são maiores de quem toma a decisão.

- b) A engenhosidade. O engenho não só predispõe a pessoa a pensar de modo criativo como viver e tomar decisões de forma criativa. A engenhosidade jesuíta está intimamente ligada a outro princípio fundante da Companhia de Jesus: a indiferença. Indiferença aqui é a atitude fundamental de não apegar de forma desordenada a coisas e pessoas.

A indiferença levou os primeiros jesuítas a abandonarem a atitude provinciana dos europeus da sua época, ao medo do desconhecido, do apego ao status e aos bens. Isto os ajudou a tomar boas decisões, pois esta liberdade indiferente não limitava sua capacidade de inovação, de olharem o futuro com otimismo, ficava mais fácil encontrar oportunidades e soluções.

- c) O amor. O amor confere entusiasmo e propósito ao engenho e ao heroísmo. A missão da Companhia de Jesus de ajudar as almas não passava de uma abstração estéril até o amor se tornar pessoal. O amor transformaria a missão e o modo como os jesuítas a

empreenderam. O amor deu entusiasmo e coragem para desafiar os membros mais poderosos da corte espanhola e toda a mentalidade social que representavam. Dizia Nadal, lugar-tenente de Loyola, às autoridades espanholas “disseram-me que Vossa Senhoria está descontente porque admitimos tantos cristãos-novos na nossa companhia. A companhia não pode nem deve excluir ninguém (...). Não deve recusar nenhum talento, nem nenhum homem de valor, seja ele cristão-novo, nobre cavaleiro ou outra coisa qualquer” (LACOUTURE, 1993).

O amor não beneficia somente uma companhia que pretende salvar almas, mas beneficia a todas as companhias. Pois o amor permite que se aceite todos os talentos, independentemente de cor, credo, recomendações, posição social ou política. A liderança e a tomada de decisões com amor fazem com que as pessoas deem o melhor de si no cumprimento das tarefas da organização.

- d) O autoconhecimento. O autoconhecimento enraíza e alimenta as outras virtudes necessárias para a tomada de decisão dos líderes. Quem compreende o que quer e aquilo que defende dá um primeiro passo para a liderança que toma boas decisões. Aquele ou aquela que localiza e começa a extirpar suas fraquezas e apegos constrói a indiferença necessária e indispensável para a tomada de decisão engenhosa.

O autoconhecimento não é um projeto feito de uma única vez e que fica feito para sempre. Faz-se necessário o hábito diário da autorreflexão, a oportunidade para analisar a vida e as escolhas ou decisões que se toma. Este exame assenta-se na pressuposição que os líderes erram e tomam decisões equivocadas e até mesmo prejudiciais para a equipe. Embora o termo autorreflexão possa suscitar imagens ou pressuposições de isolamento em relação ao mundo, aqueles que seguem a metodologia dos jesuítas ficam ainda mais ligados ao mundo. É o *simul in actionecontemplativus* (contemplativos mesmo na ação) como narrava os companheiros de Loyola em relação à capacidade dele de se recolher em meio a incontáveis atividades. (GUIBERT, 1964).

3.2 Traços da liderança inaciana

A necessidade de atualizar ou minimamente transpor a linguagem da formação dos primeiros jesuítas, para o mundo atual e mais especificamente para a gestão das escolas da Companhia de Jesus na atualidade latino-americana, levou a FLACSI (Federação Latino

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

Americana de Colégios da Companhia de Jesus) a elaborar em 2013 o SCGE (Sistema de Calidad em laGestion Escolar) que é: “uma ferramenta de avaliação e melhoria de processos de trabalho nas escolas da FLACSI para garantir a qualidade da aprendizagem dos alunos. É uma estratégia de rede que tem como principal finalidade o autoquestionamento sobre os seus resultados e gerar a partir dele um processo contínuo de planejamento e monitoramento de melhoria.” (SCGE,2017).

Neste sistema de qualidade se construiu um modelo de competências desejável para os gestores das obras apostólicas da Companhia de Jesus, mais notadamente os colégios da Companhia. Em última análise a premissa fundamental para a escolha destas competências é a aprendizagem dos estudantes.

O perfil que foi elaborado elegeu 10(dez) competências agrupadas em 03(três) grupos. Estes grupos, por sua vez, se inspiram nos princípios de tomada decisão na Companhia de Jesus apresentados anteriormente neste artigo, lembrando: heroísmo, autoconhecimento, amor e engenhosidade.

Grupo 1 - O Modo de Ser: grupo de habilidades que têm uma forte carga de atitude e que entende o estilo da comunidade educativa. Tendo força pessoal para assumir o seu papel de gestão e tomar as decisões mais adequadas.

Grupo 2 - O Modo de Proceder: contempla competências que descrevem como se espera que se realize a gestão. Para que seja planejada, articulada, e em equipe e que sempre tenha foco nas melhores condições de aprendizagem dos alunos.

Grupo 3 - O Modo de Examinar: incorpora habilidades que refletem o processo de discernimento contínuo que os gerentes devem fazer em relação à sua própria gestão, considerando o ambiente e resultados concretos, como pontos de referência para reorientar a prática diretiva.

Quadro 1: Descrição de competências dos gestores das escolas da Companhia de Jesus.

| Grupo | Competência | Descrição |
|--------------|---------------------------|--|
| Modo de Ser | Convicção e Identidade | O gerente sabe a filosofia e pedagogia inaciana, e sabe agir com convicção nela. Está envolvido e assume a responsabilidade pelo destino do colégio. Tem confiança em suas próprias habilidades pessoais e profissionais para servir em posições de liderança. |
| | Presença Ativa | O gerente dedica-se ao trabalho na escola. É mantido informado do que acontece no colégio. É capaz de tomar o pulso dos fatores críticos que afetam a unidade educacional. |
| | Articulação e Comunicação | O gestor articula os diversos atores da comunidade escolar para o benefício do colégio, buscando estabelecer uma comunicação efetiva entre eles. |

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

| | | |
|------------------|---|--|
| Modo de Proceder | Desenvolvimento das equipes de trabalho | O gestor organiza e coordena suas equipes de trabalho para estudar e abordar os desafios mais importantes que o colégio enfrenta. |
| | Gestão para a aprendizagem integral | O gestor coloca a aprendizagem e a formação integral dos alunos como o principal foco de seu trabalho na gestão do colégio. |
| | Inovação | O gestor estimula a inovação e as mudanças que podem melhorar os processos e as práticas de gestão, formativas e pedagógicas no colégio. |
| | Planejamento | O gestor apoia a formulação de planos e programas de trabalho para assegurar o melhoramento constante e a qualidade da gestão institucional, a formação e a aprendizagem. |
| Modo de Examinar | Abertura ao contexto | Os gestores se mantêm atentos aos sinais dos tempos em uma atitude de discernimento permanente. |
| | Busca do <i>magis</i> e foco nos resultados | O gestor se inspira no <i>magis</i> inaciano e motiva os outros a fazerem o mesmo. Aproveitado ao máximo os recursos disponíveis e animando os atores da comunidade escolar a buscar os mais altos níveis de desenvolvimento em suas atividades. |
| | Reflexão sobre a prática da gestão | O gestor propicia condições de discernimento da própria prática de gestão, verificando se ela está proporcionando avanços para o colégio. |

Fonte: Adaptado de SCGE - 2017.

4 DESENVOLVIMENTO

A escolha de um gestor para uma organização qualquer é uma situação bem delicada. Esta decisão afeta pessoas e processos. Em uma escola isto é mais marcante ainda, pois afeta pessoas em formação e processos de formação destas pessoas que, em última análise, constituem o futuro de um país. Nas escolas da Companhia de Jesus este tipo de decisão é chamado de discernimento, mais ainda, discernimento inaciano³. Em um trabalho futuro desenvolveremos mais os conceitos acerca deste instrumento de decisão fundante da Companhia de Jesus.

³ O ponto crucial no discernimento inaciano situa-se na percepção da distinção entre a realidade objetiva e o interesse subjetivo que nos move. Quanto mais um juízo se carrega de interesse, de proveito pessoal ou comunitário, mais difícil se faz perceber a objetividade da realidade. A lucidez do discernimento consiste em vasculhar enquanto possível que interesses nos movem em nossas escolhas.

Figura 3: Árvore de decisão.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para que esta escolha seja realizada com mais precisão deve-se levar em conta alguns critérios importantes como a experiência e a vivência dos profissionais de gestão nos meios escolares, mas para uma sintonia mais fina e por se tratar de instituições de ensino da Companhia de Jesus, tem-se de se levar em conta os critérios descritos na tabela acima. O que torna a avaliação mais complexa ainda e carregada de subjetividade para indivíduos não pertencentes às instituições jesuítas.

Propõe-se a utilização do método AHP para facilitar este processo, estruturando o problema de forma a torna-lo menos complexo e intuitivo.

4.1 Modelo

Nesta etapa será realizada a estruturação hierárquica dos critérios relevantes para o problema, que é a escolha de um gestor para uma escola da Companhia de Jesus no Brasil. Os critérios foram retirados do documento Sistema de Calidad em laGestion Escolar (SCGE), construído pela FLACSI (Federação Latino Americana de Colégios da Companhia de Jesus) em 2013.

No primeiro nível da árvore de decisão coloca-se o objetivo do modelo. Os critérios em um segundo nível e os subcritérios no terceiro nível. O Quadro 1 apresenta a descrição de cada um dos subcritérios do terceiro nível. A Figura 2 ilustra a árvore de decisão para o problema da escolha de um gestor para uma escola da Companhia de Jesus no Brasil.

Na AHP faz-se a comparação par a par entre os critérios de um mesmo nível da hierarquia em relação a cada um dos elementos em uma camada superior.

Suponha-se que para a hierarquia posta na árvore de decisão da Figura 2: escolha de um gestor para uma escola da Companhia de Jesus no Brasil, que é uma hierarquia com duas camadas de critérios, tenhamos de comparar paritariamente três candidatos ao cargo de gestor. Doravante chamados de G1, G2 e G3. Esta comparação acontece da seguinte forma:

- G1 em relação a G2, à luz de:
 - 1- Convicção e Identidade
 - 2- Presença Ativa
 - 3- Articulação e Comunicação
 - 4- Desenvolvimento das equipes de trabalho
 - 5- Gestão para a aprendizagem integral
 - 6- Inovação
 - 7- Planejamento
 - 8- Abertura ao Contexto
 - 9- Busca do magis e foco nos resultados
 - 10- Reflexão sobre a prática de gestão

- G1 em relação a G3, à luz de:
 - 1- Convicção e Identidade
 - 2- Presença Ativa
 - 3- Articulação e Comunicação
 - 4- Desenvolvimento das equipes de trabalho
 - 5- Gestão para a aprendizagem integral
 - 6- Inovação

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

- 7- Planejamento
- 8- Abertura ao Contexto
- 9- Busca do *magis* e foco nos resultados
- 10- Reflexão sobre a prática de gestão

- G2 em relação a G3, à luz de:
 - 1- Convicção e Identidade
 - 2- Presença Ativa
 - 3- Articulação e Comunicação
 - 4- Desenvolvimento das equipes de trabalho
 - 5- Gestão para a aprendizagem integral
 - 6- Inovação
 - 7- Planejamento
 - 8- Abertura ao Contexto
 - 9- Busca do *magis* e foco nos resultados
 - 10- Reflexão sobre a prática de gestão

Os subcritérios são comparados a cada um dos critérios aos quais estão ligados.

- Convicção e Identidade e Presença Ativa, à luz de Modo de Ser.
- Articulação e Comunicação, Desenvolvimento das equipes de trabalho, Gestão para a aprendizagem integral, Inovação, Planejamento e Abertura ao Contexto, à luz de Modo de Proceder.
- Busca do *magis* e foco nos resultados e Reflexão sobre a prática de gestão, à luz de Modo de Examinar.

Em seguida, compara-se a importância dos critérios à luz do problema a ser solucionado, ou seja, comparam-se paritariamente as importâncias relativas entre:

- Modo de Ser e Modo de Proceder
- Modo de Ser e Modo de Examinar
- Modo de Proceder e Modo de Examinar

Definido “o que julgar”, faz-se necessário definir o como julgar. Saaty (2000) apresenta uma escala para padronizar as emissões de julgamentos pelos avaliadores. Para o criador do modelo, no AHP busca-se captar a subjetividade de variáveis qualitativas. Para isto devem-se emitir julgamentos de forma simplificada, utilizando uma linguagem natural. Para tal, podemos retomar a Tabela 1, que nos apresenta uma escala para julgamento de valores.

Esta tabela, resumidamente, vai escalar as preferências ou a importância das variáveis qualitativas para quem julga.

- Igual preferência
- Preferência moderada
- Preferência forte
- Preferência muito forte

- Preferência extrema

A próxima fase é a definição “*de quem julga*”, os avaliadores, o grupo de pessoas responsáveis pela análise de desempenho dos candidatos a gestor a partir dos critérios e subcritérios já elencados. Costa (2001) nos orienta que, para a eficácia dos resultados, os avaliadores devem ser notadamente e reconhecidamente competentes em relação a emissão de julgamentos de valor. Ou seja, os avaliadores devem ter alto conhecimento sobre o tópico em julgamento. No caso em tela, escolha de um gestor para uma escola da Companhia de Jesus no Brasil, os avaliadores deveriam ser jesuítas ou leigos iniciados nos princípios do discernimento inaciano e ou envolvidos na concepção e prática do sistema de qualidade em gestão escolar da Companhia de Jesus na América Latina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As habilidades de liderar e tomar decisões com firmeza, mas também com flexibilidade, paciência e compaixão são condições exigidas pela Companhia de Jesus para a definição dos seus gestores ou, na linguagem própria da referida Companhia, seus diretores de obras apostólicas. Estas qualidades dos gestores devem ser desenvolvidas e fortalecidas no cotidiano na liderança gerencial inaciana para que se possa responder aos desafios e objetivos de nossas escolas no mundo, na América Latina e no Brasil em especial.

A metodologia proposta pelo método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) se mostra versátil e flexível para auxiliar na escolha deste tipo de perfil de profissional, que deve atender a princípios muitas vezes subjetivos e intestinos de uma organização secular e inspirada em elementos de uma espiritualidade cristã bem específica.

É importante salientar que a presente pesquisa apresenta a possibilidade de uso de uma ferramenta de apoio multicritérios à decisão em um contexto bem inusitado. E, tem a devida cautela com a dificuldade que um modelo de mais de dois níveis apresenta. Destaca, sobretudo, que uma quantidade maior de alternativas e critérios de avaliação para tomada de decisão geraria um trabalho bem mais elaborado.

Embora se vislumbre algumas dificuldades para a aplicação do modelo, pois depende da disposição da comunidade educativa e, sobretudo, do desejo dos jesuítas em disponibilizarem as informações necessárias para utilização do método, conclui-se que o AHP possa ser bem eficaz no auxílio a definição de gestores para as obras educativas da Companhia de Jesus no Brasil.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Essa pesquisa contribui para a avaliação e decisão sobre os parâmetros de forma mais especializada pautada em parâmetros mensuráveis e comparados exaustivamente. Esse tipo de resultado propicia desenvolvimento de metodologias e sistemas especialistas baseados em conceitos e métodos da gestão da informação como suporte aos processos decisórios em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

ANALYTICAL Hierarchy Process. Disponível em: <<http://dssresources.com/glossary/53.php>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

ANEEL. **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Eficiência Energética**. 2016. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/ped-eficiencia-energetica>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

BARACHO, F R.A.C. et al. Gestão da Informação para fomentar o processo decisório de viabilidade de construção de fontes alternativas renováveis de energia. **O Futuro da Energia**, v. 1, n.2, 2016.

BONATTI, R. A. **A Gestão da Informação e o Processo Decisório no Setor Energético: aplicação do método AHP na mensuração de critérios e alternativas**. (Dissertação). Mestrado em Ciência da Informação. Escola de Ciência da Informação da UFMG. 2015.

COSTA, Helder Gomes. **Auxílio Multicritério à Decisão: método AHP**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.

_____. **Introdução ao Método de Análise Hierárquica: análise multicritério no auxílio à decisão**. Niterói: H.G.C., 2002.

COSTA, J. J. et al. *Uso do método AHP Clássico para auxiliar na escolha de um novo curso superior em um campus da UFF no interior*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10. **Anais...** 2014. Disponível em: <<http://www.excelenciaemgestao.org/pt/anais-xi-cneg-2015.aspx>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2006.

DAVENTPORT, Thomas. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998.

_____; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. São Paulo: Elsevier, 1998. Cap. 7.

GORMAN, Michael John. **The Jesuits: Culture, Sciences and Arts**. Toronto: Toronto Press, 1999.

LACOUTURE, Jean. **Os Jesuítas**. Lisboa: Círculo de Leitores, 1993.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

LOWNEY, Chris. **Liderança Heróica**: as melhores práticas de liderança de uma Companhia com mais de 450 anos. Lisboa: Verbo, 2006.

MARINS, Cristiano Souza; SOUZA, Daniela de Oliveira; BARROS, Magno da Silva. **O Uso do Método de Análise Hierárquica (AHP) na Tomada de Decisões Gerenciais** – Um Estudo de Caso. XLI SBPO 2009 Pesquisa Operacional na Gestão do Conhecimento, 2009.

MEYER, M. W. **Rethinking performance measurement**: beyond the balanced scorecard. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press, 2003.

RONAN, Charles E. **East Meet West**: the jesuits in China. Chicago: Loyola Press, 1988.

SAATY, T. L. **The Analytic Hierarchy Process**. McGraw-Hill, New York, 1980.

_____; VARGAS, L. G. **Models, Methods, Applications of the Analytic Hierarchy Process**. Kluwer Academic Publishers, Boston, 2001.

SISTEMA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN ESCOLAR. Federação Latino Americana de Colégios da Companhia de Jesus (FLACSI) Disponível em: <<http://www.flacsi.net/areas/2161-2/>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

_____. Federação Latino Americana de Colégios da Companhia de Jesus (FLACSI) Disponível em: <<http://www.flacsi.net/>>. Acesso em: 12 jul. 2017.