

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO**

**ADRIANA MAURINA CHAPLIN SAVEDRA DE ARAUJO**

**OS DITOS E OS NÃO DITOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DOS LIMITES E DAS POSSIBILIDADES DAS RELAÇÕES  
ESTABELECIDAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA  
JESUÍTA**

**São Leopoldo**

**2021**

**ADRIANA MAURINA CHAPLIN SAVEDRA DE ARAUJO**

**OS DITOS E OS NÃO DITOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DOS LIMITES E DAS POSSIBILIDADES DAS RELAÇÕES  
ESTABELECIDAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA  
JESUÍTA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Ghisleni

**São Leopoldo**

**2021**

A663d Araujo, Adriana Maurina Chaplin Savedra de, 1978-

Os ditos e os não ditos da estrutura organizacional: um estudo dos limites e das possibilidades das relações estabelecidas na estrutura organizacional de uma escola jesuíta / Adriana Maurina Chaplin Savedra de Araujo. – São Leopoldo, 2021. 141 f. : il.

Dissertação (Mestrado profissional em Gestão Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, São Leopoldo.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Ghislani. Bibliografias: f. 114-117.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Associação dos Colégios Jesuítas. 3. Colégio Jesuíta - Organização do trabalho escolar. 4. Pedagogia inaciana Aspectos pedagógicos e administrativos –. 5. Gestão educacional. 6. Educação integral – Preceitos inacianos. 7. Pandemia - Atividades remotas. I. Ghislani, Ana Cristina. II. Universidade do vale do Rio dos Sinos de São Leopoldo. Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional. III. Título II. Ghislani, Ana Cristina.

CDU 371

**ADRIANA MAURINA CHAPLIN SAVEDRA DE ARAUJO**

**OS DITOS E OS NÃO DITOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DOS LIMITES E DAS POSSIBILIDADES DAS RELAÇÕES  
ESTABELECIDAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA  
JESUÍTA**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre em Gestão  
Educativa, pelo Programa de Pós-Graduação  
em Gestão Educacional da Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Banca Examinadora:

---

Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Ghisleni – UNISINOS

---

Dr. Artur Eugênio Jacobus – UNISINOS

---

Dr.<sup>a</sup> Luciane Spanhol Bordignon – Universidade de Passo Fundo - UPF

A Presente dissertação é dedicada a todos os profissionais que, como eu, acreditam que a educação tem o poder de mudar o mundo beneficemente.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço, inicialmente, aos meus pais que sempre me incentivaram na realização dos meus sonhos e na busca contínua pela educação de qualidade, pois na minha percepção, somente com uma educação de qualidade seremos uma sociedade mais humana e igualitária.

Ao meu esposo, que luta comigo diariamente pelos mesmos ideais e que, com muita compreensão e paciência, suportou os muitos momentos de ausência, minha gratidão pelo amor e companheirismo.

À minha orientadora, a minha eterna gratidão pela paciência, pelo profissionalismo criterioso, pelos momentos de acolhida e carinho. Minha profunda admiração pela sabedoria com a qual conduziu todo o processo da presente dissertação, a qual me oportunizou o crescimento acadêmico, profissional e a destreza de administrar os processos do cotidiano.

E, por fim, agradeço igualmente ao Colégio Catarinense, à Rede Jesuíta de Educação e a UNISINOS, por oportunizar a realização dessa formação tão significativa para mim, além do reconhecimento das minhas capacidades profissionais, socioemocionais e espirituais, as quais são fundamentais para o cotidiano educacional permeado pela Pedagogia Inaciana.

É no espaço concreto de cada escola, em torno de problemas pedagógicos ou educativos reais, que se desenvolve a verdadeira formação.  
(António Nóvoa)

## RESUMO

A presente dissertação trata da reflexão e análise da estrutura organizacional formal de uma instituição jesuíta de Educação Básica, aproximando os aspectos formais e não formais da organização, a partir dos ditos e não ditos e suas relações com o funcionamento e a organização do trabalho escolar. O objetivo geral foi analisar as relações estabelecidas na estrutura organizacional da escola investigada, aproximando os aspectos formais e não formais da organização, das funcionalidades estabelecidas nos aspectos pedagógicos e administrativos da escola, revisitando os preceitos da Pedagogia Inaciana e os compromissos pedagógicos da instituição pesquisada. Para isso, foram selecionados três projetos de transição, os quais foram mapeados e estudados para que, a partir da sua eficiência e eficácia no cotidiano escolar, pudessem trazer a possibilidade de uma nova sugestão de estrutura organizacional como uma proposição de intervenção. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, utilizando questionários online e revisão documental como instrumentos para coleta dos dados. Para fins de organização e análise das informações levantadas, mapas mentais e princípios da cartografia foram utilizados como métodos para organização e sistematização do estudo realizado. Como conclusões, a pesquisa aponta para a necessidade de flexibilização da estrutura organizacional, garantindo atenção e centralidade para a intencionalidade pedagógica que se revela nos projetos e procedimentos que acabam invisibilizando-se nos “não-ditos” da estrutura organizacional de uma instituição educacional.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional. Educação Básica. Gestão educacional.

## **ABSTRACT**

The present study aims at reflecting and analysing the formal organizational structure of an elementary education Jesuit institution. It approaches the formal and informal aspects of the organization from what is spoken and unspoken of, and their relation with the institutional behaviour of the school work. The general purpose was to analyze the established relations in the organizational structure of the investigated school, approximating the formal and informal aspects of the institution, the school's established functionalities in the pedagogical and administrative aspects, and revisiting the Ignatian pedagogy precepts of the investigated institution. Therefore, three transition projects were selected, which were mapped and studied, and from their efficiency and efficacy in the school environment, the possibility of a new suggestion for the organizational structure emerged as an intervention proposition. The study carried out a qualitative approach making use of online questionnaires and documental analysis as data collection tools. In order to organize and analyze the data collected, mind maps and cartography principles were used as management and systematization methods. The results indicate the necessity for flexibility in the organizational structure, assuring attention and centrality to the pedagogical intentionalities that are present in the projects and procedures that are brought to an end in the unspoken aspects of the organizational structure of an educational institution.

**Keywords:** Organizational structure. Elementary education. Educational Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Organizacional e de Funcionamento da Instituição .....	54
Figura 2: Estrutura Organizacional e de Funcionamento com órgãos de assessoramento .....	55
Figura 3: Sistematização das adaptações do período da pandemia 1 .....	87
Figura 4: Sistematização das adaptações do período da pandemia 2 .....	91
Figura 5: Sistematização das adaptações do período da pandemia 3 .....	94
Figura 6: Sistematização das adaptações do período da pandemia 4 .....	96
Figura 7: Proposta de intervenção: novo desenho da Estrutura Organizacional.	103

## LISTA DE SIGLAS

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações  
BNCC – Base Nacional Comum Curricular  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
COVID -19 – Patologia da doença respiratória aguda, causada pelo Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2  
CRM – Customer Relationship Management  
EF – Ensino Fundamental  
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio  
EUA – Estados Unidos da América  
FAPESP – Federação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo  
FATEC – Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência  
FLACSI – Federação Latino-Americana de Colégios Jesuítas  
FHC – Formação Humana e Cristã  
GT – Grupo de Trabalho  
IHMC – Institute for Human & Machine Cognition  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira  
MOODLE® – Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment  
PEC – Projeto Educativo Comum  
PPI – Paradigma Pedagógico Inaciano  
PPP – Projeto Político-Pedagógico  
PROFOP – Professorado, Políticas de Formación y Praxis Profesional  
PUCGOIÁS – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
SARS-CoV-2 – Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2  
SEDUCE – Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Esporte de Goiás  
SciELO® – Scientific Electronic Library Online  
SOE – Serviço de Orientação Educacional  
SOP – Serviço de Orientação Pedagógica  
SOREP – Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral  
SQGE – Sistema de Qualidade e Gestão Escolar  
UBB –Universidade de Bío-Bío  
UFPB – Universidade Federal da Paraíba  
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UNESP – Universidade Estadual Paulista

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1 A NATUREZA E O CONTEXTO DO CAMPO INVESTIGADO .....</b>	<b>18</b>
1.1 TEMA .....	18
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	18
1.3 OBJETIVO GERAL .....	19
1.3.1 Objetivos específicos .....	19
1.4 JUSTIFICATIVA.....	20
1.5 A DELIMITAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO .....	22
1.5.1 A relação da pesquisadora com a instituição: da orientação educacional à pesquisa.....	25
1.6 O CONTEXTO DA PESQUISA .....	28
1.6.1 As especificidades e a pertinência dos projetos selecionados.....	31
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: ASPECTOS PEDAGÓGICOS E DE GESTÃO .....</b>	<b>34</b>
2.1 A EXCELÊNCIA ACADÊMICA E OS PRECEITOS INACIANOS .....	34
2.2 UMA REVISÃO ORGANIZACIONAL À LUZ DOS PRECEITOS INACIANOS .....	39
2.3 TRANSIÇÕES MAIS HUMANAS: RUMO À APROXIMAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO ACADÊMICO E O AVANÇO NAS RELAÇÕES HUMANAS ....	42
2.4 NOÇÕES DE INOVAÇÃO: ESCOLHAS E APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS.....	43
2.5 A EDUCAÇÃO INTEGRAL.....	46
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O PROCESSO DE GESTÃO/ ORGANIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>47</b>
3.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	52
3.1.1 A Direção Geral.....	55
3.1.2 A Direção Acadêmica.....	56
3.1.2.1 Unidades de Ensino .....	56
3.1.3 A Direção Administrativa .....	58
3.2 A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA NOS PRECEITOS DA EXCELÊNCIA ACADÊMICA.....	58
<b>4 ESTADO DA ARTE.....</b>	<b>60</b>
4.1 A PESQUISA NO BANCO DE TESES DA CAPES.....	62
4.2 A PESQUISA NA BIBLIOTECA DO BDTD – BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E MESTRADOS .....	63

4.3 A PESQUISA NA PLATAFORMA SCIELO – SCIENTIFIC ELETRONIC LIBRARY ONLINE .....	64
4.4. ANÁLISE DOS ACHADOS.....	65
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>69</b>
<b>6 A ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA NO CONTEXTO DA PANDEMIA EM ATIVIDADES REMOTAS.....</b>	<b>76</b>
6.1 ESTUDO DO PERÍODO REMOTO: RESULTADOS OBTIDOS .....	79
6.2 ANÁLISE DOS PROJETOS DE TRANSIÇÃO .....	87
<b>7 UMA PROPOSTA DE COMPREENSÃO DO NÃO FORMAL .....</b>	<b>97</b>
<b>8 CONSOLIDANDO AS CONCLUSÕES POSSÍVEIS E REAFIRMANDO A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A: Cartas de Anuência da Instituição para Realização da Pesquisa .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B: Respostas do questionário on-line.....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE C: Repositório contendo os materiais utilizados durante o processo de pesquisa.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO A - Mapa com a localização das Unidades Educativas .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO B - Quadro das 17 Unidades Educativas sob a responsabilidade da Rede Jesuíta de Educação no Brasil (RJE).....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO C - Capacitações e Formações oferecidas pelo Colégio Catarinense aos educadores. ....</b>	<b>138</b>

## INTRODUÇÃO

O trabalho escolar vem deparando-se, de forma paradoxal, com muitas potencialidades, ao mesmo tempo que segue esbarrando em velhos dilemas. As evidências de tal situação situam-se, por exemplo, nos questionamentos sobre a insuficiência do papel da escola frente ao advento das diversas informações e das rápidas soluções trazidas pelas tecnologias.

Ao mesmo tempo em que isso questiona o papel tradicional da escola, provoca necessários redimensionamentos nesse mesmo trabalho. Tais dilemas localizam-se, também, na perspectiva do trabalho acadêmico desenvolvido na escola e nas suas (in)suficiências, mas vão para muito além disso e assumem especificidades importantes.

No campo da macropolítica, tais preocupações evidenciam-se nas discussões sobre o direito à educação e sobre as condições para a sua efetivação. Isso estende-se para o âmbito da educação pública e da privada, assumindo ainda uma nova faceta quando aproxima-se dos compromissos assumidos por instituições confessionais que, em suas organizações de funcionamento, buscam coadunar suas identidades e compromissos à necessária excelência acadêmica e à voracidade da competição que se estabelece em torno disso.

Um dos desafios postos localiza-se exatamente em como coadunar o trabalho escolar sistematicamente desenvolvido aos diferenciais esperados de uma educação pautada por ideais, tais como: humanismo, cidadania global, cuidado da casa comum, inserção das mídias digitais e a tecnologia nos processos educativos e interdisciplinares, além do papel social vinculado ao modo de proceder da Companhia de Jesus. A dúvida constante é sobre como é possível contemplar o trabalho focalizado no humano em estruturas externas que priorizam o desempenho acadêmico ou mesmo as estruturações internas que, não obstante a várias adequações, ainda parecem vincular-se a modelos estabelecidos cuja lógica é produtivista e pautada por conteúdos.

No caso da escola aqui analisada, uma instituição de educação básica integrante da Rede Jesuíta de Educação, o compromisso com os princípios inacianos constitui-se como um diferencial no tipo de trabalho desenvolvido. Ao lado disso, a excelência acadêmica igualmente se institui como condição para o trabalho educacional ali desenvolvido.

Sendo assim, a temática central da investigação aqui proposta é justamente a verificação de como esse compromisso ampliado evidencia-se no desenho e no funcionamento institucional da escola, relacionado aos ditos e não-ditos no cotidiano do trabalho formal e informal. A ideia é aproximar o desenho organizacional da escola ao trabalho efetivamente realizado, pautando especificamente o desenvolvimento de três projetos já conhecidos da instituição e apontando as maneiras como essas proposições se inserem e, por vezes, transbordam o desenho institucional, justamente pelo que é verificado por Roman (2009), quanto ao aumento nas parcerias e reflexões que qualificam a produção discursiva e relacional, que parte para a relevância dos processos de comunicação, dentro da organização.

Ao apoiar-se em três projetos de transição, faz-se uma abordagem com características gerais que serão explicitadas a partir de pistas e evidências encontradas no decorrer da pesquisa, traduzindo-os nesse primeiro momento no acompanhamento da organização de movimentos que auxiliam os estudantes, de anos e séries específicas, a realizarem a transição para o ano/série seguintes, contemplando a adaptação eficaz e o ensino e aprendizagem integral dentro dos princípios inacianos.

Dessa forma, os objetivos que pautam esse estudo fundamentam-se na análise ao questionamento de quais são as relações estabelecidas na estrutura organizacional de uma escola jesuíta, aproximando os aspectos formais e não formais da organização, das funcionalidade estabelecidas nos aspectos pedagógicos e administrativos da escola, revisitando os preceitos da pedagogia inaciana e os compromissos pedagógicos da instituição pesquisada, ancorados nos princípios da pesquisa acadêmica.

Aproximando-se das concepções de Sander (2007), quando a estrutura organizacional conecta-se com o fenômeno educacional, a mesma apresenta a sua funcionalidade real com o compromisso eficaz das finalidades da organização educativa, e de Lima (2011), trazendo visões mais compatíveis com o debate quanto a autonomia relativa e uma organização escolar mais flexível às necessidades dos alunos e professores, bem como, sobre os processos de estruturação das inter-relações sociais, mesmo que em diferentes contextos, os quais os não ditos podem provocar a produção de regras e decisões alternativas favoráveis no cotidiano escolar.

Sendo assim, a dissertação proposta foi construída trazendo em sua justificativa a reflexão quanto à importância do que é vivenciado no cotidiano escolar, com inovações criativas, indo além do que é formalizado. Dessa forma, busca-se estabelecer uma nova proposição para a estrutura organizacional a partir do PPI (Paradigma Pedagógico Inaciano), além de documentos da Companhia de Jesus, enfatizado na essência da educação humanista .

No primeiro capítulo, será abordada a delimitação do campo empírico. Para isso, são trazidos detalhamentos da instituição pesquisada, juntamente com a relação e a contextualização da pesquisadora com o assunto, bem como o tema e seus objetivos. Percebendo e acompanhando ali, as contemplações já existentes em três projetos que ocorrem em etapas de passagem e de modificação de fase escolar, os quais serão caracterizados e detalhados como contexto de pesquisa, partindo de aproximações abrangentes e acompanhamento dos percursos, associando assim a pesquisa da intervenção.

Dessa forma, são apresentados, a partir do segundo capítulo, os conceitos estruturantes da pesquisa: a Pedagogia Inaciana, a abordagem e reflexão segundo Streck (2012) quanto dos currículos formais e não formais e a finalidade de conceitos significativos, as aproximações entre desempenho acadêmico e as relações humanas e a inovação a partir do referencial de Cunha (2016) e Veiga (2003), em aspectos considerados pertinentes ao estudo.

São abordados, também, os aspectos vinculados à definição de educação integral e, em especial, é garantida ênfase aos aspectos referentes à excelência acadêmica e os preceitos inicianos, organização do trabalho escolar pautados por Thurler e Maulini (2012) e a reflexão e análise organizacional, partindo da diversidade de ações, práticas e a pluralidade e necessidades concretas dos alunos e professores, que transcendem as disposições formais da estrutura organizacional, referenciado segundo Lima (2011).

Após o capítulo de fundamentação teórica, procura-se verificar, a partir do terceiro capítulo, como se dá o processo de gestão e organização da instituição segundo Rhoden (2011). Como é a sua estrutura organizacional, quais as relações estabelecidas nela e as discussões concernentes à excelência acadêmica e os seus desdobramentos na organização no cotidiano escolar. Igualmente, será abordada uma proposição de inserção de uma estrutura não formal na organização institucional, sendo que tal proposta é conduzida pelos três projetos de transição apresentados neste trabalho. Por meio deles, são percebidas as adequações a serem promovidas para o necessário entendimento do que se pretende com o trabalho educacional na instituição jesuíta de educação básica.

Posteriormente, no quarto capítulo, é desenvolvido o Estado da Arte, o qual se define pela compilação de dissertações, teses e artigos já produzidos e que se aproximam deste tema proposto, sendo que a busca por esses estudos foi realizada a partir de consultas em bancos de dados com reconhecimento acadêmico.

Já no quinto capítulo, as abordagens metodológicas são evidenciadas partindo dos referenciais: Silva, Santos e Siqueira (1997), fundamentando o questionário eletrônico, a pesquisa documental apoiada em Gil (2002), os mapas mentais com pressupostos respaldados em Debom e Moreira (2016) e Buzan (2009) e o estudo cartográfico, apoiado em Barros, Passos e Kastrup (2009). Nele serão descritos os instrumentos metodológicos utilizados, bem como as estratégias de acompanhamento e análise do objeto da pesquisa.

Em continuidade, no sexto capítulo trata-se da organização acadêmica durante o contexto da pandemia, causada pela COVID-19, bem como a análise dos projetos de transição a partir do material coletado utilizando como guia explicativo, os mapas mentais elaborados pela autora, sendo utilizado o Software CmapTools (2020).

No decorrer do sétimo capítulo, é apresentada, a partir de todo o acompanhamento, momentos de pouso, reflexão, pistas e evidências encontradas durante toda a pesquisa e a proposição da inserção de uma estrutura não formal, trazendo para reflexão a complexidade da estrutura formal da instituição.

No oitavo e último capítulo, foram abordados o desenvolvimento das conclusões possíveis, consolidando e reafirmando a proposta de intervenção construída durante a pesquisa. Por fim, estão dispostas as referências utilizadas para a construção da presente dissertação de mestrado, apêndices construídos e um glossário, o qual tem como propósito a aproximação do leitor a palavras e expressões que são pouco conhecidas, sendo utilizadas com intensidade nas instituições Jesuítas, bem como os anexos e um repositório digital, os quais poderão contribuir com informações relevantes contendo as evidências, documentos e planejamentos utilizados na pesquisa e escrita da presente dissertação.

## **1 A NATUREZA E O CONTEXTO DO CAMPO INVESTIGADO**

### **1.1 TEMA**

A partir da proximidade da pesquisadora com o campo empírico, surgiu a escolha do tema da presente dissertação de mestrado. Sendo que as percepções e reflexões do que ocorrem no dia a dia da instituição pesquisada e a convivência com professores e alunos vinculado às suas necessidades educativas também trouxeram a proposição do estudo. Sendo assim, será feita, a partir da análise de três projetos desenvolvidos na instituição, um estudo das relações estabelecidas na estrutura organizacional e a proposição de adequações com vistas à potencialização dos compromissos característicos da educação jesuíta.

### **1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O foco deste estudo localiza-se justamente na perspectiva do que é considerado aqui, de forma sistemática, como pertencente ao campo do pedagógico e de como isso se articula à estrutura organizacional da escola no campo da gestão educacional. É com base nesse cenário que se pretenderá responder à pergunta:

Quais são as relações estabelecidas entre o trabalho realizado pela escola, tanto nos aspectos formais quanto nos menos formalizados, e como elas vinculam-se à estrutura organizacional da instituição pesquisada?

Para isso, serão considerados três projetos realizados dentro da escola e serão analisadas essas proposições à luz de como coadunam-se com as especificidades da estrutura escolar e como extrapolam essa estruturação a fim de garantir a efetivação e efetividade das mesmas.

### 1.3 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as relações estabelecidas na estrutura organizacional de uma escola jesuíta, aproximando os aspectos formais e não formais da organização e das funcionalidades estabelecidas nos aspectos pedagógicos e administrativos da escola, revisitando os preceitos da Pedagogia Inaciana e os compromissos pedagógicos da instituição pesquisada.

#### 1.3.1 Objetivos específicos

- a) Analisar a estrutura organizacional da instituição pesquisada;
- b) Mapear e analisar os projetos de transição, realizados na instituição pesquisada, durante o período compreendido entre 2018 a 2020, verificando como aproximam-se das especificidades da estrutura organizacional e como atendem as demandas não reguladas pela estrutura formalmente prevista;
- c) Mapear e analisar os contextos de trabalho oferecidos ou experienciados durante o período da pandemia, a partir de 16 de março de 2020, considerando o mesmo grupo responsável pela coordenação dos três projetos aqui analisados, devido à compreensão de que o isolamento social e o trabalho

remoto trouxeram implicações relevantes ao trabalho desenvolvido por esse grupo de professores e coordenadores;

d) Analisar aspectos do funcionamento da instituição pesquisada, com base em preceitos teóricos e metodológicos, aproximando as construções formais das possibilidades reais de funcionamento da instituição;

e) Propor adequações na estrutura organizacional com vistas à potencialização dos compromissos que caracterizam a Pedagogia Inaciana.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A preocupação em aprimorar e desenvolver uma educação integral de qualidade, que proporcione interfaces diferenciadas a partir de processos que possibilitam aprendizagens significativas e que venham a suprir as necessidades dos educandos e educadores do nosso século, necessitam de transformações e inovações que estabeleçam novos conceitos, estudos e vivências. Nessa perspectiva, a excelência acadêmica – que com o passar de décadas de educação, sempre esteve caracterizada somente por conhecimentos científicos e empíricos – acaba por abarcar uma transcendência em seu desenrolar durante a caminhada escolar de todos os envolvidos no processo educacional. Dessa forma, essa excelência possibilita, por exemplo, que as perspectivas as quais caracterizam a Pedagogia Inaciana sejam permeadas em toda a estrutura organizacional das dezessete unidades institucionais que compõem a Rede Jesuíta de Educação (anexo A e B).

A reflexão e a aproximação da visão de como os educadores se apropriam do conceito de organização escolar e sua assimilação na contextualização da realidade local, tornam imprescindível o conhecimento sobre a organização do trabalho, transformando-se, assim, em um objeto de questionamento, pesquisas e desenvolvimento coletivo. Os processos de trabalho passam, então, a ser percebidos como algo construído de maneira responsável e gestado de forma coletiva e não mais individual, procurando estabelecer relações dos processos educativos informais, e assim, escapando da formalização típica da estrutura organizacional.

Conceber o desenvolvimento da educação integral, visando pressupostos cognitivos, sociais e emocionais, requer direcionamentos que possuam uma

finalidade em si, que possam desacomodar ou reorganizar a estrutura educativa para que seja possível sua reinvenção, interrogando e buscando combinações e entendimento para a organização do trabalho necessário ao desenvolvimento integral dos alunos.

Nesse pressuposto, a busca para a organização do trabalho escolar demanda modificações profunda em sua estrutura as quais permeiam desde a forma de estrutura funcional, até educacional, posição administrativa, elaboração e construção de um planejamento estratégico na visão de foco de cursos e objetivos. Sendo assim, visualizar a inovação e perspectivas de novas resoluções, prevenções e transformações da maneira de pensar da escola, com seus ditos e não-ditos, até a modificação e a necessidade dos protagonistas do processo aluno/professor provoca novos posicionamentos sobre as práticas de ensino-aprendizagem, caracterizando e potencializando o conhecimento em suas diferentes faces (cognitiva, emocional, social e política).

Igualmente, o pensamento do trabalho em equipe e a visão da realidade e necessidades concretas de ensino e aprendizagem podem favorecer a mudança, remetendo à dupla responsabilidade de inter-relação. Certamente, a construção coletiva traz aderência a novos objetivos e finalidades de forma coerente com a diversidade das pessoas envolvidas e das situações, existindo a necessidade de mudanças nas concepções das atividades exercidas na escola, como os projetos de transição.

Com efeito, as formas como são desenvolvidos os projetos, com tomadas de decisão em favor do prosseguimento de processos e percursos de formação, associando a uma nova cultura profissional, exigem que responsabilidades individuais se tornem coletivas e compartilhadas com os demais. Isso tende a redistribuir o trabalho para que mudanças localizadas possam ser acompanhadas e discutidas.

Dessa forma, é de suma importância salientar que o inovar sempre demandou dificuldades e complexidade, mas na área educacional remete a desafios cada vez mais intensos e necessários. Realmente, é imprescindível que se efetive no funcionamento da escola, principalmente quando pensamos em excelência acadêmica e todos os indicadores avaliativos e estudos comparativos que existem e demandam uma posição das instituições educativas.

Do mesmo modo, o que será sempre passível de reflexão diz respeito ao contraponto da autonomia dada no percurso da organização do trabalho dos professores, pois esses poderão, ao perceberem-se protagonistas do processo e repletos dessa autonomia, apontar para dificuldades. Isso pode ocorrer, possivelmente, por necessitarem de auxílio para regular seu trabalho em maior escala. Tal fato traz, em decorrência, uma demanda por investimento da gestão na formação continuada, desenvolvendo competências didáticas, pedagógicas, emocionais, sociais e políticas que permitam realizar e alcançar benefícios reais das organizações mais flexíveis e complexas.

A dificuldade de construir as responsabilidades e compromissos com e na organização do trabalho pode perpassar a resistência, privação ou até mesmo omissão de domínio dos aspectos técnicos necessários e que geram ideias e criações maravilhosas, mas que acabam sendo omitidos quando a porta da sala ou do espaço da aula se fecha e os protagonistas entram em cena na prática.

Fundamentado nessa lógica, ao longo desse projeto, serão apresentados, como ligação da pesquisa, três projetos de passagem que são realizados na instituição e que excedem regulações estabelecidas por suas características informais, indo ao encontro de uma perspectiva descentralizadora que é percebida como benéfica à excelência acadêmica e aos preceitos inicianos.

## 1.5 A DELIMITAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

A instituição escolhida para a realização da pesquisa é o Colégio Catarinense, instituição de ensino da Rede Jesuíta de Educação, onde atuo como orientadora educacional da Unidade de Ensino I, que compreende turmas de alunos da Educação Infantil ou Ensino Fundamental I, anos iniciais. Essa escola caracteriza-se pela vertente confessional e de ensino privado, localizada no centro da cidade de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina, oferecendo à comunidade ensino infantil, fundamental e médio.

O princípio do que hoje é o Colégio Catarinense, fundado em 30 de agosto de 1905, abrigava o público masculino de alunos, que vinham de outras cidades, acolhendo-os em período integral, no regime de internato. A partir de 1970, as turmas mistas começaram a ser incorporadas, além das atividades para a

Educação Infantil e o Ensino Fundamental, de 1º ao 5º ano, iniciarem em 1999 (COLÉGIO CATARINENSE, 2015).

Atualmente, o colégio possui aproximadamente 2718 alunos<sup>1</sup>, que se dividem nos períodos matutino e vespertino. O perfil socioeconômico dos pais dos alunos é de renda alta e média, mas o colégio oferece bolsas de estudos integral, principalmente para estudantes do Ensino Médio, atendendo também um número significativo de alunos carentes.

A Educação Infantil acolhe crianças de 3 a 6 anos e tem como principal objetivo o da construção do conhecimento e do desenvolvimento cognitivo, social, emocional e humanista. As técnicas pedagógicas desenvolvem as linguagens corporal, matemática, oral e escrita.

Já o Ensino Fundamental anos iniciais, com alunos do 1º ao 5º ano, e o anos finais, do 6º ao 9º ano, compreendem o trabalho com crianças e adolescentes de 6 a 14 anos. Ambos têm por principal objetivo desenvolver habilidades e competências para o estudante aprender a pensar, refletir, conviver e estudar, tendo em vista os desafios apresentados na sociedade.

A escola também trabalha com o Ensino Médio, da 1ª à 3ª série, para adolescentes entre 15 e 17 anos, que tem como finalidade educativa o aprofundamento do conhecimento científico, desenvolvimento da autonomia, ética, autocrítica, independência e responsabilidade social. Outro objetivo que também é desenvolvido é o da preparação dos alunos para o vestibular e a orientação profissional.

O material utilizado pela escola é fornecido por editoras como SM, Moderna e o sistema de ensino Poliedro, além de utilizar a metodologia da International School, para o ensino da língua inglesa, desde a educação infantil ao 5º ano do Ensino Fundamental anos iniciais. Tal decisão foi tomada pela instituição para atrair alunos interessados no aprendizado mais sistematizado de uma segunda língua, seguindo uma tendência do mercado como um todo.

Para todos os alunos são oferecidas atividades extracurriculares chamadas de colegial, que vão desde treinos esportivos em diversas modalidades, tais como: aulas de xadrez, até atividades sobre robótica, línguas, artes e teatro. O colégio

---

<sup>1</sup> Informação retirada do site do Colégio Catarinense: História. Disponível em: <<https://www.colegiocatarinense.g12.br/historia/>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

objetiva, com essas atividades, a complementação da formação dos alunos e auxílio na melhoria de seu desempenho escolar.

Dessa forma, o Colégio Catarinense, como centro educativo da Companhia de Jesus, fundamenta sua proposta educativa na Pedagogia Inaciana. Sua proposição se dá em uma educação inspirada na metodologia dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio de Loyola. Tendo em vista que, nos Exercícios Espirituais, Santo Inácio propõe "que a pessoa se situe à luz de sua verdade maior, considerando o fim para o qual foi criada e a sua missão nesse mundo, buscando assim, encontrar formas criativas e responsáveis de transformar a realidade em vista de um bem maior." (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO, 2012, p. 17).

O quadro de colaboradores é composto por uma grande equipe e sua composição inclui: o diretor geral, o diretor acadêmico e o diretor administrativo, professores e serviços de atendimento e relacionamento. Também integram a equipe, os Coordenadores de unidade de ensino, serviços de orientação educacional e pedagógico, serviços de relações humanas, administrativo, responsáveis pela limpeza, encarregados de manutenção estrutural, monitores de pátio, funcionários da portaria e de serviço de monitoramento.

O Colégio Catarinense em serviço é um instrumento apostólico proclamando a fé e a justiça. Sua educação, voltada para a excelência humana integral, apresenta uma estrutura corresponsável e participativa, promovendo a formação de homens e mulheres para os demais.

Inserido no contexto social e atento às suas necessidades, o Colégio Catarinense, oferece sua parcela de contribuição à sociedade da região metropolitana de Florianópolis. Dessa forma, mantém, desde 1998, o Ensino Médio gratuito, atualmente no período vespertino, como uma das suas dimensões de responsabilidade social e que estão inseridas no planejamento estratégico com toda a organização estruturada para este fim.

O curso composto pelo Ensino Médio visa atender a cerca de 450 jovens. Os alunos possuem bolsa de estudo integral, o que contribui para proporcionar condições para sua formação, preparando-os para a inserção na sociedade como cidadãos movidos pela fé e comprometidos com os demais, capacitando-os para atuarem na realidade, a fim de torná-la mais justa e fraterna.

Além disso, refletindo a respeito de uma maior inserção dos estudantes de menor renda e que necessitam de auxílio para os estudos, foi organizada pela escola, a partir do ano de 2020, a inserção dos alunos de inclusão social em todos os níveis de ensino, constituindo-se uma melhor forma de auxiliar e a oferta de ensino para esses alunos. A intenção de trazer, para todas as faixas etárias, segmentos e turmas, a matrícula de alunos bolsistas trouxe uma prática ainda mais próxima aos fundamentos inicianos. Essa ação objetiva uma maior garantia de experiências, aproveitamento e formação escolar dos alunos atendidos.

A partir do que é concebido na instituição pesquisada, a educação e identidade inaciana carregam consigo o sentimento de pertença, sendo essa, marca significativa e que nos identifica enquanto membros de uma coletividade. Por esse motivo, descrevo algumas experiências de vida, com vínculo ao espaço de pesquisa e ao objeto de estudo.

### **1.5.1 A relação da pesquisadora com a instituição: da orientação educacional à pesquisa**

Minha aproximação com a área da educação iniciou muito cedo, ela foi inspirada na visualização e vivência cotidiana de minha mãe que também foi minha professora. Como gestora escolar, ela sempre exteriorizou um amor forte pela educação, o qual se refletiu em mim. Sendo assim, cresci com o incentivo da família na área da educação, percebendo o cotidiano da escola, com suas dificuldades e seus dissabores, mas também, com todas as manifestações de carinho, cuidado e realização que o ensinar e o aprender trazem para os professores e os alunos.

Cursei o Ensino Médio em Magistério e, em seguida, dei continuidade no curso de Licenciatura em Pedagogia, me formando no ano de 2000. Experimentei diversas classes educativas, fui alfabetizadora, professora de musicalização e regência coral (área à qual também me especializei). Posteriormente, atuei como professora nas disciplinas das didáticas, em turmas do Ensino Médio Magistério. Igualmente, atuei como supervisora escolar, de estágio e orientadora educacional, além de ministrar cursos na área da educação, formações e extensões para professores.

As atividades de grande responsabilidade que pude vivenciar até o ano de 2018, concretamente, foram no cargo de coordenação geral de uma instituição de ensino básico e superior. Instituição essa que é parte integrante de uma grande rede educativa brasileira, a qual possui um sistema de ensino próprio, material didático e impressão em gráfica própria. Sendo ela que me trouxe ainda mais proximidade ao campo de estudos da gestão educacional. E assim, me qualifiquei significativamente, além de ter experiências diversas, como por exemplo: o estudo e construção conjunta de um novo currículo a partir da BNCC para a própria rede de ensino, experiência essa que aguçou minha inquietação perante a organização das estruturas educativas.

Trazendo um pouco da minha vivência, tive a oportunidade de me aprofundar, buscando cursos de pós-graduação. Minhas buscas iniciaram nos cursos de especialização em musicoterapia clínica, em educação a distância e tutoria on-line. Seguindo meus estudos, procurei especializações que se aproximassem da gestão escolar, como: administração escolar, supervisão, orientação, psicologia educacional e a própria gestão escolar, além de estar realizando o Mestrado Profissional em Gestão Educacional pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS).

Por meio da minha experiência de vida na Educação, realizando aproximações em relação à instituição “escola”, passo a perceber como se modifica a cada ano letivo, devido a novos decretos ou leis, pois por trabalhar concomitante nas esferas públicas (escolas do estado e município) e privadas, percebia visões diferenciadas. Também foi verificado que na escola particular, as diferenças que sempre me pareceram grandes quanto à organização escolar, realmente existiam.

No ano de 2017, fui convidada a participar de algumas reuniões de seleção para orientador educacional no Colégio Catarinense, oportunidade que me deixou muito feliz. Então, em fevereiro de 2018, assumo o cargo do serviço de orientação educacional no Colégio Catarinense para a unidade de ensino I e sendo também a responsável pelo Serviço de Orientação Escolar (SOE) unidades, ou representante SOE Unidades I e II do colégio. Nesse contexto, dentre as atribuições da orientação educacional, como o acompanhamento aos alunos, atendimentos a professores e às famílias, a amplitude da estrutura organizacional me remeteu ao aprimoramento em razão de várias realidades educacionais as

quais já vivenciei em minha trajetória, ampliando a percepção sobre os vários aspectos que envolvem a educação integral de um ser humano.

Sempre tive um imenso interesse em estudar e pesquisar o qual me levou a um processo de estudos constantes, o que possibilitou a aprovação no processo seletivo de uma universidade pública, no Mestrado Profissional em Métodos e Gestão em Avaliação. No mesmo semestre, fui convidada pelo Colégio Catarinense a participar da seleção do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos, integrando uma turma complementar da Rede Jesuíta no qual fui classificada e iniciei o desafio de ser pesquisadora.

Dessa forma, fui estudando e procurando conhecer mais informações sobre meu objeto de estudo. A partir desses estudos, me aprofundei nos documentos da Companhia de Jesus e nos exercícios espirituais, os quais foram fundamentais para que Santo Inácio de Loyola organizasse os princípios da Pedagogia Inaciana.

Quanto aos preceitos humanistas, dos quais a educação inaciana se aproxima, minha busca é evidenciar a importância da organização escolar, procurando as relações que podem ser estabelecidas entre a estrutura organizacional e o trabalho realizado no cotidiano da escola, concebendo o desenvolvimento da educação integral. Visando, dessa forma, pressupostos cognitivos, sociais e emocionais.

Ao vincular minha trajetória com o interesse pelo objetivo de pesquisa, passo a refletir sobre o que e como ocorre a dinâmica do dia a dia da escola, ou seja, como se dá o entendimento que existe quanto às organizações formais, mas que no interior delas também ocorrem as organizações informais e as não formais, aliadas às necessidades cotidianas e diversas dos professores, alunos e da equipe gestora. Dessa forma, o interesse foi sendo ampliado pela minha percepção e visão a partir de diversos cargos que já exerci na trajetória de educadora.

Percorrendo esse caminho, me deparei com esses olhares, formais, não formais e informais, que aparecem nas diferentes dinâmicas, em diversos sentidos e situações, e que demandam a necessidade de um repensar quanto à organização do trabalho escolar e mesmo de uma reorganização da estrutura organizacional da instituição escola.

Sendo assim, a familiarização com o tema em questão deu-se pelas experiências que já vivenciei quanto à importância de visitar as bases

metodológicas e filosóficas. Dessa forma, acredito que vai além do processo comum da aprovação do ano escolar curricular, por parte dos alunos, pois perpassa o entendimento de que processos tão simples, como os três projetos de passagem que são realizados na escola, tendem a sugerir modificações na estrutura organizacional e na organização de todo o trabalho da escola.

## 1.6 O CONTEXTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada a partir de revisão bibliográfica sobre os conceitos escolhidos, seguindo o desenho metodológico proposto para o estudo e tendo como eixo os projetos que são realizados no Colégio Catarinense, apresentados na sequência:

- a) Projeto de transição dos alunos das turmas do infantil III da Educação Infantil, para o 1º ano do Ensino Fundamental I, anos iniciais: visa a preparação dos alunos que passam para os anos iniciais do Ensino Fundamental, a construção da apreensão da leitura e escrita por meio do processo de alfabetização, além da adaptação a espaços da escola que não estão acostumados a utilizarem com mais autonomia, sempre salvo-guardado por professores ou monitores de pátio. Tal situação se dá pelo fato de na educação infantil os alunos utilizarem os espaços escolares sempre com a presença da professora regente e auxiliares. Durante o ano letivo, o Serviço de Orientação Educacional (SOE) está continuamente vivenciando com os alunos seus processos educativos e visitando as turmas com regularidade para acompanhamento das questões de ensino, aprendizagem, socioemocionais e comportamentais.

O projeto ocorre a partir de três momentos:

- a.1. O primeiro momento ocorre em meados do segundo trimestre do ano letivo, com a visita do Serviço de Orientação Educacional (SOE) e Serviço de Orientação Pedagógica (SOP) à turma para introduzir o projeto por meio de uma história, ou aproximação de interesses com diversas atividades, pela sagacidade das crianças em saber como é o 1º ano.

a.2. Num segundo momento, no terceiro trimestre, o SOE e o SOP retornam à sala para dar continuidade, visitando junto com os alunos os espaços que serão utilizados por eles com mais autonomia, a partir do 1º ano, trazendo orientações de como devem proceder com seu lanche, por exemplo, entre outras orientações.

a.3. O terceiro e último ocorre próximo ao final do terceiro trimestre do ano letivo, momento este em que os professores regentes do 1º ano organizam um dia de atividades e conhecimento das salas e as dinâmicas com os alunos, fazendo-os sentirem-se mais seguros quanto ao ano seguinte. As atividades estabelecidas são também relativas à percepção de como as crianças estão elaborando seus pensamentos e quanto à iniciação à escrita com, por exemplo, a identificação e diferenciação de vogais, consoantes, números e igualmente hipóteses de escrita. Dessa forma, é possível perceber como os alunos seguirão para o 1º ano.

- b) Projeto de transição dos alunos das turmas de 5º ano do Ensino Fundamental I, anos iniciais, para o 6º ano do Ensino Fundamental II, anos finais: se dá a partir da necessidade dos alunos em adaptarem-se a outra nova realidade de estudos e inter-relações. Nessa faixa etária é perceptível que, além de modificações físicas, os alunos têm uma grande evolução no âmbito social e emocional. A partir da estrutura organizacional do colégio, ao modificarem a etapa de ensino para o Fundamental II anos finais, igualmente modificam a unidade de ensino, o que demanda ampliações de regras e procedimentos que os alunos necessitam desenvolver para sentirem-se seguros para trilhar essa nova fase.

O projeto de passagem dessa etapa ocorre com atividades de acolhimento, conhecimento e autovisualização do educando, também ocorre a aproximação com os ambientes e a forma de organização da Unidade de ensino II, com professores e suas metodologias e com os demais profissionais que seguirão com os alunos a partir do 6º ano. As atividades são desenvolvidas em três momentos, seguindo durante todo o ano letivo com intervenções graduais do SOE, SOP e professores para firmar os movimentos, sendo o primeiro no final do primeiro trimestre, o qual constitui-se em um desenvolvimento de uma dinâmica, pela

professora regente da turma, num ambiente da Unidade de Ensino II, para aproximação dos alunos a este novo local.

O segundo momento, no final do segundo trimestre, ocorre em consonância com uma professora da turma, uma do 6º ano, o SOE e SOP, com atividades lúdicas, dinâmicas e conversas informativas e de adequação ao 6º ano em outro ambiente da Unidade de Ensino II. Finalizando o terceiro momento, que se dá em meados do terceiro trimestre, os alunos realizam uma visita a todos os ambientes da Unidade de Ensino II junto com o Coordenador e o SOE, além de ouvir e tirar dúvidas com alunos do 6º ano e a equipe de gestão da unidade de ensino.

- c) Projeto de transição dos alunos das turmas de 9º ano do Ensino Fundamental II anos finais, para a 1ª série do Ensino Médio: tem como objetivo preparar e apresentar aos alunos como iniciar o desenvolvimento de autonomia e maturidade perante seus estudos e objetivos de vida, os quais se fundem durante todo o percurso do Ensino Médio. As atividades ocorrem durante o período letivo anual em momentos, tais como: palestras organizadas pelo SOE e Coordenação, direcionadas à faixa etária e suas necessidades, as manhãs de formação elaboradas pelo SOREP, professores da disciplina de Formação Humana e Cristã (FHC), SOE e SOP – que ocorrem mensalmente e que visam desenvolver a formação humana e cristã – e o início do planejamento de vida e construção dos objetivos a partir do curso do Ensino Médio.

Tais projetos vinculam-se com a pesquisa pelo fato de preparar vários segmentos (alunos, professores, gestão escolar e as famílias) para as transições e modificações de contextos, dinâmicas, formas de interagir, de se expressar e de se aperfeiçoar na própria instituição.

Os projetos articulam aspectos de autonomia, responsabilidade, valores éticos, morais e sociais, bem como o conhecimento cognitivo, físico, social e emocional, que são importantes quando pensamos em desenvolvimento integral e excelência acadêmica e humana na Pedagogia Inaciana.

O trabalho prático desenvolvido está inserido no colégio, não é formalizado como projetos desenhados em documentos, mas sim como atividades ou movimentos de transição de etapas que perceptivelmente são necessárias, trazendo uma maior estabilidade educativa aos alunos, suas famílias, professores

e gestores. Dessa forma, se vinculam à pergunta da pesquisa em evidência, mostrando a conexão de trabalhos como estes que são realizados e a maneira como eles se efetivam na escola.

### **1.6.1 As especificidades e a pertinência dos projetos selecionados**

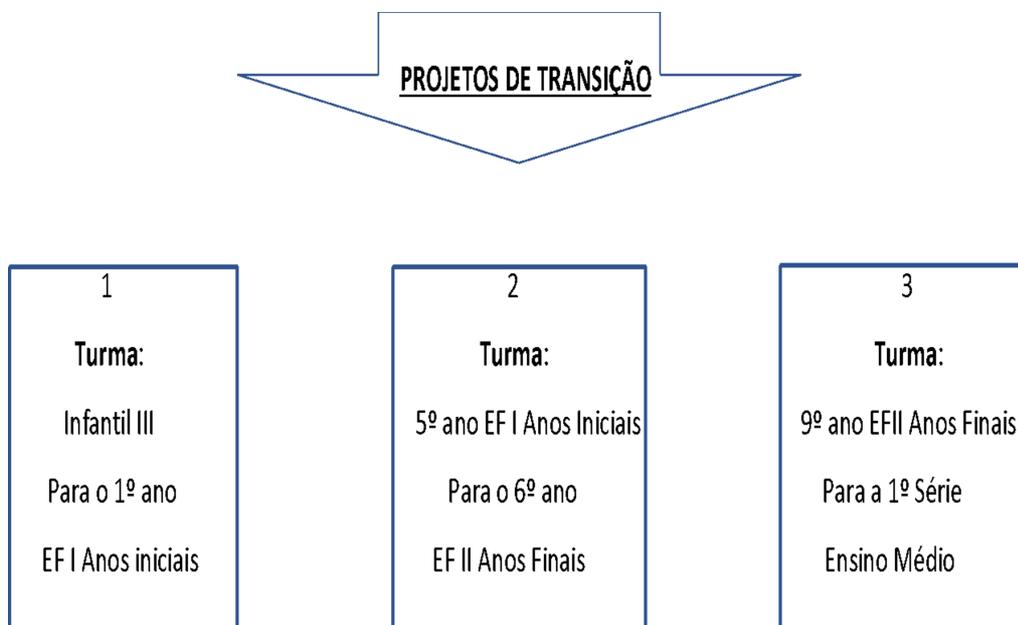
As relações estabelecidas pelos projetos de transição, que são aplicados com as turmas e faixas etárias especificadas, são realizadas informalmente, ou seja, sem a exigência de um protocolo, sendo experienciado o cotidiano das turmas e que, por sua vez, estão presentes na realização de atividades preestabelecidas, mas que necessitam da cooperação e interesses desencadeados nas vivências dos alunos e professores. Sua abrangência se dá na preparação para as transições dos alunos e ciclos indicados e são permeados por dinâmicas e atividades pontuais e específicas.

A organização estabelecida ocorre por data, horário e local dentro do ambiente escolar, da qual participam educadores e representantes da equipe da gestão escolar.

Ao mesmo tempo, muitas experiências informais, que antecedem e que sucedem esses momentos específicos, são fundamentais para manter e promover a capilaridade, o interesse e a estabilidade do processo e sua continuidade. Ponto esse que é sensivelmente importante e demanda movimentos ocasionais de novas organizações do trabalho escolar e a mudança não formal da organização da estrutura organizacional.

Nesse sentido, o contexto abordado depara-se a todo momento, dentro do cotidiano escolar, com os processos formais, informais e não formais, que precisam, de acordo com as demandas, serem modificados. É dessa maneira que os processos cumprem o objetivo do desenvolvimento integral dos alunos, desacomodando a organização do trabalho, a qual necessita de modificações para justamente dar conta desses novos processos.

Figura 1-Turmas e projetos desenvolvidos pelo SOE em consonância com SOP



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Conforme a ilustração da figura, todos os projetos aqui apresentados possuem o objetivo de auxiliar os estudantes a realizarem a transição de série/ano específicos. Os grupos envolvidos possuem a característica de serem turmas estratégicas e que, se bem orientadas e seguras, permitem que sejam desenvolvidas questões de cunho pedagógico, administrativo e organizacional. Abaixo, três exemplos de cada aspecto:

Quadro 1 - Aspectos Pedagógicos e Socioeducativos:

1. Aumento de informações / elementos do conhecimento
2. Aprendizagem / Exigência de maior autonomia e responsabilidade
3. Mudanças de metodologias

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 2 -Aspectos Administrativos:

1. Fidelização
2. Manutenção do espaço escolar (financeiro) – Físico/Humano/Espiritual
3. Estratégias de busca de alunos pela excelência na formação humana e desempenho acadêmico

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 3 - Aspectos Organizacionais:

1. Dinâmica de ambientes e mudanças de espaços na escola (Unidades de Ensino)
2. Mudanças de estrutura organizacional – Mudança de atendimento de gestores

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Os três projetos são organizados para que, durante o ano letivo, ocorram pelo menos três movimentos em cada projeto, permeados por atividades que promovam um melhor desempenho dos alunos no ano letivo seguinte e que construam, de forma progressiva, os significados de autonomia e de senso de responsabilidade necessários para a mudança de nível. Tudo isso possibilitando uma adaptação eficaz para que possam desenvolver o ensino e aprendizagem de forma integral com excelência humana e acadêmica.

Os projetos de transição foram originados em processos informais gerados no cotidiano da escola e tiveram sua importância percebida pelo SOE em grande parte dos atendimentos com alunos, famílias e professores. A percepção da escola é proporcionar maior segurança e fundamentação dos processos que visem o pleno desenvolvimento dos alunos, que acolham as famílias e favoreça

um conhecimento prévio dos professores, das turmas que virão, bem como orientações e modo de ser e proceder de cada nível, ciclo e Unidade de Ensino.

Fundamentada na continuidade desses projetos e nos resultados significativos que vêm sendo observados, verifica-se a necessidade de uma proposição da reorganização da estrutura organizacional e da organização do trabalho escolar, na instituição, perante a verificação das relações que se estabelecem para a formalização do processo educativo.

Sendo assim, a reflexão quanto à importância do estudo e aprofundamento teórico que será tratado no próximo capítulo terá como objetivo alicerçar a proposição desta necessidade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: ASPECTOS PEDAGÓGICOS E DE GESTÃO**

Os escritos construídos nesse capítulo propõem o aprofundamento do estudo teórico do tema pesquisado. O teor desenvolvido foi organizado em conceitos embasados na Educação Jesuíta, sendo apresentadas as características e fundamentos coadunados ao conteúdo descrito com os preceitos inacianos e humanistas, vinculados à excelência acadêmica, partindo do que é vivenciado. Aproxima-se, assim, o pensamento a uma revisão organizacional vinculada ao desempenho acadêmico, as relações humanas e a escolha pela inovação, que segundo Cunha (2016), se concretizam na verificação de diferentes possibilidades experienciadas com objetividade e subjetividade, podendo ser relacionadas aos ditos e não ditos como a necessidade de transformação e geração de novos conhecimentos, partindo do que se torna essencial no trabalho escolar entre professores e alunos.

### **2.1 A EXCELÊNCIA ACADÊMICA E OS PRECEITOS INACIANOS**

Em geral, no meio acadêmico, a expressão “excelência acadêmica” associa-se à ideia de produção e desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico de uma escola. Entretanto, de acordo com o Projeto Educativo Comum (PEC), no contexto educativo das escolas da Companhia de Jesus, a intencionalidade da excelência em educação é transformada visando “a

concepção de mundo, de sociedade, de homem e de pessoa que se deseja formar”. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 43), contemplando, assim, os aspectos da formação integral dos alunos.

Com efeito, a busca pela excelência acadêmica é uma tarefa árdua no cenário educativo atual em que as informações são produzidas constantemente, além de serem atualizadas com rapidez. Isso evidencia que o conhecimento, ao mesmo tempo em que é descoberto, pode ser disseminado com celeridade no meio educativo, podendo revelar certa superficialidade se não houver busca e atualização dos professores, pois as transformações políticas, econômicas, sociais, culturais e emocionais ocorrem na sociedade com muita rapidez, diferente de gerações anteriores.

Segundo Streck (2012), as reflexões sobre o conhecimento e estruturação dos currículos formais e não formais, de forma que os mesmos abordem o lugar e o objetivo do conhecimento nas práticas educativas, apontam a finalidade de trazer à tona os saberes, seus objetivos e objetos de valor e sentido para uma reflexão de possibilidade de definições sobre o que queremos, de onde viemos e para onde queremos ir, garantindo a vivência coletiva e individual, dando sentido ao todo. O saber precisa ter uma dinâmica que se inter-relacione com a vida em busca de ser mais, como nos preceitos jesuítas, expressando-se de formas diversas com e em culturas e momentos históricos diferentes.

Para isso, o conhecimento deve partir de teorias pedagógicas que marcaram a última década, identificando desafios das diferentes formas de concepção do conhecimento, sabendo lidar com o mesmo e com o novo a partir do que é expresso ou não, dito ou não, o que segundo Lima (2011), poderá ser utilizado como recurso transitório, com duração limitada, ou mesmo regras atualizadas. “Neste caso, elas poderão evoluir no sentido de se apresentarem aos atores como normas, sobrepondo-se, na prática, às normas propriamente ditas e remetendo-as ao esquecimento”. (LIMA, 2011, p. 71).

Segundo os preceitos inicianos, o conhecimento é muito mais do que informações e construção de saberes. Ele amplifica e se potencializa na medida em que a preocupação do cuidado pelo ambiente de aprendizagem, da casa comum, atinja e qualifique o modo de como professores e alunos se relacionam no ambiente escolar. Sendo assim, isso deve refletir nos processos avaliativos, acendendo nos alunos a necessidade e a curiosidade pelo conhecimento e o

respeito pelo mundo, suscitando valores como a solidariedade, a justiça, a verdade e a caridade.

Dessa forma, é de suma importância a reflexão sobre a organização do trabalho escolar, tal como a posição do professor na escola, participando ativamente e criticamente do processo de desenvolvimento do conhecimento da própria escola, com seus problemas, informações e situações que necessitam do olhar atento de todos os envolvidos. Além disso, é de suma importância a percepção da necessidade da interação com as transformações do ambiente, suas dinâmicas e criações de contextos de aprendizagem para a modificação e transformação da sociedade.

Em um contexto de busca constante da excelência acadêmica há diversas formas e meios de promover tal reflexão, seja no ambiente escolar ou mesmo em espaços fora dos muros da escola. A educação jesuíta aponta, a partir dos preceitos inicianos, as formas de tornar o processo educativo integral, valorizando a prática como um momento de construção de conhecimento através da reflexão, análise e problematização. A partir desse processo, pode-se reconhecer o conhecimento tácito presente nas soluções e ou mesmo construindo um repertório de experiências que mobilizam conhecimentos e práticas, no qual exige uma busca contextualizada em diálogos e origens com outras perspectivas.

Assim, retomo o tema de estudo da presente pesquisa, trazendo a questão das possibilidades de correspondência e alternâncias dos processos formais e os não formalizados a essa estrutura organizacional, como coloca Lima:

Neste sentido, na escola (exemplo privilegiado por esta perspectiva) ora se ligam objetivos, estruturas, recursos e atividades e se é fiel às normas burocráticas, ora se promove a sua separação e se produzem regras alternativas; ora se respeita a conexão normativa, ora se rompe com ela e se promove a desconexão de fato. (LIMA, 2011, p. 51)

Tal fato é inserido na composição da integralidade do humano, trazida com ênfase também na educação humanista. Essa converge e é objetivada nos princípios educativos da Companhia de Jesus, a partir dos exercícios espirituais de Santo Inácio de Loyola, que buscam harmonizar as dimensões da inteligência, da vontade e da sensibilidade para que sejam realizados itinerários educativos, agregando a experiência, a reflexão, a ação e a avaliação no contexto do ensino e aprendizagem.

Vislumbrando um processo educativo cujo paradigma supere a visão racionalista vigente e nos impulse na renovação dos currículos e dos modos de ensinar assumindo de forma mais explícita que, na perspectiva da educação integral, aprende a pessoa toda, e não apenas a sua dimensão intelectual. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 45)

A partir dessa visão, são constituídos elementos fundamentais para a prática educativa, a importância quanto às relações humanas e sua convergência perante o mundo, tais como: as relações consigo mesmo, as relações com Deus, as relações com os demais e com o meio ambiente em que se está inserido no contexto global.

Segundo Franca (1952, p. 40), a educação deve ser essencialmente humanista, “sua finalidade não é transformar os educandos em pequeninas enciclopédias que depois de alguns anos já precisam ser reeditadas”, ou seja, todo o esforço do educador deve concentrar-se em desenvolver as capacidades naturais do educando, em ensinar-lhe a servir-se da imaginação, da inteligência e da razão para todos os mistérios da vida.

No século em que vivemos, educando uma geração tecnológica que com novas possibilidades apropriam-se das informações, a partir dos preceitos inicianos é necessário refletir quanto às demandas da sociedade em formação, considerando a necessidade de transformações e renovações dentro do contexto educativo. A estrutura e a organização do ambiente escolar, para todos os participantes do processo, devem estar em movimento e mutação, como é preceituado pelo Projeto Educativo Comum, o PEC:

Nesse sentido, há uma necessidade premente de reformulação do ambiente escolar e de repensar muitas das atuais práticas pedagógicas, de modo a rever espaços, recursos e metodologias, para que utilizem as tecnologias digitais para inovação, considerando, conforme o critério que norteia os trabalhos apostólicos da Companhia, a relação entre meio e fins. A meta é que os currículos contemplem discussões e o uso fluente dos múltiplos meios tecnológicos na possibilidade de transpor os limites físico e temporais da sala de aula. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 38-39).

A Companhia de Jesus, a partir da sua Rede Educativa, estabelece que as premissas da Pedagogia Iniciano estão centradas na certeza de que é preciso nos ocupar da excelência humana integral, ou seja, unir a humana à acadêmica, de tal maneira que nossos educandos possam participar, integralmente, do

contexto em que estão inseridos, como cidadãos conscientes, competentes, compassivos, críticos e criativos. E, a partir disso, tornem-se pessoas de bem, de valor, autônomos e responsáveis, que assumam a vida com protagonismo, no desejo de ser e viver para os demais.

Nesse sentido, os três projetos realizados no colégio e elencados para a pesquisa são reflexos desses princípios tão importantes e estabelecidos nos fundamentos da Pedagogia Inaciana, pois através da simplicidade de sua realização no cotidiano escolar mostram como é possível efetivar as vinculações que são buscadas, relacionando-as aos ditos e não ditos justamente para que a verificação e estudo da ocorrência dos três projetos de transição como processo não formalizado no cotidiano escolar, possam objetivar uma escolha concreta que surgiu a partir das necessidades dos alunos e professores, e que demonstram como as questões organizacionais transbordam perante a sua estrutura. Lima (2011), trata dessa questão da dimensão institucional sendo criada e recriada através das práticas cotidianas:

Ao ensaiarmos um olhar sociológico sobre a organização escolar, a partir da ação organizada, conceptualizando-a como *locus* de produção e de reprodução de orientações e de regras, nível *mesoanalítico* capaz de propiciar a integração de contribuições resultantes de abordagens *macro* e *micro*, admitindo que a dimensão institucional das estruturas e das interações poder ser vista nos três níveis de análise referidos, somos fatalmente confrontados com os universos da construção teórica; com modelos (meta)organizacionais que se por um lado procuram representações das realidades organizacionais, por outro lado não deixam de interferir na construção social destas, na sua criação e recriação através de práticas sociais recorrentes. (LIMA, 2011, P. 106-107)

Dessa forma é possível compreender e constatar que os projetos de transição podem continuar sendo realizados informalmente, pois o objetivo posto na presente dissertação não é de formalizar o não formal, mas compreender como é complexa a estrutura organizacional formal e a partir disso sugerir ajustes com vistas à inovação e a desacomodação, para que assim organização do trabalho escolar seja realizada com maior clareza e compreensão.

## 2.2 UMA REVISÃO ORGANIZACIONAL À LUZ DOS PRECEITOS INACIANOS

A reflexão a partir de experiências e vivências do cotidiano escolar traz percepções quanto à possibilidade de uma reorganização das formas de se ver e realizar o trabalho da escola, sendo isso no sentido da percepção das necessidades dos seus interlocutores, ou seja, os que fazem parte do processo educativo.

Sendo assim, é percebido que o andamento e realização de procedimentos são primordiais, como por exemplo, as dinâmicas de entendimento das prioridades dos professores perante o desenvolvimento de suas aulas que demandam alguns processos de estruturação trabalhosos e com diversas formalidades. Partindo desse pressuposto, existe a percepção de algumas permanências necessárias e outros aspectos que poderiam ser modificados e/ou flexibilizados para uma maior fluidez do trabalho. Há, também, aqueles elementos que já estão inseridos no contexto e dinâmicas correntes da práxis, mas que não são visualizadas ou ditas formalmente. Sobre a práxis, Freire relata que:

[...] não é a ação cega, desprovida de intenção ou de finalidade, ela é a ação e a reflexão. Mulheres e homens são seres humanos porque se fizeram historicamente seres da práxis e, assim, se tornaram capazes de, transformando o mundo, dar significado a ele. É que, como seres da práxis e só enquanto tais, ao assumir a situação concreta em que estamos, como condição desafiante, somos capazes de mudar-lhe a significação por meio de nossa ação (FREIRE, 1981, p. 134).

Ponderando essas modificações, é sabido da importância do comprometimento dos profissionais que lidam diretamente com os alunos, como também de todos os colaboradores envolvidos no processo educativo. Thurler e Maulini afirmam que:

O engajamento na mudança começa, portanto, pela adoção de novas ferramentas. Os professores estão conscientes de que as práticas e as aprendizagens não podem jamais ser objeto de um trabalho direto de planejamento, esse trabalho só pode referir-se às condições que tornam possível a emergência de tais processos a partir das ocasiões de interação. (THURLER; MAULINI, 2012, p. 133)

Sem essa certeza, qualquer processo ou plano organizacional não teria êxito se não fosse repensado, modificado, ou transformado. O processo educativo, como organizado hoje, continuará a demandar mais burocracia para realização de tarefas básicas que informalmente, hoje, são mediadas e acabam se efetivando. Tais práticas são justificadas em razão de prazos, de falta de planejamento em grupo e da ausência de reflexão prévia do que é possível realizar durante o processo educativo e de onde se quer chegar.

Atualmente, nos processos de gestão, são inseridos vários procedimentos e etapas a serem perpassadas, além de movimentos burocráticos e de autorização de vários setores no interior da escola. Tais procedimentos são adotados com a finalidade de aprovação de projetos pertinentes e que, por vezes, se fazem necessários naquele dado período ou por regulamentação dos mesmos. Em função dessas demandas, muitas vezes, acontecem tentativas de Grupos de Trabalho (GT) para melhorias. No entanto, as suas resoluções também esbarram na mesma falta de fluidez das informações, de necessidade de autorizações e de procedimentos oficiais, resultando nas dificuldades de implementação.

No interior da escola, além dos aspectos formais, estamos constantemente permeados pelos informais. Sendo assim, projetos importantes podem acontecer informalmente, às vezes, sem grande projeção institucional, mas com uma validade significativa para professores e alunos. Condizem com esse exemplo, os três projetos de passagem que serão considerados por essa pesquisadora.

É possível verificar que, além da burocracia de definição e de autoridade de cargos, os quais estabelecem trâmites formais para a aprovação de um projeto, há vários pontos a serem levados em conta, tais como: a relevância, o fator financeiro, a permanência sustentável e o retorno educativo, social e de ensino e aprendizagem. Todavia é perceptível a importância dos processos burocráticos no desenvolvimento do trabalho diário, pois é através do andamento de ações do cotidiano educativo que é possível a realização de registros formais, as determinações de responsabilidade, bem como, o estabelecimento das práticas pedagógicas e administrativas.

Entre uma cultura institucional que propõe objetivos de aprendizagens em áreas disciplinares e hábitos estruturados em torno de um pensar disciplinar será que existe a possibilidade de abordar o conceito de organização sem focalizar unicamente na abordagem prescritiva e nos

modelos estruturados em torno de noções de poder, de divisão do trabalho e de eficácia? (THURLER; MAULINI, 2012, p.113).

Baseando-me nas palavras dos autores, como professora e pesquisadora, percebo a concepção que os professores têm da organização do trabalho constituída por muitas ideias e desejos de aplicação pedagógica, mas que na prática diária se aproximam muito mais do objetivo de vencer conteúdo. Nessa perspectiva, acaba não sendo reconhecida tanto a inserção de conteúdos em atividades interdisciplinares e que tenham significado perante o que é a informação desses conteúdos a serem entendidos, quanto o que deve e precisa ser compreendido pelo aluno, para assim, a mesma práxis do conhecimento seja transformada em saber e ser, por fim, praticada.

Portanto, o que é verificado são tentativas de inserir assuntos comuns em cada disciplina com a intenção de serem percebidos sob aquele ponto de vista, o que é inegável que traz conhecimento e entendimento, mas que com a organização do trabalho, os conteúdos poderiam ser introduzidos e traria a significância e intencionalidade dos assuntos e saberes dos alunos e professores. Assim, haveria a possibilidade de ambos tornarem-se campos de conhecimento transdisciplinar, invertendo preferências reguladas, ampliando o sentido do contexto, o que muito é delineado e se aproxima da educação jesuíta.

Dessa forma, Thurler e Maulini (2012, p.112) colocam claramente que “por transdisciplinaridade, entendemos uma inversão de prioridades que se interessa, antes de tudo, pela formação global dos indivíduos e utiliza as diversas disciplinas como componentes dessa formação”.

Assim sendo, se for considerada a proposição da pesquisa quanto às relações que podem ser estabelecidas em tudo o que se realiza na escola, poderá ser possível entender a estruturação existente. Ademais, as aprendizagens de conteúdos não são necessariamente direcionadas por disciplinas, mas há possibilidades de serem geradas por competências. Com essa concepção, parte-se para a harmonização aos preceitos inicianos, tais como: o entendimento da cidadania global, o cuidado com a casa comum e as formas eficientes e inovadoras da utilização das mídias digitais.

### 2.3 TRANSIÇÕES MAIS HUMANAS: RUMO À APROXIMAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO ACADÊMICO E O AVANÇO NAS RELAÇÕES HUMANAS

A construção do conhecimento se dá na instituição de formas diversificadas, em contínuo ensino e aprendizagem entre professor e aluno, perpassadas pela permanência do planejamento formal, que são construído pelos professores e afixado em registros on-line na plataforma tecnológica interna do colégio para verificação do SOP.

O planejamento mensal deverá convergir com o currículo prévio da disciplina e ano/série, sendo organizado da mesma forma para cada um deles, tendo anuência da equipe de gestão pedagógica compreendida pelo SOP e a Coordenação da Unidade de Ensino e Direção Acadêmica. Esses elementos, em minha concepção, ora convergem, ora se contrapõem. Na informalidade e nos movimentos não formais muito do que teoricamente é planejado acaba sendo modificado no momento da prática, pois o simples fato de convergência ou não da possibilidade da turma, naquela aula, estar aberta e preparada para a aquisição de conhecimento daquela forma pré-elaborada, já modifica o padrão formal. Pensando nesse sentido, o desempenho acadêmico, muitas vezes, traz a partir do conhecimento a visão da sua designação trocada para o transmitir conteúdo. O motivador pode ser a necessidade da quantidade de informações que os alunos precisam estar aprendendo e sabendo a partir do currículo estabelecido.

Os preceitos inacianos, nessa perspectiva, são percebidos como presentes nas diferentes possibilidades de aquisição do conhecimento sem a preocupação com a quantidade de informações. Segundo as características da educação da Companhia de Jesus (1987), não é a quantidade de matéria que importa, mas sim a formação solidificada e significativa que levam à excelência.

Os exercícios espirituais de Santo Inácio de Loyola caracterizam a experiência como “saborear as coisas internamente” (PEDAGOGIA INACIANA, 2009), transformando a necessidade de compreender e refletir as informações como algo primordial, para então, serem significadas aliando o conhecimento intelectual às dimensões afetivas e sociais para uma ação concreta. Isso aproxima o conhecimento empírico ao das relações humanas, as quais estão profundamente arraigadas nos preceitos inacianos e humanistas, fortalecendo

suas implicações nas prováveis rupturas e modificações do ciclo cotidiano da estrutura organizacional.

Essas relações, que são vivenciadas na realidade e estabelecidas na escola, caracterizam a diversidade de informações e as inter-relações sociais que cotidianamente acontecem e modificam o ambiente educativo. Sendo que, de fato, possibilitam a convergência e uma alternância de olhares para a estrutura organizacional em seus aspectos formais, informais ou não formais.

Portanto, a partir da percepção de um melhor aproveitamento e desenvolvimento contínuo dos alunos, foi estabelecida, baseada nas percepções informais visualizadas desde o ano de 2018, a inserção dos três projetos de transição ou passagem de etapa escolar, com objetivos e princípios de significado e relevância para os alunos, professores e equipe da gestão escolar. Sendo esses projetos inovadores e que serão considerados para a realização da pesquisa, além de analisados dentre os aspectos não formalizados e que se vinculam a esta estrutura organizacional formal.

## 2.4 NOÇÕES DE INOVAÇÃO: ESCOLHAS E APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS

Etimologicamente a palavra inovação deriva do latim *innovare*,<sup>2</sup> que se refere a trazer o novo, incorporar a novidade. No caso da presente pesquisa, a inovação é designada como um conceito de construção a partir do existente, vindo ao encontro das necessidades da (re)organização do trabalho escolar e vinculado a atividades e dinâmicas informais que são realizadas cotidianamente por professores e alunos.

Partindo da reflexão de Veiga (2013), o qual diz que “a inovação é produto da reflexão da realidade interna da instituição referenciada a um contexto social mais amplo”, constata-se que a inovação deriva e concretiza-se através das necessidades que se apresentam no cotidiano da escola, podendo modificar-se ou transformar-se de acordo com o que é vivenciado e de interesse concreto dos profissionais e alunos envolvidos.

---

<sup>2</sup>Portal educação. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/afinal/56629>> acesso em 10 de Jan. 2020.

Já Cunha (2016) apresenta uma concepção mais ampla de inovação, aproximando-a de uma ruptura de paradigmas e criação de novos:

[...] assumimos, enquanto um coletivo de estudos e pesquisas, a perspectiva da inovação como ruptura paradigmática. Compreendemos não se tratar apenas de acionar mudanças metodológicas ou prover a inclusão de recursos tecnológicos, referimo-nos, principalmente, a uma nova forma de compreender o conhecimento e, portanto, a uma alteração nas bases epistemológicas da prática pedagógica. (CUNHA, 2016, p. 94)

Sendo assim, é possível verificar que, no contexto apresentado, as formas de saberes e experiências podem ser geradas a partir dessa perspectiva de inovação de formas alternadas ou abrindo possibilidades, transformando novos conhecimentos a partir do reconhecimento das necessidades dos alunos e professores. Levando em conta tal pressuposto, reconfiguram-se, assim, saberes orientados e mediados pelas relações sociais, emocionais e culturais dos alunos.

Dessa forma, os três projetos de transição que são realidade na escola podem ser considerados como aberturas de possibilidade de ampliação de conhecimento, trazendo para uma vivência cotidiana as experiências significativas.

Os projetos de transição surgem tendo em sua essência a própria necessidade de sua existência em sua ação, a partir da participação efetiva de todos, da verificação da indispensabilidade pelo fator das inter-relações e da relevância da continuidade do vínculo escolar de alunos e professores.

Ao pensar sobre inovação, a primeira ligação que é feita por esses docentes e discentes, num ambiente escolar, ainda é a questões tecnológicas. Talvez essa proposição ocorra pela falta de informação e conhecimento sobre o conceito de inovação de fato, ou mesmo pela falta de percepção de mudanças relacionadas ao que existe. Não desmereço aqui as tecnologias digitais e todas as possibilidades advindas de suas utilizações, mas ressalto que a inovação vai além disso. Para Veiga,

Introduzir inovação tem o sentido de provocar mudança no sistema educacional. De certa forma, a palavra "inovação" vem associada à mudança, reforma, novidade. O "novo" só adquire sentido a partir do momento em que ele entra em relação com o já existente. (VEIGA, 2003, p. 270)

Revela-se aqui o mecanismo da construção e aprimoramento educativo que ocorre junto aos processos de inovação, desenvolvimento do novo, partindo do

que existe e amplificando sua ação através dos interesses e necessidades dos envolvidos e contemplados no processo. Dessa forma, são elencados elementos novos que vão constituindo-se e acrescentando saberes cognitivos, sociais, emocionais e espirituais os quais são princípios fundamentais da Pedagogia Inaciana.

A dimensão da inovação, nessa pesquisa, se dá justamente pela sua característica forte de modificação e mudança. O tema central coloca a reflexão do trabalho realizado formal e informalmente na escola e que são permeados cotidianamente de conjunturas que muitas vezes são ditas ou não, justamente pelo receio de mudanças estruturais e regulatórias. Veiga corrobora, ao trazer em sua obra, exatamente a importância da ocorrência e da provocação das mudanças:

A inovação regulatória ou técnica é instituída no sistema para provocar mudança, mesmo que seja temporária e parcial. Essa mudança não produz um projeto pedagógico novo, produz o mesmo sistema, modificado. (VEIGA, 2003, p. 270)

O processo de inovação é um ato de renovação em um ambiente escolar, o qual pode propagar abordagens diferenciadas, mas que dependem da abertura e observação dos sujeitos que fazem parte do processo. Sendo assim, sua intencionalidade precisa ser percebida, utilizada e sentida por todos os que estão inseridos nesse contexto, justamente para que a inovação não seja limitada a um aparato sem utilização na sua totalidade. Segundo Veiga:

A inovação é uma simples rearticulação do sistema, visando à introdução acrítica do novo no velho. Neste sentido, o projeto político-pedagógico, na esteira da inovação regulatória ou técnica, pode servir para a perpetuação do instituído. (VEIGA, 2003, p. 270).

Diante disso, todo processo de inovação pode causar estranhamento, impacto ou mesmo receio, pois ao inovar, pensa-se automaticamente em reestruturar e modificar, ocorrendo assim a desacomodação e a necessidade de aprimoramento profissional e humano.

Dessa forma, é válido colocar que a inovação está a serviço da promoção da melhoria e da continuidade significativa dos processos educativos, ampliando saberes que são gerados a partir do que se sabe e se tem estruturado para a construção do novo. Partindo desse princípio, apresento no próximo capítulo

alguns aspectos do processo de gestão e de que maneira é formalmente organizada a instituição pesquisada.

## 2.5 A EDUCAÇÃO INTEGRAL

A ideia de educação integral pode ter sua definição confundida com educação em tempo integral, sendo que a última tem seu significado simplificado em maior tempo de permanência do aluno no ambiente escolar prezando pela qualidade. Conforme Gadotti (2009), “uma educação de qualidade é uma educação cidadã, ativa, participativa, formando para e pela cidadania, empoderando pessoas e comunidade. Toda cidadania é, por si mesma, ativa”.

Definir a educação integral é trazer o aluno para o centro do processo, sendo uma educação cidadã, proporcionando o desenvolvimento em todas as suas dimensões física, cultural, emocional, social e cognitiva. O relacionamento com a vida e o aprendizado possível convergindo com a preparação para um desempenho profissional de qualidade compõem a formação ética, solidária e com valores humanos que são refletidos quanto ao contexto global.

Sustentando essa base, são necessárias a convergência e a organização do trabalho escolar com um currículo de ações, que favoreçam tais possibilidades e que o professor atue como mediador do conhecimento, garantido a intencionalidade educativa. A educação integral traz a possibilidade da construção de projetos coerentes aos interesses dos alunos, ampliando seu repertório, com linguagens articuladas e propícias às necessidades de cada mudança de etapa escolar, construindo uma formação integrada e que transbordem na estrutura organizacional, estendendo-se como estratégias que a afrontam, como cita Lima (2011):

A escola não é apenas uma instância *hetero*-organizada para a reprodução, mas é também uma instância *auto*-organizada para a produção de orientação e de regras, expressão das capacidades estratégicas dos atores e do exercício (político) de margens de *autonomia relativa*, o que lhes permite, umas vezes retirar benefícios da centralização e, outras vezes, colher vantagens de iniciativas que a afrontam.(LIMA, 2016, p. 115)

A partir dessa reflexão, é cabível a justificativa da prática dos três projetos desenvolvidos no colégio pesquisado, pois todos perpassam faixas etárias que demandam maior cuidado justamente por suporem quebras e trocas de etapas educativas importantes na formação acadêmica. Tais momentos podem resultar em muitas inseguranças, incertezas e implicam novos desafios a serem enfrentados, trazendo esclarecimentos quanto aos ditos e não ditos, percebidos como processo favorável ao desenvolvimento integral dos alunos. A promoção de experiências diversificadas que estes projetos proporcionam, mesmo que não formalizados no âmbito organizacional, exercitam o conhecimento das emoções e inter-relações, vinculando territórios específicos das aprendizagens, as quais a escola está inserida.

Para tanto, é considerado o significado das relações que se estabelecem na estrutura organizacional e que serão aqui pesquisadas perante as dinâmicas de atividades realizadas no ambiente escolar. Tais relações convergem para e na construção do currículo, na participação e engajamento de múltiplos setores organizacionais da instituição, a integração com projetos, além de ferramentas formativas.

Seguindo no foco do aprendizado dos alunos, a reflexão e a análise das funcionalidades dos aspectos pedagógicos, administrativos e estruturais, à luz dos preceitos inicianos, tornam os participantes do processo construtores de seu ideal profissional e pessoal com autonomia e apropriação de sua realidade. E, a partir dessa apropriação, podem usufruir de sua formação integral de excelência trazendo, a partir do que ocorre no cotidiano escolar, a necessidade de novas formas de reflexão da estrutura organizacional. Dessa forma será apresentado no próximo capítulo, as bases teóricas que alicerçam a presente dissertação.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O PROCESSO DE GESTÃO/ ORGANIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

As instituições educativas organizam-se em estruturas formais, as quais são transmitidas através de instruções determinadas pela gestão central e, sob um enfoque burocrático, somente elas existem (LIMA, 2011, p. 55). Em vista disso, no presente capítulo, realiza-se um estudo aprofundado da estrutura formal e do seu

funcionamento a partir da constituição da escola nos preceitos da excelência acadêmica e da educação integral, aproximando, assim, o estabelecimento da proposição da inserção de uma estrutura não formal.

Primeiramente, é importante acentuar que o apostolado educacional da Companhia de Jesus comporta centenas de colégios e universidades espalhadas por todo o mundo a serviço da Igreja. Tais obras, como o Colégio Catarinense, onde atuo, são integradas não apenas pelos sacerdotes e irmãos jesuítas, mas também por milhares de leigos, que são nomeados como colaboradores, unidos numa imensa rede que acumula e integra o saber de toda a sua tradição educativa, ao longo de séculos.

Nesse contexto, é importante salientar que, segundo o Projeto Educativo Comum (PEC, 2016), a Companhia de Jesus propicia, entre os jesuítas e leigos, uma gestão participativa pautada no espírito colaborativo e consultivo. A reflexão, reelaboração e implementação do Planejamento Estratégico está em constante construção e manutenção.

A caminhada inaugural dessa construção do planejamento estratégico se deu no ano de 2013, objetivando o modo de pensar o futuro, a maneira de enxergar o Colégio em sua totalidade e a gestão estratégica dos setores, além de estabelecer a definição, a partir de 2016, de como e onde investir e orientar as escolhas e definições de acordo com a finalidade da instituição.

Ao longo do processo, foi realizado o diagnóstico estratégico, por meio da análise do ambiente interno e externo do Colégio, o qual foi feito pelo Instituto de Pesquisa de Mercado, da instituição UNISINOS, contratado para esse serviço, orientando-se pela implementação da Rede, para fomento e viés centralizado das instituições.

Dessa forma, foi realizada uma pesquisa que contemplou uma série de atividades, tais como: análise documental, entrevistas com técnicos e gestores, pesquisas de experiências exitosas, oficinas de trabalho e consulta com pesquisas à comunidade escolar, para detectar as prioridades da instituição.

Partindo do que foi definido como prioritário no diagnóstico, foi construído uma espécie de Mapa Estratégico em conjunto com os gestores. O Planejamento Estratégico contém os projetos necessários para alcançar os objetivos definidos nesse Mapa e para cada objetivo levantado.

A partir do planejamento estratégico, deu-se a introdução da ferramenta do Sistema de Qualidade e Gestão Escolar (SQGE), a qual permite melhoria contínua dos processos e resultados, gerando um círculo de reflexão permanente com o objetivo de avaliar novos resultados e práticas institucionais com compromisso e metas de que os alunos alcancem os melhores níveis de formação acadêmica integral.

E assim, de acordo com o Mapa e objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico, foram priorizadas ações voltadas para a melhoria do planejamento pedagógico e administrativo, estruturação de processos de trabalho, fortalecimento da comunicação institucional, adequação do ambiente de trabalho e atendimento às questões sustentáveis.

O Colégio Catarinense organiza seu planejamento estratégico alicerçado ao seu Projeto Político-Pedagógico (PPP, 2019). No documento, a instituição evidencia como objetivo principal educar para a excelência humana e acadêmica, partindo de um processo de corresponsabilidade, que é a participação de todos os envolvidos na ação, o qual demonstra a importância da formação de pessoas criativas e comprometidas com o serviço da fé e com a promoção da justiça, fazendo vistas ao bem comum, sendo essa a característica da Companhia de Jesus.

A partir dos princípios inacianos, inspirados nos exercícios espirituais de Santo Inácio de Loyola, o colégio apresenta, em sua metodologia de ensino-aprendizagem, um currículo que procura ir ao encontro das necessidades dos estudantes e da sua formação continuada.

A instituição também se destaca quanto à preocupação constante com o aprimoramento, a evolução e o crescimento formativo dos profissionais da educação que ali atuam.

As definições do trio missão-visão-valores foram elaboradas como sendo uma das primeiras diretrizes do planejamento, para assim elaborar e implementar projetos possibilitadores da excelência e a qualidade de ensino, o aprimoramento da gestão de pessoas, a melhoria da infraestrutura e o fortalecimento da comunicação institucional. Outras ações que visam ao crescimento e o discernimento, como a colaboração e o trabalho em rede da companhia e de suas instituições educativas, também foram incorporadas.

A contextualização da tríade Missão, Visão e Valores foi determinada da seguinte forma:

Quadro 4- Contextualização da Tríade

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inacianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, consciente, compassivos, criativos e comprometidos.	Ser um centro inovador de aprendizagem integral que educa para a cidadania global com uma gestão colaborativa e sustentável.	Nossa educação promove – 1. Amor e serviço; 2. Justiça socioambiental; 3. Discernimento; 4. Cuidado com a pessoa; 5. Formação integral; 6. Colaboração e sustentabilidade; 7. Criatividade e inovação.

Fonte: Elaborado pela autora (2019) segundo o site do Colégio Catarinense <<https://www.colegiocatarinense.g12.br/missao-visao-e-valores/>>

Assim como a tríade, teve início a ressignificação de espaços físicos nas unidades de ensino, com o objetivo de propor espaços inovadores que possibilitem experiências e vivências significativas, valorizando a Pedagogia Ecosistêmica e construindo, através da Pedagogia Inaciana e da escuta sensível, a autonomia e o respeito à criança, fortalecendo os laços entre família e escola, visando a educação integral do indivíduo. O projeto foi construído em 2017 e sua implantação iniciou, a partir de 2018, pelas dependências da unidade de ensino I, com posterior junção do acompanhamento de demais projetos que, gradativamente, serão implementados.

O diagnóstico e apreciação do ambiente interno e externo da instituição escolar concentrou-se na análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, que se traduzem respectivamente como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2001, p.38), para a Identificação dos principais pontos internos e externos da escola para uma análise do planejamento e na definição da estratégia para a melhor utilização, adequação ou modificações.

O estabelecimento das diretrizes/metastas da escola foi pensado, também, a partir de pesquisas realizadas para se ter ciência de qual cenário pretendia-se alcançar após o resultado do que foi levantado no diagnóstico. Esse cenário é um

conceito estratégico para definir a filosofia da escola e, portanto, sua estratégia corporativa.

Quanto à organização, à aplicação e ao controle da estratégia para atingir os objetivos, traçaram-se metas e ações a serem alcançadas. Isso tornou factível a operacionalização do planejamento estratégico, sabendo que, entre as várias opções estratégicas que uma instituição possa ter, algumas são suscetíveis de serem mais relevantes do que outras, visando maior eficiência. Isso só será feito através da integração e comprometimento de todos os colaboradores, definindo grupos de tarefas específicas e pessoas responsáveis.

Esse planejamento estratégico foi um período de qualificação dos processos educativos, pois as unidades da Rede Jesuíta de Educação estão passando pela experiência e construção de projetos de melhoria do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE), promovida pela Federação Latino-americana de Colégios Jesuítas (FLACSI). Sendo assim, há um caminho para um Sistema Integrado de Gestão que visa a qualificação e profissionalização dos processos administrativos das mantenedoras, promovendo processos e práticas de uma gestão transparente e integrada.

Entre tais processos e práticas, há o Projeto Educativo Comum (PEC, 2016), sendo esse um documento que busca mapear processos educativos nos colégios jesuítas do Brasil visando trazer olhares para a renovação diante de um cenário complexo e dinâmico no qual vive a sociedade, sem abrir mão do diálogo com a Igreja Católica. Continuando na trilha da formação integral dos alunos, o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar da FLACSI (2012), que contribui para a elaboração do PEC, vem apresentar indicadores de quatro dimensões do processo educativo tendo como foco central a aprendizagem integral do aluno.

Tendo em vista que o Colégio Catarinense tem no seu projeto educativo a missão de formar seu aluno integralmente tornando uma pessoa consciente, competente, compassiva e comprometida, pode-se comprovar, a partir dos contextos apresentados, que o Colégio Catarinense busca, no Planejamento Estratégico, concentrar projetos na linha do PEC e do SQGE visando a melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem, muito característico do Centro Magis Inaciano da Juventude o qual preconiza oferecer o tipo, o nível de educação e o desenvolvimento mais pleno possível das capacidades individuais de cada pessoa.

Analisando a estrutura organizacional da instituição pesquisada, é possível perceber que, mesmo fazendo parte de uma rede de ensino de educação básica confessional, existe o respeito pelas especificidades de cada região brasileira onde se localiza cada instituição de ensino. Assim, sem perder a intencionalidade da excelência acadêmica, a instituição em estudo possui características locais e únicas de acordo com as demandas e necessidades da comunidade escolar, bem como práticas educativas no contexto formal e não formalizados.

Diante disso, há a proposição para a organização estrutural ser analisada quanto à integração e inovação dos setores, trazendo especificidades às práticas administrativas, pedagógicas e estruturais para um modelo acadêmico ser sistematizado de forma descentralizada a fim de deixar funcional a missão educativa.

### 3.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A partir do desenho organizacional da instituição, será detalhado o estudo das funcionalidades formais, as quais são reguladas e se fazem necessárias para a realização da presente pesquisa.

A visualização e entendimento de como funciona formalmente o Colégio Catarinense são primordiais para o estabelecimento de critérios que irão fornecer informações relevantes quanto a sua estrutura, objetivando a realização das aproximações dos projetos de transição às especificidades dessa estrutura, além de problematizar aspectos do seu funcionamento teórico e metodológico.

Os principais aspectos da estrutura formal da instituição pesquisada foram organizados pelas atividades de cada cargo, pelos níveis decisórios de quem delega, pelas atribuições das Unidades de Ensino, do sistema de mídia educação, pela área administrativa, acadêmica e pastoral. Sendo assim, a estrutura foi organizada a partir dos cargos de direção geral, composta pelo diretor geral, o diretor acadêmico e o diretor administrativo.

Dentre esses cargos, toda a estrutura formal da instituição está disposta nos quadros e nos organogramas que seguem e será descrita no decorrer desse capítulo.

O Colégio Catarinense, mantido pela Associação Antônio Vieira, compreende:

Quadro 5: Direção-geral

Diretor-geral	Diretor administrativo	Diretor acadêmico
---------------	------------------------	-------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2019), com base em Rhoden (2011)

Quadro 6: Unidades de Assistência e Assessoramento

Conselho Diretor
Conselho Técnico-Administrativo
Conselho Acadêmico
Centro de Pastoral
Assessoria de Comunicação

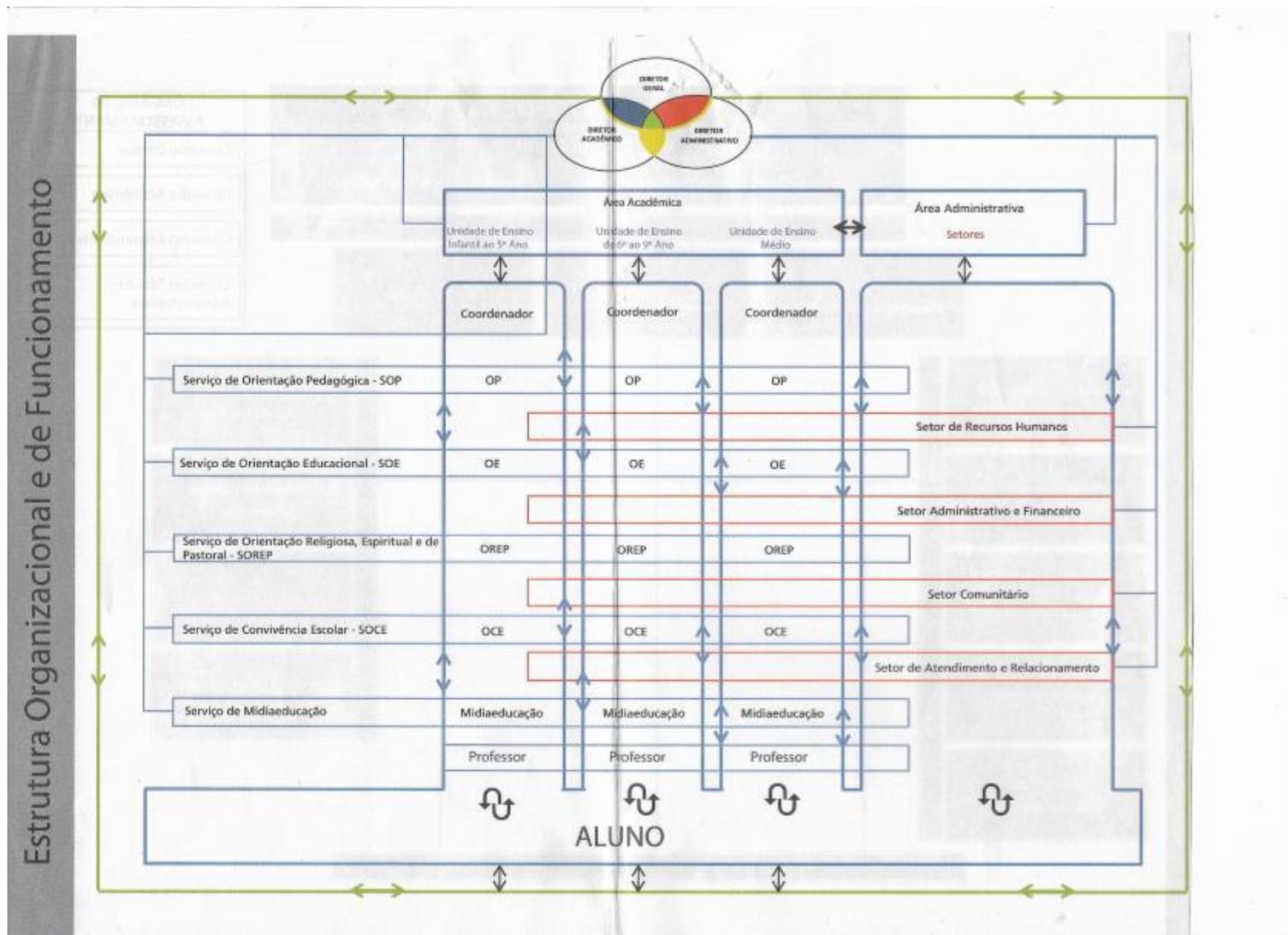
Fonte: Elaborado pela autora (2019), com base em Rhoden (2011)

Quadro 7: Equipes das Unidades de Ensino

Coordenador
Coordenadores –adjuntos
Serviços de apoio ao ensino
Serviços de apoio à coordenação (assistentes, auxiliares de coordenação e monitores de pátio)
Apoio geral (reprografia, biblioteca, laboratórios, enfermaria, audiovisual, TI)

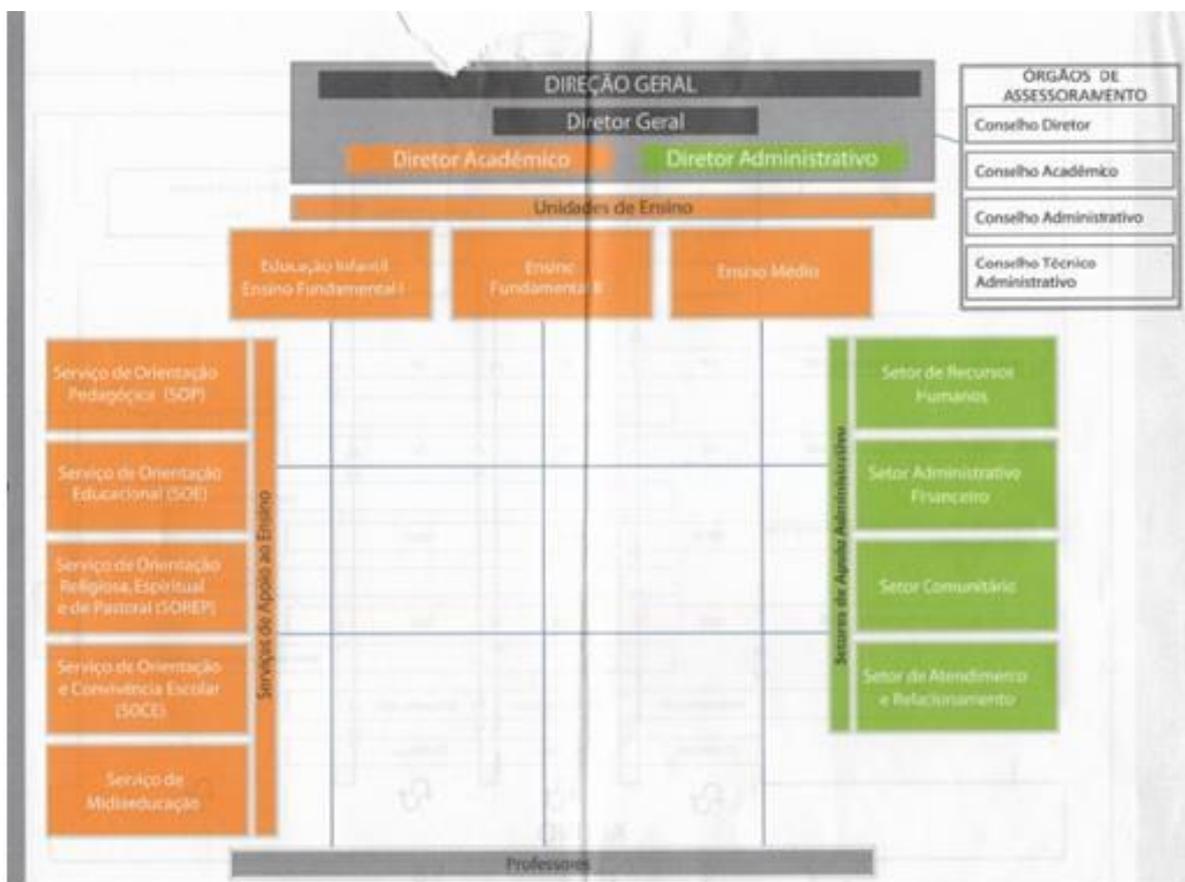
Fonte: Elaborado pela autora (2019), com base em Rhoden (2011)

Figura 1: Estrutura Organizacional e de Funcionamento da Instituição



Fonte: Rhoden ( 2011)

Figura 2: Estrutura Organizacional e de Funcionamento com órgãos de assessoramento



Fonte: Rhoden ( 2011)

### 3.1.1 A Direção Geral

A função do diretor geral é assegurar o alcance dos objetivos educacionais estabelecidos no Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a implementação do regimento específico da instituição, auxiliado pelos diretores acadêmico e administrativo (RHODEN, 2011, p 39). Ele representa a instituição garantindo o cumprimento da legislação em vigor, trazendo estratégias para deliberações definidas junto ao conselho diretor o qual analisa conjuntamente a viabilidade de todos os encaminhamentos, propostas e ações a serem tomadas. Igualmente, responsabiliza-se em convocar o conselho técnico administrativo para propor, considerar e efetivar as normas de legislação do Estado.

### 3.1.2 A Direção Acadêmica

As funções pedagógicas são desempenhadas pela direção acadêmica que alinha, supervisiona e orienta a construção e a implementação do PPP da instituição educativa, auxiliada pelos coordenadores de unidade de ensino e pelos serviços pedagógicos, educacionais, religiosos/pastorais, de convivência escolar e do Mídiaeducação. Coordena, também, o conselho acadêmico, que tem por funções as de planejamento e organização do cronograma anual e calendário a ser desenvolvido segundo os preceitos legais (ROHDEN, 2011, p.44-45).

Outras atribuições do conselho acadêmico são assegurar e dar condições para o cumprimento das metas estabelecidas para a execução do PPP, integrando toda a comunidade escolar e organizando atividades de formação docente prezando pelo desenvolvimento da consolidação da gestão escolar.

#### 3.1.2.1 Unidades de Ensino

A instituição pesquisada é subdividida em duas unidades de ensino, denominadas Unidade de Ensino I e Unidade de Ensino II. Cada uma conta com um coordenador que tem a responsabilidade de assegurar a pluralidade e a aplicabilidade funcional do PPP da instituição, supervisionando o planejamento das atividades que são desenvolvidas no cotidiano da escola (RODHEM, 2011, p.48). Ele necessita, portanto, analisar as questões acadêmicas e as administrativas na relação com os serviços e professores, garantindo o acompanhamento pedagógico e estruturando recursos humanos e físicos.

As unidades de ensino são compostas por turmas de estudantes e professores com habilitação para exercício da profissão a partir da Educação Infantil, com 3 anos completos até 31 de março, as séries finais e o Ensino médio, até o 3ª ano. Há, também, as equipes das unidades de ensino que se constituem para dar suporte em funções de coordenação de unidade, orientação pedagógica, orientação educacional, orientação religiosa, de convivência e auxílio à unidade.

Tais unidades possuem atribuições indispensáveis para o processo educativo, articulando os serviços pedagógico, educacional, religioso/pastoral e de convivência de forma que possam analisar, planejar e executar métodos e ferramentas que garantam a viabilidade da proposta pedagógica da escola. A

gerência das unidades de ensino é realizada pelo coordenador, que garante a funcionalidade de cada serviço respeitando cada qual em suas especificidades.

Segundo Rohden (2011), os serviços existentes nas unidades de ensino são formalmente organizados de acordo com as especificidades de atuação, orientando-se para as convergências pedagógicas necessárias. A orientação pedagógica é responsável pelo planejamento do PPP junto à direção acadêmica e coordenadores, bem como a orientação da formação e prática do corpo docente. Sendo também a responsabilidade da orientação pedagógica organizar as reuniões de formação docente da unidade de ensino.

Outro serviço é o de orientação religiosa e pastoral, que permeia todo o processo educativo quanto aos valores e princípios da Companhia de Jesus, de forma a organizar e pôr em prática atividades de formação religiosa, as quais serão um meio evangelizador que dialoga com o conhecimento da fé, propiciando vivências de valores humanos e cristãos, além de permear a ação educativa.

O serviço de orientação de convivência escolar tem como objetivo cuidar e preservar o ambiente e a boa convivência escolar, cuidando na disciplina pessoal e coletiva dos alunos e professores. Tem o papel de articular, com os demais serviços, ações diárias perante os alunos, professores e famílias em mediações com problemáticas percebidas no processo educacional. Segundo Rodhen (2011), outro serviço importante que consta na estrutura formal da instituição é o de Mídiaeducação, que necessita dialogar com os coordenadores das unidades de ensino e todos os serviços, possibilitando as intervenções das estratégias de mídia educativa com múltiplas linguagens. Seu papel é fornecer apoio pedagógico de forma operacional, logística e conceitual para o processo educativo.

Já o serviço de orientação educacional, no qual hoje atua a pesquisadora, tem em sua função formal a assessoria acadêmica e a participação na construção e encaminhamentos do PPP junto aos demais serviços. Também acompanha e orienta alunos e professores quanto ao processo de ensino e aprendizagem nas dinâmicas diárias de inter-relação e convívio escolar. O SOE atua em conjunto com os demais serviços na orientação e admissão de novos alunos e professores, na elaboração de projetos de valorização e desenvolvimento humano e acadêmico, conversando diretamente com as famílias em ações de mediações que se fazem necessárias (RODHEN, 2011, p.58).

### **3.1.3 A Direção Administrativa**

A assessoria ao diretor geral é uma atividade desempenhada pelo diretor administrativo, participando da formulação das diretrizes administrativas e acadêmicas. O diretor orienta sua equipe técnica e administrativa na elaboração conjunta com os diretores quanto ao orçamento administrativo/financeiro anual, controlando movimentações econômicas, financeiras e patrimoniais da instituição. Ele é igualmente responsável pelo conselho administrativo da instituição, composto pelo próprio diretor administrativo, pelos coordenadores do setor de recursos humanos, administrativo-financeiro, comunitário e de atendimento e relacionamento (RODHEN, 2011, p.72-73).

Todos os setores que compõem a parte administrativa compreendem e permeiam as relações que integram os funcionários e colaboradores como questões do departamento de pessoal, apoio aos gestores, atividades financeiras de gestão e controladoria, operacionalizando o projeto orçamentário e a documentação legal e fiscal da escola. Conseqüentemente, assegura serviços de segurança e monitoria, além de suprimentos em tecnologia da informação, dando suporte e manutenção a todos os equipamentos de informática, redes de conectividade, telefonia, infraestrutura e gestão de espaços.

O setor de atendimento e relacionamento apoia todos os setores administrativos através da recepção, protocolo, telefonia, acompanhamento a visitantes e monitorando a análise e avaliação de bolsas de estudo de alunos com o suporte das ações assistenciais. De acordo com Rodhen (2011), ele agrega os serviços da secretaria, atendimento, serviços social e relacionamento, gestando a atividade cartorial de registros e documentos dos alunos matriculados. Esse setor controla as informações e registros de dados gerados pelo sistema – CRM, além de ser responsável pela comunicação e relacionamento direto em primeira instância com os clientes.

## **3.2 A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA NOS PRECEITOS DA EXCELÊNCIA ACADÊMICA**

Quando se pensa a respeito da organização da escola, vem à mente a organização do trabalho escolar que é voltado ao cotidiano dos alunos e

professores e onde há necessidade da participação de ambos nos processos educativos. Tendo em vista as Características da Educação da Companhia de Jesus:

A comunidade educativa de um centro da Companhia estuda as necessidades da sociedade atual, refletido sobre as linhas de ação da escola, as estruturas, os métodos, a pedagogia e todos os demais elementos do ambiente escolar para encontrar os meios que melhor podem realizar as finalidades do colégio e implementar a sua filosofia educacional. Na base destas reflexões são introduzidas mudanças consideradas como necessárias ou úteis na estrutura, nos métodos, no currículo etc. Um educador, segundo a tradição jesuíta, é incentivado a exercitar grande liberdade e imaginação na escolha de técnicas de ensino, métodos pedagógicos etc. As linhas básicas de ação e as práticas escolares fomentam a reflexão e a avaliação e facilitam toda mudança necessária. (KLEIN, 2015, p.86-87).

A partir desse conhecimento, é possível conceber a relevância que a educação jesuíta tem perante os professores e equipe de gestão quanto à abertura às necessidades de mudanças e modificações relacionadas às exigências da sociedade atual, partindo da real utilidade e fomentando melhores formas de implementação da educação e filosofia humanista.

As finalidades dos processos educativos sugerem que se possibilite a ação das práticas para obtenção do resultado e promoção do conhecimento o qual é uma das premissas de qualquer instituição escolar para uma formação de qualidade. Como preceitua Lima:

Na medida em que tais atividades podem ser consideradas imprescindíveis para que se possa falar de escola e de processo de ensino-aprendizagem, elas são requisitos decorrentes do status e das atribuições dos respectivos membros. (LIMA, 2011, p. 78)

Nesse contexto, a importância da participação organizada, segundo Lima (2011), possibilita a reflexão e a formulação de um sistema organizado em um contexto participativo e envolvido nos encaminhamentos do cotidiano. Se torna desse modo, essencial a aplicação das experiências, práticas e vivências educativas as quais a excelência acadêmica necessita para sua garantia e eficácia do sistema, ou seja, da organização sistemática do trabalho escolar em conjunto com a gestão estruturada e regulada da instituição educativa.

Sendo assim, a gestão regulada poderá partir dos pressupostos da participação informal, que podem ser caracterizadas como as intercorrências durante todo o processo com referências não estruturadas formalmente ou não formais, que são as iniciativas organizadas que ocorrem à parte do sistema e do processo. Nesse contexto, evidenciam-se as atividades dos projetos de transição ou de passagem que, por vezes, extrapolam a estrutura formal, mas que necessitam dessa intercorrência informal para serem efetivas e eficazes características da produção do novo, ou seja, da inovação. Mesmo que as atividades educativas informais, consistam em regras menos estruturadas, não representam uma aplicabilidade operacional atribuída às diretrizes que a instituição escolar determina em seu plano de orientação e seus níveis estruturantes de formulação do rigor praticado ou efetivamente reiterado.

Nessa reflexão, a excelência acadêmica associa-se à ideia de um conhecimento sistematizado, mas vai além do contexto cognitivo, assinalando o desenvolvimento das interações sociais e significados de contextos emocionais, da construção e, conseqüentemente, da mudança a partir do que já existe, estabelecendo imprescindivelmente o pensamento de uma educação agregadora e integral. Diante disso, a relevância quanto às reflexões e informações elencadas durante a pesquisa, bem como os achados constituídos no capítulo seguinte do estado da arte, serão considerados para a proposição da intervenção. Com vistas ao aprimoramento dos compromissos que são característicos da Companhia de Jesus.

#### **4 ESTADO DA ARTE**

O estado da arte tem a intenção de sistematizar um conjunto de buscas realizadas, além de demonstrar os meios de pesquisa que foram empregados para compor uma perspectiva a respeito do que está sendo estudado sobre temas vinculados à proposta de investigação aqui apresentada.

O levantamento foi realizado com buscas em diferentes meios de informação e divulgação de pesquisa, com o objetivo de facilitar o acesso a informações sobre teses e dissertações defendidas junto a programas de pós-graduação que abordassem a temática relacionada ao estudo proposto. Foram

utilizados na busca quatro descritores: "Educação Humanista"; "Processos Pedagógicos"; "Estruturas Organizacionais da Educação Básica" e "Contexto Socioeducativo". O período de busca foi limitado entre 2014 e 2018.

O Banco de Teses da Capes foi um dos repositórios utilizados, pois permite o refinamento da pesquisa por características, ano, autor, orientador, banca, grande área de conhecimento, área de conhecimento, área de avaliação, área de concentração, nome do programa, nome da instituição e/ou biblioteca.

Outra fonte de pesquisa utilizada foi a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)<sup>3</sup>; O catálogo da BDTD permite fazer a filtragem da pesquisa por pesquisadores, grupo de pesquisa e projeto de pesquisa. Na sequência, foi utilizada a plataforma Scientific Electronic Library OnLine<sup>4</sup> (SciELO), uma ferramenta que permite a busca por coleções, periódicos, idioma, ano de publicação, área temática, índice de citações, citáveis e não citáveis e/ou tipo de literatura.

A seguir, são apresentados os resultados encontrados divididos por fonte de pesquisa:

O primeiro quadro sintetiza o levantamento dos resultados acerca das teses e dissertações produzidas entre 2014 e 2019, com a pesquisa no Banco de Teses e Dissertações da CAPES e do BDTD. As 139 dissertações obtidas foram resultantes de uma busca que envolveu três descritores: "Educação Humanista"; "Processos Pedagógicos" e "Estruturas Organizacionais da Educação Básica". Sendo que, nas primeiras buscas, aproximaram-se do tema, 3 teses (quadro 8).

Na busca que totalizou em 120 dissertações com os descritores: "Processos Pedagógicos" e "Estruturas Organizacionais da Educação Básica" com aproximação do tema, restou uma (quadro 8) de onze totalizadas, com os descritores: "Estruturas Organizacionais da Educação Básica" e "Contexto Socioeducativo", aproximando-se do tema uma dissertação de tese de mestrado (quadro 9).

Sendo assim, no total, sete dissertações aproximaram-se do tema aqui proposto.

---

<sup>3</sup> Disponível em <[www. http://bdtd.ibict.br/vufind/](http://bdtd.ibict.br/vufind/)> Acesso em: 18 de jun. 2019.

<sup>4</sup> Disponível em <[www.scielo.org](http://www.scielo.org)> Acesso em: 18 de jun. 2019.

#### 4.1 A PESQUISA NO BANCO DE TESES DA CAPES

O Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma ferramenta de busca e consulta, com resumos relativos a teses e dissertações defendidas desde 1987. As informações são fornecidas diretamente à Capes pelos programas de pós-graduação, responsáveis pela veracidade dos dados<sup>5</sup>.

Os descritores usados na plataforma foram: "Educação Humanista"; "Processos Pedagógicos" e "Estruturas Organizacionais da Educação Básica" (quadro 8).

A fim de refinar a busca, foram selecionados os filtros: teses e dissertações, ano de 2016 a 2018; para a grande área de conhecimento optamos por ciências humanas e para a área de conhecimento foi selecionado educação.

Após a aplicação dos filtros, 128 resultados foram encontrados com abordagens semelhantes ao tema aqui proposto.

No desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado o descritor: "Contexto Socioeducativo", junto ao descritor: "Estruturas Organizacionais da Educação Básica" (quadro 9), como refinamento de filtros: teses e dissertações, ano de 2014 a 2018; a grande área de conhecimento optamos por ciências humanas e a área de conhecimento foi educação. Após a aplicação dos filtros, um (1) resultado foi encontrado.

Busca com os descritores: "Educação Humanista"; "Processos Pedagógicos" e "Estruturas Organizacionais da Educação Básica":

Quadro 8 - Teses e dissertações a partir do levantamento do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (2018).

AUTOR	TÍTULO	DATA DA DEFESA	INSTITUIÇÃO
Damasio, Rosinei Abadia	<b>Educação Integral E Escola De Tempo Integral: Concepções De Professores Da Rede Estadual De Educação De Goiás Sobre O Projeto Ser Pleno.</b>	19/03/2018	Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-Goiás)
Portella, Andrea Jardim	<b>A Apropriação Da Teoria De Vigotski No Trabalho Pedagógico</b>	30/08/2018	Pontifícia Universidade

<sup>5</sup> Informações disponíveis em <[www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)> Acesso em: 19 jun. 2019.

	<b>De Professores Dos Anos Iniciais Do Ensino Fundamental Na Rede Municipal De Ensino De Goiânia</b>		Católica de Goiás (PUC-Goiás)
Costa, Tania	<b>Organização Institucional E Interesses Individuais E Corporativos: Distribuição Da Carga Horária De Ensino No IFRN - Campus Natal Central'</b>	30/08/2018	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Busca com o descrito: "Estruturas Organizacionais da Educação Básica";  
"Contexto Socioeducativo":

Quadro 9- Teses e dissertações a partir do levantamento do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (2018 / 2014).

AUTOR	TÍTULO	DATA DA DEFESA	INSTITUIÇÃO
Cavalcante, Ana Paula Henrique	<b>Relação Entre Crenças E Habilidades Sociais Na Gestão Docente De Conflitos Interpessoais</b>	21/03/2018	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 4.2 A PESQUISA NA BIBLIOTECA DO BDTD – BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E MESTRADOS

A busca na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações foi realizada com os descritores: "Processos Pedagógicos" E "Estruturas Organizacionais da Educação Básica", com refinamento de filtros: teses e dissertações, ano de 2016 a 2018; na grande área de conhecimento foi selecionado ciências humanas e área de educação. Dessa busca, resultaram vinte e um (21) achados. Desses, dois abordam mais diretamente o tema proposto.

Busca com os descritores: "Processos Pedagógicos" e "Estruturas Organizacionais da Educação Básica":

Quadro 10- Teses e dissertações a partir do levantamento do Catálogo de Teses e Dissertações do BDTD (2016 A 2018).

AUTOR	TÍTULO	DATA DA DEFESA	INSTITUIÇÃO
Marcheti, Tânia Cristina Impocetto	<b>Valores organizacionais no cotidiano de uma Fatec: representações sociais de professores e estudantes.</b>	2018	Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Feyh, Patricia Ferreira	<b>O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional: Um estudo de caso nas instituições de ensino de educação básica da rede Verzeri.</b>	2018	Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 4.3 A PESQUISA NA PLATAFORMA SCIELO – SCIENTIFIC ELETRONIC LIBRARY ONLINE

A SciELO é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros. O programa é mantido pela Federação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e tem o objetivo de aumentar a visibilidade, acessibilidade, qualidade, uso e impacto de periódicos científicos<sup>6</sup>.

A busca na plataforma SciELO deu-se com o descritor “Contexto Socioeducativo” (quadro 11), com refinamento de filtros: artigos, ano (2016 a 2018); grande área de conhecimento (ciências humanas) e área de conhecimento (educação). Após os filtros serem aplicados, um resultado próximo do tema foi encontrado.

Busca com o descritor: “Contexto Socioeducativo”:

<sup>6</sup> Informações disponíveis em <www.fapesp.br/62> Acesso em: 20 jun. 2019.

Quadro 11- Artigo a partir do levantamento do Catálogo da SciELO (2016 a 2018)

AUTOR	TÍTULO	DATA DA DEFESA	INSTITUIÇÃO
Carolina Flores-Lueg e Omar Turra-Díaz,	<b><i>Contextos socioeducativos de prácticas y sus aportes a la formación pedagógica del futuro professorado</i></b>	21/11/2018	Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 4.4. ANÁLISE DOS ACHADOS

A análise dos trabalhos escolhidos se deu pela temática educativa vinculada ao processo de construção do presente trabalho, considerando os objetivos e os conceitos aqui implicados.

A dissertação intitulada “Educação integral e escola de tempo integral: concepções de professores da rede estadual de educação de Goiás sobre o projeto ser pleno”, defendida na PUC de Goiás, foi realizada a partir de pesquisas qualitativas. Sendo assim, envolveu tanto a pesquisa bibliográfica quanto a pesquisa de campo, problematizando as concepções de educação integral, por meio da análise de um projeto experimental de educação em tempo integral, elaborado pela Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte (SEDUCE), em parceria com o Instituto Jaime Câmara, ambos do Estado de Goiás.

As reflexões realizadas na dissertação foram em torno da identificação da concepção de Educação Integral e da importância de desenvolver projetos de interesse dos alunos, contexto que se aproxima do buscado pela presente pesquisa. O trabalho coteja a visão dos professores sobre educação integral e a concepção de ser pleno, privilegiando as proposições dos autores Cavaliere, Coelho, Libâneo, Moll, Paro, Limonte e Vigotski, com ênfase na ideia do desenvolvimento das competências socioeducativas com a percepção da importância da excelência acadêmica e humana.

A dissertação também defendida na PUC de Goiás, intitulada “A apropriação da teoria de Vigotski no trabalho pedagógico de professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental na Rede Municipal de Ensino de Goiânia”, investiga a incidência, na prática pedagógico-didática de professores dos alunos

dos anos iniciais do Ensino Fundamental, de princípios teóricos e metodológicos apoiados nas ideias de Vigotski. A partir disso, são buscadas as relações entre esses princípios e orientações, com o trabalho docente e organização escolar e, também, o movimento entre a formulação da proposta, as formas de implantação e de apropriação pelos professores, incluindo entraves formais e não formais da efetivação da proposta pedagógica.

A partir do estudo de tal dissertação, o que chama a atenção nesse trabalho realizado é a sustentação do conteúdo formal pedagógico aos conceitos básicos de Vigotski, educação e ensino, corroborando com o tema de pesquisa ao trazer à tona a questão da investigação das relações entre os princípios e orientações do trabalho docente e a organização escolar.

A Dissertação defendida na Universidade do Rio Grande do Norte (UFRN) sob o título: "Organização Institucional e interesses individuais e corporativos: distribuição da carga horária de ensino no UFRN – Campus Natal Central", investiga o modo como se estabelece a relação entre as necessidades de organização institucional e os interesses individuais e corporativos dos docentes, bem como isso reflete na distribuição da carga horária de ensino na instituição. Em termos mais específicos, objetivou-se determinar quais os interesses que orientam a organização e distribuição de aulas e suas implicações no espaço coletivo, considerando que pode existir uma tendência ao esvaziamento da esfera pública.

A identificação das necessidades de organização institucional coletiva em vertentes como as relacionadas à natureza pedagógica potencializaram-se no processo de ensino e aprendizagem ao estabelecer função dos interesses individuais e corporativos dos docentes em detrimento das necessidades educacionais da organização do trabalho escolar.

Tais pressupostos se harmonizam com o tema da presente pesquisa por buscar a identificação do modo como se processa a mediação entre as necessidades de organização institucional e os interesses individuais e corporativos, sob a ótica da concepção participativa e democrática.

A tese "Valores organizacionais no cotidiano de uma FATEC: representações sociais de professores e estudantes", defendida na Universidade Estadual Paulista (UNESP), apresenta um estudo qualitativo que analisa aspectos estruturais das representações sociais de valores e organizações a partir da

constituição e rotina da Fundação de Apoio a Tecnologia e Ciência (FATEC). Outro ponto relevante é a importância das pessoas ao socializar com o processo, possibilitando a compreensão da construção diária das práticas pedagógicas e nas aprendizagens dos alunos ancoradas em valores.

No presente estudo, destacou-se o papel social de uma faculdade enquanto uma organização que tem como propósito a formação científica ao alcance de todos, visando a melhoria de práticas educativas e a formação de sujeitos conscientes e críticos da realidade social e econômica.

Já a dissertação defendida na UNISINOS, intitulada “O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional: um estudo de caso nas instituições de ensino de educação básica da rede Verzeri.”, analisa o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão de uma rede escolar confessional de educação básica, de natureza particular e de finalidade filantrópica, buscando compreender como é aplicada a ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais, propondo assim, melhorias de profissionalização e qualificação da gestão educacional.

Dando seguimento às buscas, a dissertação “Relações entre crenças e habilidades sociais na gestão docente de conflitos interpessoais”, defendida na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), investigou a relação entre mudança de cultura e a gestão docente de conflitos sob a perspectiva da Teoria das Habilidades Sociais. O trabalho propõe um diálogo de campo teórico com base na área das habilidades sociais, através do contexto de competência social como oportunidade de desenvolvimento das aprendizagens sociais e emocionais presentes nas relações interpessoais.

Finalizando o estudo de teses, dissertações e artigos selecionados, temos o artigo “Contextos socioeducativos de prácticas y sus aportes a la formación pedagógica del futuro professorado”<sup>7</sup> O presente trabalho tem o objetivo de apresentar os resultados do projeto do grupo de investigação – PROFOP (Professorado; Políticas de formação e Práxis profissional do projeto “La práctica profesional como escenario para la construcción de saberes pedagógicos desde

---

<sup>7</sup> TURRA-DÍAZ, Omar.; FLORES-LUEG, Carolina. Contextos Socioeducativos de prácticas y sus aportes a la formación pedagógica del futuro profesorado. Artigo (en Educación) – **Universidad del Bío-Bío**, Chillán, Chile, 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602019000100267&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602019000100267&lng=en&nrm=iso&tlng=es)>. Acesso em: 05 de jun. 2019.

las voces de estudiantes, profesores, guías y supervisores”), todos financiados pela direção de investigação da Universidade de Bío-Bío, na cidade de Chillán no Chile.

Nesse estudo, é apresentada a investigação das significações teóricas atribuídas aos estudantes de pedagogia para que possam experimentar a formação prática em dois contextos educativos distintos, em termos demográficos e socioculturais, sendo um contexto urbano e outro rural.

Os resultados deram conta do valor da parte prática no itinerário formativo do professor e organização do trabalho, bem como suas contribuições para a aquisição do conhecimento pedagógico e prático. O que se destacou entre os participantes foi a percepção da importância da prática vinculada aos aspectos teóricos de todo o curso de pedagogia como um valioso dado para a sistematização da investigação educativa que deve ser indispensável aos programas de formação de professores.

Outro fator preponderante foi a necessidade de revisão do sentido do trabalho educacional por meio da teoria vygotskyana do desenvolvimento das funções sociais aliadas ao desenvolvimento cognitivo e emocional. É importante frisar o quanto esses campos foram determinando-se cronologicamente, indicando tanto uma maior atenção para a avaliação do trabalho escolar, quanto o planejamento estratégico da organização e a importância do desenvolvimento de práticas que não estavam reguladas, mas que se fizeram necessárias.

Sendo assim, a partir da leitura dos resumos das produções acima elencadas, foi possível estabelecer uma divisão entre os seguintes campos: o da importância da organização do trabalho escolar, tanto para professores como alunos e gestão e a necessidade de ofertar uma educação integral que extrapole o ambiente escolar, dando ênfase à ideia do desenvolvimento socioeducativo e não somente à escola de tempo integral, mas no percurso do processo de análise dos dados realizado durante a dissertação, as produções aqui selecionadas serão retomadas e poderão reforçar ainda mais as interlocuções bibliográficas e conceituais, bem como compreensões sobre as possibilidades desse estudo.

A condução metodológica da dissertação será apresentada no próximo capítulo. Para isso, foram definidos para a pesquisa quatro procedimentos que serão utilizados como caminho para a busca, investigação, análise e apropriação

das informações para a concepção dos objetivos da presente dissertação de mestrado.

## 5 METODOLOGIA

Apresento neste capítulo as escolhas metodológicas que foram utilizadas, para que assim fosse possível o alcance dos objetivos da pesquisa. A abordagem escolhida foi de campo qualitativo, tendo em sua essência a compreensão e o aprofundamento do trabalho, que é realizado formal ou não formalmente, considerando o que está documentado no âmbito da escola pesquisada.

No caso do foco desta pesquisa, que é o conhecer e o conceber as relações estabelecidas entre o trabalho realizado na escola e como ele se vincula à estrutura organizacional da instituição pesquisada, a investigação será originária da minha perspectiva, ou seja, do lugar onde me encontro, estabelecendo um diálogo entre o campo empírico e o teórico. Pois, segundo Sampieri; Collado e Lucio (2013), é através do enfoque qualitativo que se busca compreender e verificar, a partir do ponto de vista do pesquisador, o foco a ser investigado.

A metodologia utilizada para a realização da pesquisa, no que concerne ao levantamento de dados sobre o período da pandemia, foi composta de recursos para uma maior abrangência e melhor entendimento do contexto e do olhar, para então serem analisadas as informações que se vinculam ao problema de pesquisa aqui investigado.

Inicialmente, realizou-se um questionário eletrônico on-line com os professores e gestores que atuam diretamente com as turmas de transição, para rastrear e analisar os contextos vivenciados durante as atividades remotas no período de pandemia. Igualmente, foram selecionados, organizados e verificados, trazendo em composição de rastreio e acompanhamento, os documentos e planejamentos que serão necessários para a análise e revisão metodológica documental. Os documentos selecionados foram elaborados pelos educadores que pertencem a um dos três grupos que realizam os “projetos de transição” os quais serão analisados a partir das situações cotidianas da escola, partindo da aproximação de suas necessidades e dinâmicas as quais foram incorporadas durante a pesquisa, em consonância com a perspectiva dos preceitos Inacianos.

Na pesquisa qualitativa as hipóteses foram modificadas de acordo com as reflexões realizadas durante todo o processo de estudo, assim, testagens estatísticas não serão utilizadas, pois segundo Sampieri, Collado e Lucio:

As hipóteses são modificadas com base nos raciocínios do pesquisador, portanto, não são testadas estatisticamente. As hipóteses de trabalho qualitativas são então gerais ou amplas, emergentes, flexíveis e contextuais, adaptam-se aos dados e as mudanças no decorrer da pesquisa. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 382)

Dessa forma, a abordagem qualitativa permite que perguntas e hipóteses sejam desenvolvidas, antes, durante e após a coleta de informações e considerações dos dados.

O processo da pesquisa se dará a partir do olhar e das reflexões elaboradas pelas percepções, observações e dados pesquisados, além da necessidade do aprimoramento e verificação da organização da estrutura organizacional e do trabalho escolar realizado, a partir de todo o legado educativo da Companhia de Jesus, pela e na educação humanista. Para isso, foram utilizados como procedimentos de pesquisa: o questionário eletrônico on-line, a pesquisa documental, o mapa mental e a análise cartográfica, os quais serão especificados a seguir:

#### a) Questionário Eletrônico On-line

A técnica do questionário eletrônico foi utilizada na pesquisa, pois trouxe a possibilidade de estruturar a coleta de informações sobre o tema. Com o recebimento das respostas, foi realizado o estudo e análise das ideias e significados das respostas as quais auxiliaram na escrita de como a instituição pesquisada organizou-se com o contexto das aulas remotas, advindo da pandemia, com os professores e gestores que trabalham com as turmas de transição.

Sobre o questionário eletrônico através da internet, segundo Silva, Santos e Siqueira (1997), é aquele que utiliza meio eletrônico para sua aplicação, dessa forma, facilitando o acesso de todos, principalmente no momento de quarentena vivido e a necessidade do "home office" dos profissionais da educação.

A aplicação para coleta das respostas foi realizada pelo envio do questionário por e-mail, sendo enviado diretamente para o participante da pesquisa que deveria responder a mensagem com as questões preenchidas. O envio foi realizado com um arquivo anexo ou no próprio corpo da mensagem, assim, para responder as afirmações, os professores e gestores acessaram o link eletrônico do questionário, responderam e, ao final, clicaram em um botão para envio das informações para a responsável pela pesquisa.

A participação dos professores e gestores na pesquisa, a partir do envio das respostas online, indicou o seu consentimento para o uso das respostas dadas. Garantiram-se às manifestações o resguardo ético explicitado nos pressupostos metodológicos da pesquisa, assim como a preservação da identidade do(a) professor(a) /gestor(a) participante.

Dessa maneira, a reflexão aqui proposta busca compreender as implicações que o trabalho remoto realizado durante o período de distanciamento social provocado pela pandemia da Covid-19 teve no trabalho pedagógico, contemplando as aulas síncronas e assíncronas.

#### b) A Pesquisa Documental

Foram rastreados com foco nas evidências de atividades e projetos realizados com as turmas de transição, uma pesquisa documental e/ou revisitados arquivos, projetos e planejamentos relativos ao campo empírico e sua estrutura organizacional. Dessa forma, concretamente pode-se perceber que a verificação e análise de como se dá os processos educativos com relação aos alunos, professores e gestão educativa foi uma fonte representativa.

Para a pesquisa documental, foram utilizadas evidências que necessariamente se vincularam com o tema proposto consistindo nos planejamentos docentes pertinentes aos três projetos propostos, o PEC, por ser um documento que norteia o caminhar pedagógico das escolas jesuítas, bem como, o PPP do Colégio Catarinense que, segundo a LDB em seu Art. 12, determina que seja elaborado e executado na instituição, intensificando, assim, as possibilidades de construção e autonomia para a elaboração de projetos (BRASIL, 1996).

Os documentos se estabeleceram na pesquisa, a partir dessa metodologia, por estarem formalizados ou não, assim como sustenta de Gil:

[...] na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas. Há, de um lado, os documentos “de primeira mão”, que não recebem nenhum tratamento analítico. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. Incluem-se aqui inúmeros outros documentos como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. De outro lado, há documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 2002, p. 46)

Assim, as fontes utilizadas na pesquisa documental, mostraram estabilidade de dados ao partirmos da premissa de que os documentos se mantêm por um longo tempo, mesmo que possam ser, por vezes, subjetivos. Portanto, a exigência da qualidade das explorações carece da realização das mesmas com disponibilidade para observação. Sendo que, nesse caso, houve maior disponibilidade de acesso e contato, pois a participação da pesquisadora nos processos da instituição são sistemáticos e assíduos.

### c) Mapas Mentais

A abordagem da pesquisa com a utilização dos mapas mentais será de complementação e auxílio sistemático na verificação e organização do conjunto de informações, principalmente na sistematização dos três projetos de transição. Isso acontece na aproximação das construções formais às possibilidades reais que são estabelecidas a partir do trabalho realizado. Nesse sentido, a prática metodológica dos mapas mentais foi escolhida porque são recursos gráficos importantes na representação e sistematização de informações do conhecimento, através de palavras-chave ou mesmo de um conjunto de elementos significativos, advindos dos dados obtidos.

Sendo assim, a utilização dos mapas mentais se dará igualmente, na realização da formalização e explicações dos três projetos de transição e das construções formais e não formais que são realizadas pelos alunos, em colaboração com professores e gestão educativa, que são hoje uma realidade no

ambiente escolar, corroborando com o que Debom e Moreira trazem quanto a organização dos pensamentos:

Uma vez que o funcionamento do cérebro humano não assume uma dinâmica linear, a maneira tradicional de organizar os pensamentos e sintetizar os pensamentos de terceiros (anotações) não é conveniente para o resgate de informações, entre outras coisas porque não faz dos termos chave protagonistas. Nesse aspecto, os mapas mentais podem constituir uma expressão muito mais fidedigna dos pensamentos individuais. (DEBOM; MOREIRA, 2016, p. 254)

Nesse sentido, na intenção da busca por maior confiabilidade das informações para a construção dos mapas mentais, incorporados à pesquisa, será utilizado um *software* agilizando e facilitando a composição e traços dos mapas, o CmapTools, que tem autorização gratuita para *downloads* pelo Institute for Human & Machine Cognition<sup>8</sup>(IHMC) da Universidade da Flórida nos Estados Unidos da América (EUA).

O mesmo será utilizado, segundo Novak e Cañas (2019), com a função de ferramenta para organização e representação gráfica de conhecimento, representando e sistematizando o conceito ou conteúdo, estabelecendo relações entre as informações, ganhando significado cognitivo e ligando a conceitos de aprendizagem significativa.

De acordo com o desenvolvimento da pesquisa, os mapas mentais sistematizam com maior praticidade e solidez as informações referentes à organização estrutural e harmonização formal das percepções não formalizadas, “ao contrário do texto linear, eles têm a flexibilidade de mostrar não apenas os fatos, mas também as relações entre eles, o que proporciona um maior entendimento” (BUZAN, 2009, p. 80).

Para tanto, os mapas foram dispostos com o objetivo de possibilitar ainda mais clareza e compreensão do conjunto de informações da análise, da problematização e da proposição da adequação organizacional, podendo, através da estratégia do estudo cartográfico, realizar o acompanhamento e análise.

---

<sup>8</sup>Informações disponíveis em: <<https://cmap.ihmc.us/docs/cmaptools-concept-map>> Acesso em 30 de nov. 2019.

#### d) O Estudo Cartográfico

A cartografia foi considerada uma das chaves para combinar e consolidar a análise e organização dos dados obtidos por meio de instrumentos e informações traçadas e estabelecidas pela pesquisa documental e pelos mapas mentais, os quais foram utilizados para mapear e acompanhar as informações pesquisadas nos documentos e mapas mentais. Segundo Passos e Kastrup (2009), a cartografia é um método utilizado em pesquisas de campo voltadas ao estudo da subjetividade.

Dessa forma, na presente pesquisa foi utilizado o estudo cartográfico para acompanhar processos. A preocupação aqui, da pesquisadora, não foi somente com a representação de objetos, o objetivo é o de tornar o estudo investigativo, gerando, assim, uma maneira de estar em campo e percebendo como os sujeitos da pesquisa (os participantes) relacionam-se com os fatos e informações “[...] é tudo aquilo que impede que o território seja um meio ambiente composto de formas a serem representadas ou de informações a serem coletadas.” (BARROS; KASTRUP, 2009, p. 59).

A cartografia como método investigativo e de acompanhamento se deu por meio da construção de um mapa aberto, não abrangente, de linhas variadas e possivelmente fragmentadas que poderão formar uma multiplicidade com certa amplitude de informações. Consequentemente, é possível prever essa pluralidade, pois ela necessitou da variedade de informações e atividades que foram percebidas no âmbito escolar.

O trabalho da cartografia não é a exploração de conceitos investigados, mas sim, um compartilhar de um território existencial em que sujeito e objeto da pesquisa se relacionam e se (co)determinam. (PASSOS; ALVAREZ, 2009. p. 131). Ainda segundo Barros e Kastrup (2009), a atenção cartográfica é definida como concentrada e aberta, caracterizando-se por quatro variedades: o rastreio, o toque, o pouso e o reconhecimento atento.

O Rastreio é “um gesto de varredura do campo” (BARROS; KASTRUP, 2009. p.40), é acompanhar mudanças de posição, de velocidade, de aceleração e de ritmo, sendo assim, rastreio não se restringe a uma busca de informação. A atenção do cartógrafo é, em princípio, aberta e sem foco, e a concentração se explica por uma sintonia fina com o problema.

O Toque é sentido como “uma rápida sensação, um pequeno vislumbre, que aciona em primeira mão o processo de seleção” (BARROS; KASTRUP, 2009, p.42), sua importância no desenvolvimento de uma pesquisa de campo revela que esta possui múltiplas entradas e não segue um caminho unidirecional para chegar a um fim determinado. Através da atenção ao toque, a cartografia procura assegurar o rigor do método sem abrir mão da imprevisibilidade do processo de produção do conhecimento, o qual constitui uma exigência positiva do processo de investigação.

O Pouso “indica que a percepção, seja ela visual, auditiva ou outra, realiza uma parada e o campo se fecha, numa espécie de zoom. Um novo território se forma, o campo de observação se reconfigura” (BARROS; KASTRUP, 2009, p. 43).

Já o Reconhecimento atento desmonta a noção tradicional do mesmo, sendo ela pautada na ideia do rebatimento da percepção numa imagem prévia ou esquema correspondente. Conforme Barros e Kastrup (2009, p.46) “o processo de reconhecimento não se dá de forma linear, como um trajeto único ou uma marcha em linha reta”, realiza um trabalho de construção da percepção através do acionamento dos circuitos e da expansão da cognição produzindo dados que já estavam lá.

Barros e Kastrup, em uma palestra para o site Laboratório de Sensibilidades, relatam que:

Não existem modelos, não existem regras, não existem receitas de bolo, por mais que se estude a cartografia dos livros ou escute as pessoas falando sobre o método da cartografia, a pesquisa exige e requer mesmo a experiência do pesquisador, o mergulho no território em que ele está trabalhando, a habitação prolongada desse território. (BARROS; KASTRUP, 2009).

Assim sendo, cartografar, segundo Barros e Kastrup (2009), é acompanhar processos e não representar objetos. Da mesma forma que a realização da presente pesquisa e intervenção podem auxiliar na identificação de dispositivos de investigação, habitando um território existencial, no qual o mesmo absorve os pontos de vista existentes na instituição pesquisada e que serão observados, sendo reconhecido o estabelecimento das atividades e projetos e sua subjetividade. Como pesquisadora, acredito que as escolhas realizadas pelas

técnicas metodológicas apresentadas trouxeram informações com maior embasamento, além da possibilidade de análise efetiva do que foi identificado e, a partir disso, auxiliar na construção da proposição e proposta de intervenção da presente pesquisa.

Na sequência, o capítulo 6, tratará do contexto posto frente ao inesperado. Durante a realização da pesquisa de dissertação, o contexto escolar necessitou ser reinventado e as condições e possibilidades das atividades educacionais em função de uma nova modalidade de ensino necessitou ser incorporada.

## **6 A ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA NO CONTEXTO DA PANDEMIA EM ATIVIDADES REMOTAS**

Durante a pesquisa houve algumas modificações no contexto escolar o qual era vivenciado antes da pandemia, entramos em um período diferenciado em nosso contexto educativo, no Colégio Catarinense, bem como em todas as instituições educativas. Tal situação deu-se devido à abrupta modificação das estruturas e meios de ensino, aprendizagem e mediação educacional pela necessidade sanitária do fechamento presencial de todas as instituições de ensino em Santa Catarina, a partir de 16 de março de 2020, em razão da pandemia causada pela doença coronavírus síndrome respiratória aguda grave 2: Covid-19, que chegou ao Brasil em meados de fevereiro de 2020.

A pandemia teve efeitos nas esferas sociais, culturais e políticas. Nesses momentos, que se desdobram em mudanças, foram necessárias reflexões quanto às metodologias, os pareceres e às leis que normatizam as ações dos processos educativos.

A partir das determinações do governo Estadual e Municipal pela suspensão das aulas em virtude do Covid-19, o Colégio deu início a ações de preparação de espaços virtuais e remotos de aprendizagem. Dessa forma, a escolarização básica, que trabalha com preceitos como: a necessidade das relações socioemocionais, o cuidado interpessoal, a presença humana e a notoriedade do professor como mediador do desenvolvimento do ensino e aprendizagem dos alunos, sujeitos do processo, necessita transcender a favor do sentido e da continuidade do desenvolvimento integral e da excelência acadêmica.

No âmbito educacional, o momento reforçou a importância de um currículo que estabelecesse uma relação harmônica entre as diversas áreas do conhecimento, considerando desde as particularidades do perfil dos educandos e as características das faixas etárias, até o tipo de material de que dispunha a instituição no que diz respeito à mediação dos processos educativos.

Por considerar em nossa educação os preceitos inicianos: “Promover educação de excelência, inspirada nos valores cristãos e inicianos, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, conscientes, compassivos, criativos e comprometidos” (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 43), percebeu-se a grande importância em saber a opinião dos professores e gestores que interagem e trabalham com as turmas que estão ligadas aos projetos de transição/passagem. Tal importância foi percebida, devido a educação remota para as diferentes etapas da Educação básica, infantil III, 5º anos do EF I e 9º anos do EF II na atual circunstância, nos colocar na necessidade de desenvolver uma rotina de estudo, de interação, da manutenção do vínculo e de comunicação, até o retorno das atividades presenciais, permitindo as vivências das múltiplas linguagens a serviço da aprendizagem, preparando os alunos para o próximo nível de ensino.

Sendo assim, a instituição educativa optou pela utilização das plataformas de ensino Moodle®, Studos®, Sistema de Ensino Poliedro® e MicrosoftTeams®, sistematizando, por meio das atividades propostas pelos professores, a promoção de alguns conceitos, tais como: protagonismo e autonomia, com acompanhamento e orientação da escola, junto às famílias, num processo de adaptação que permitiu que os planejamentos e desenvolvimento de conteúdos possam ter continuidade.

Durante o acompanhamento e busca de pistas, foi possível encontrar materiais e informações que foram aproximadas ao objeto da pesquisa quanto às relações estabelecidas entre o trabalho realizado pela escola e como vinculam-se à sua estrutura organizacional.

Para isso, foi elaborado um questionário<sup>9</sup> para os professores e gestores que trabalham com as turmas de infantil III, 5º e 9º anos do ensino fundamental, para

---

<sup>9</sup>O questionário na íntegra junto aos resultados obtidos foram incluídos no anexo C da presente dissertação.

que fosse possível compreender as inferências que o trabalho remoto, com aulas síncronas e assíncronas, pode provocar no desenvolvimento do exercício pedagógico.

Portanto, foi elaborado e apresentado aos professores e gestores um prefácio, com informações e explicações quanto ao questionário, trazendo uma maior clareza quanto à participação, ao consentimento e à preservação da identidade de cada educador. Segue a apresentação:

Quadro 12 – Apresentação do questionário para professores e Gestores.

Questionário para Professores e Gestores (Inf. III - 5º e 9º anos) do Colégio Catarinense

Este questionário online faz parte da pesquisa realizada pela aluna Adriana Maurina Chaplin Savedra de Araujo, matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional - nível Mestrado, da Universidade de Vale do Rio dos Sinos.

A dissertação de mestrado intitulada “Os ditos e os não ditos da estrutura organizacional: um estudo dos limites e das possibilidades das relações estabelecidas na estrutura organizacional de uma escola jesuíta”, visa compreender o objetivo geral que é o de analisar as relações estabelecidas na estrutura organizacional de uma escola jesuíta, aproximando os aspectos formais e não formais da organização, das funcionalidades estabelecidas nos aspectos pedagógicos e administrativos da escola, revisitando os preceitos da Pedagogia Inaciana e os compromissos pedagógicos da instituição pesquisada.

Desta maneira, a reflexão aqui proposta busca compreender as implicações que o trabalho remoto realizado durante o período de distanciamento social provocado pela pandemia da Covid-19 teve no trabalho pedagógico, contemplando as aulas síncronas e assíncronas.

A sua participação na pesquisa, a partir do envio das respostas online, já indica seu consentimento para o uso das respostas dadas. Garantem-se às manifestações o resguardo ético explicitado nos pressupostos metodológicos da pesquisa, assim como a preservação da identidade do(a) professor(a) participante. A pesquisadora responsável coloca-se à disposição para dirimir quaisquer dúvidas pelo e-mail [adrianamaurina@colegiocatarinense.g12.br](mailto:adrianamaurina@colegiocatarinense.g12.br).

Em consonância com as reflexões e informações colocadas, posicione-se frente às 5 afirmativas:

Fonte: Elaborador pela autora (2020)

Em sequência, serão analisadas as afirmativas e respostas do questionário aplicado, de forma anônima, aos professores e gestores do Colégio Catarinense

que atuam nos segmentos das turmas do Infantil III, 5º anos do Ensino Fundamental I e 9º anos do Ensino Fundamental II, como embasamento e análise de informações para a escrita ao presente subcapítulo.

O questionário eletrônico foi enviado para 44 professores e gestores que estão diretamente ligados aos projetos de transição na instituição, desses, foram retornadas 31 manifestações. As respostas obtidas trouxeram um resultado bastante significativo perante o sentimento e vivência da realidade dos educadores durante o período de aulas remotas e a verificação da continuidade dos projetos de transição, mesmo com as implicações relevantes que poderiam ocorrer devido à pandemia de COVID-19 ao trabalho desenvolvido por esse grupo de profissionais.

A ideia da aplicação do questionário eletrônico visa contemplar posicionamentos específicos advindos do período da pandemia e a compreender quais as interferências que a contingência do isolamento social ocasionou nos processos de trabalho e, conseqüentemente, no desenvolvimento dos projetos de transição.

## 6.1 ESTUDO DO PERÍODO REMOTO: RESULTADOS OBTIDOS

Importa considerar nesse estudo dos resultados obtidos que, ao ser elaborado, o questionário afirmativo trouxe a reflexão quanto aos questionamentos e inferências sobre a manutenção da inter-relação entre professores e alunos, os quais pertencem ao grupo dos três projetos de transição, para a verificação da continuidade do projeto durante o período letivo remoto.

Dessa forma, as afirmativas foram construídas para compreender como os professores percebem a relação social emocional e cognitiva, os aspectos e apreensão da utilização da educação humanista inaciana durante as dinâmicas de estudos e também o conhecimento, por parte da instituição, quanto à disponibilidade de recursos e formação necessária para exercer as atividades durante o período de isolamento, contextos presentes nos preceitos Inacianos.

Outro fator importante verificado com a aplicação do questionário eletrônico foi a de saber se os educadores sentiam-se preparados para o retorno presencial, com novos protocolos de saúde e prevenção da Covid-19 e modificações da realidade educativa.

Sendo assim, foi solicitada, nas quatro primeiras afirmações do questionário eletrônico, a manifestação de evidências que possibilitassem a verificação de elementos comprobatórios às respostas da questão anterior. Foi também assegurado que os respondentes seriam compostos por professores e gestores que trabalham diretamente com as turmas dos projetos de transição, ou seja, professores e gestores das turmas de infantil III, 5º anos do Ensino Fundamental I e 9º anos do Ensino Fundamental II.

Mesmo com a necessidade de modificações da modalidade de ensino em função da emergência de saúde, os projetos de transição poderiam ou não serem considerados e realizados para a preparação da passagem dos alunos para o próximo segmento de ensino, no ano letivo de 2021, pós-pandemia.

Da mesma forma, o questionário aplicado aos respondentes, diretamente relacionados aos projetos de transição, trouxe clareza e foco para a continuidade da execução dos mesmos que se vinculam diretamente ao objeto da presente dissertação, bem como da análise das relações estabelecidas na estrutura organizacional da escola com a aproximação dos aspectos formais e não formais, das funcionalidades estabelecidas, buscando sempre a conformidade com os compromissos pedagógicos e inicianos.

O questionário eletrônico afirmativo foi aplicado de forma on-line pela ferramenta GoogleForms® no período de 09/06/2020 até 09/07/2020. Após seu fechamento, foram realizadas as leituras e análises das respostas de todos os participantes, as quais encontram-se detalhadas na sequência.

Na primeira questão, é possível verificarmos (quadro 13) que os professores, em sua maioria, concordam ou concordam plenamente que as relações sociais, emocionais e cognitivas entre o aluno e educador estão sendo afetadas, sendo evidenciadas (apêndice B: questão 2) a falta de contato físico, a possível inibição dos alunos para interagirem durante as aulas on-line e a adaptação abrupta dos professores nessa modalidade de ensino.

Outro ponto verificado foi a percepção dos professores quanto à compreensão por parte dos alunos da realidade existente nas primeiras semanas de trabalho remoto e o interesse e/ou dificuldade dos alunos e suas famílias em adaptar-se à essa nova realidade.

Quadro 13 – Gráfico da questão número 1 do questionário eletrônico

1. Com as modificações e adaptações das metodologias de ensino para o modo remoto, on-line, síncrono e assíncrono, as inter-relações, a relação socioemocional e cognitiva entre aluno e educador estão sendo afetadas, modificando a forma de comunicação e a manutenção do vínculo.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo plenamente	10
● Concordo	19
● Discordo	2
● Discordo totalmente	0



Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

Foi possível verificar pelas respostas número 17 e 19, os quais são educadores que percebem os alunos, em suas aulas, mais participativos e motivados, trazendo para si o fator incentivador:

Quadro 14 – Percepção de dois educadores quanto a questão número 2 do questionário eletrônico

17	anonymous	Acredito que nada substitui a aula presencial, porém posso observar nas aulas síncronas uma grande participação dos alunos e alunas, não somente presentes na sala virtual TEAMS, mas interagindo durante as explicações, correções. A questão da postura do professor e professora em chamar pelos alunos, incentivá-los a participarem é um diferencial nesse período de educação remota. Quanto as aulas assíncronas, observo a participação na Plataforma Moodle, na realização das tarefas e interação com o professor no Fórum, porém não tanto como nas aulas síncronas.
19	anonymous	Os aluno participam das aulas e estão bem motivados a aprender.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

Nas questões três e quatro, que tratam da percepção da utilização dos alunos da educação humanista inaciana em dinâmicas de estudo de forma remota, 26 respondentes concordam com a afirmativa (apêndice B: gráfico da questão 3), trazendo como evidências a preocupação dos alunos com os demais e consigo mesmo. Tal preocupação revela-se em relação às dificuldades de acessar as aulas on-line ou materiais e recursos tecnológicos, oferecendo auxílio e mantendo o respeito com os colegas e professores, além da verificação do cuidado e do bem comum que grande parte dos alunos e professores sentem em relação a todos os participantes dos momentos síncronos.

Já a relação de discordância que ficou em 5 participantes (apêndice B: questão 4) incide nas respostas de número 7,12, 13, 20 e 31, as quais trazem desde a impossibilidade de verificação em totalidade até a falta de clareza, pois há alunos que não participam das atividades, além da falta de partilhas de avaliações e respostas com o grupo, que permanecem passivos.

Outro indicativo referenciado é o da utilização, por parte de alguns alunos, da falsa ideia do anonimato virtual, trazendo comportamentos que não condizem com os ideais inacianos, sem respeitar os demais, comportamento já visualizado em período presencial, segundo as informações citadas.

Quanto à afirmativa realizada na questão 5, do oferecimento, por parte da instituição, de formação aos educadores para a utilização de ferramentas tecnológicas no exercício das atividades durante o período de isolamento social, inserida nas questões cinco e seis, 16 respondentes concordaram plenamente e 14 concordaram (quadro 5), indicando a realização de reuniões de formação das ferramentas Microsoft Teams® e Moodle®:

Quadro 15 – Gráfico da questão número 5 do questionário eletrônico



Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

Também foi constatado que foram disponibilizados recursos audiovisuais com o intuito de aproximar os educadores aos novos métodos e ferramentas de trabalho, além dos materiais já utilizados na modalidade presencial, com cursos on-line, disponibilidade de auxílio dos serviços, encaminhamentos de ferramentas e tutorias em vídeos, com o apoio do SOP, do SOE, do setor e tecnologia da informação e da equipe de gestão. Segundo um único respondente da questão número 6 do questionário eletrônico (quadro 16), não foram disponibilizadas muitas opções de formação para ferramentas tecnológicas:

Quadro 16 – Percepção do educador quanto a questão número 6 do questionário eletrônico

7	anonymous	Não tivemos muitas opções de formação para as ferramentas tecnológicas .
---	-----------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

As questões sete e oito abordaram na disponibilização do educador pela Instituição de Ensino, da oferta de recursos necessários para o exercício das atividades remotas durante o período de isolamento social, como a disponibilização de materiais e ferramentas, auxílio nas plataformas de ensino e orientações pedagógicas.

Como é possível visualizar na questão 7, os 23 educadores concordaram e 7 concordaram plenamente com a afirmativa, afirmando (quadro 17) que a Instituição de Ensino disponibilizou recursos necessários, fornecendo computadores, materiais didáticos e uma sala preparada, na Instituição de Ensino, para os professores que necessitassem de um espaço para desenvolver suas aulas on-line e gravações de videoaulas.

Na afirmativa 7, a qual pode ser visualizada no quadro 17, foi citado pelos educadores que concordaram ou concordaram plenamente que os mesmos obtiveram o suporte do setor de Tecnologia da Informação e o acompanhamento semanal do Serviço de Orientação Pedagógica.

Alguns respondentes mencionaram a necessidade de aquisição própria de dispositivos tecnológicos para dar conta do que necessitavam, mas com acesso a materiais impressos e on-line, os quais foram disponibilizados pela Instituição:

Quadro 17 - Gráfico da questão número 7 do questionário eletrônico

7. São disponibilizados pela instituição educacional ao educador, os recursos necessários para o exercício das atividades remotas durante o período de isolamento social, como disponibilização de materiais e ferramentas, auxílio na utilização das plataformas de ensino e orientações pedagógicas.

[Mais Detalhes](#)

Concordo plenamente	7
Concordo	23
Discordo	1
Discordo totalmente	0



Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

Quanto à discordância da afirmativa, houve um educador ou gestor, número 23, que mencionou na resposta da questão 8 do questionário eletrônico, quanto a falta de informações e orientações, por parte da instituição, de como inovar:

Quadro 18 - Percepção do educador quanto a questão número 8 do questionário eletrônico

23	anonymous	Às vezes faltam informações de como inovar.
----	-----------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

Complementando a análise do questionário eletrônico, a indagação afirmativa 9 (apêndice B: questão 9), na qual teve como propósito o da verificação por parte do educador/gestor, se estaria preparado para o retorno às atividades presenciais, com novos protocolos de proteção à saúde e prevenção ao Covid-19,

tendo a consciência das modificações da realidade educativa de professores e alunos, não foram solicitadas evidências, pois poderia incidir em questões pessoais.

No gráfico da questão 9 (apêndice B) foi possível verificar que 6 respondentes concordaram plenamente com a afirmação. Já 19 educadores/gestores responderam que concordam que estariam preparados para um retorno presencial. Em discordância à afirmativa, 6 respondentes não se sentiam preparados para um retorno das atividades de forma presencial.

Pela análise do questionário afirmativo, é possível verificar que a maioria dos educadores que trabalham com as turmas de transição, percebem e observam seus alunos em seu desenvolvimento social, emocional e cognitivo, o que é referência para o desenvolvimento e continuidade dos projetos de transição, mesmo sendo no formato remoto e com atividades on-line (síncronas e assíncronas).

A experiência diferenciada, com a modalidade a distância, desafia a capacidade de sustentação da prática pedagógica e das metodologias utilizadas pela Instituição, as quais são embasadas pelo PPP.

Dessa forma, na análise dos gráficos dos resultados, grande parte dos educadores trouxe em suas respostas a percepção da utilização da educação humanista e dos preceitos inicianos durante o processo educativo remoto, outro fator essencial para o acompanhamento e verificação da efetividade dos projetos de transição, mesmo que possivelmente realizados em formato diferenciado do presencial e de que alcancem a integralidade da Pedagogia Inaciana.

Outros fatores importantes analisados referem-se à verificação por parte da Instituição de Ensino, da oferta de formação aos educadores capacitando-os na utilização de ferramentas tecnológicas, bem como a disponibilização de materiais, ferramentas, recursos e disponibilidade de local apropriado aos educadores para que fosse possível o exercício das atividades durante todo o período de aulas remotas.

Foram disponibilizados cursos de formação e capacitação on-line, em parceria com a UNISINOS. Ocorreram quatro reuniões de capacitação e formação docente, com o objetivo de qualificar a ação educativa, reconhecendo a importância do educador, reafirmando a necessidade da utilização das tecnologias da informação e computação como meio de ensino e aprendizagem. As datas da

realização dos momentos podem ser visualizadas no anexo C, além da disponibilização de equipamentos (computadores e laptops), suportes tecnológicos aos programas educacionais utilizados pela escola e a capacitação e orientação, através do setor de Tecnologia da Informação e dos gestores das Unidades de Ensino.

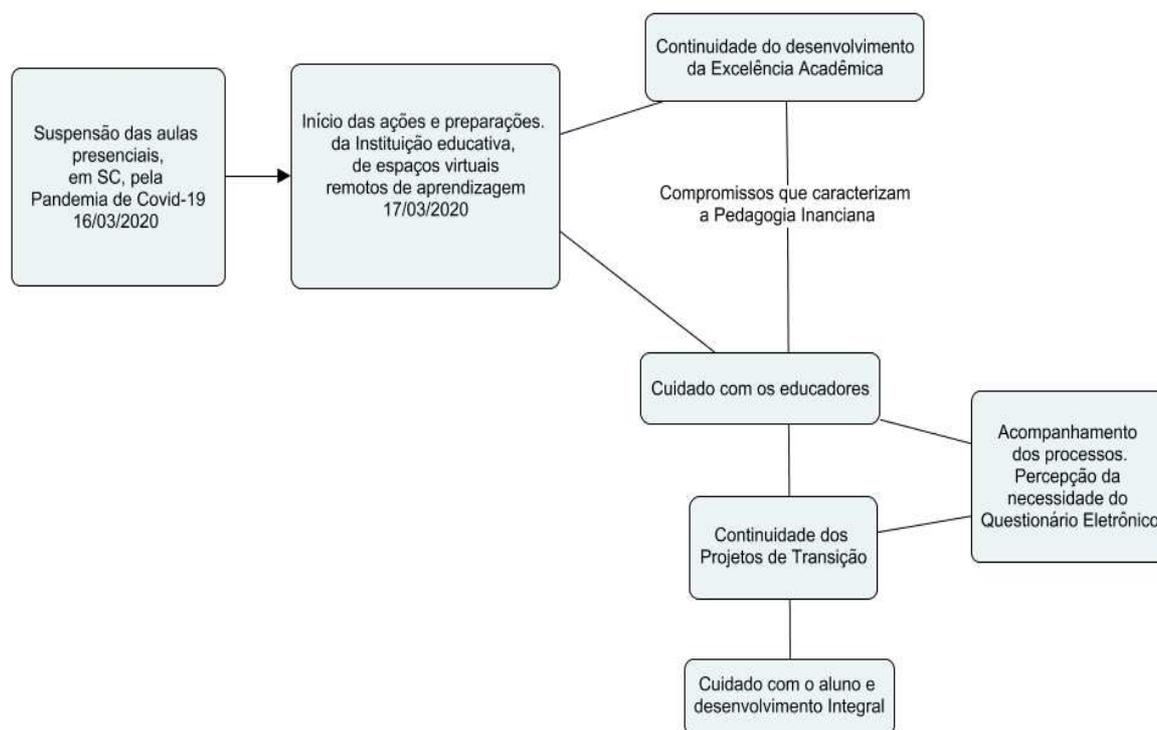
Sendo assim, é possível, a partir das respostas descritas pelos educadores/gestores, perceber que a capacitação e a oferta de materiais de apoio auxiliaram na aquisição de conhecimento dos processos e ferramentas tecnológicas e reduziram as distâncias entre professor e aluno.

Concluindo a análise das afirmativas, outro ponto importante inserido no questionário foi o do retorno às atividades presenciais. Mesmo com as colocações a respeito de modificações da realidade educativa, a inserção de novos protocolos de proteção à saúde e para a prevenção da doença respiratória, causada pelo Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 – SARS-CoV-2, a maior parte dos respondentes sentem-se preparados para o retorno presencial. Todavia, quando o mesmo ocorrer, por normatização das entidades governamentais, implicarão em desafios que se darão em diferentes temporalidades e trarão consequências que sequer conseguem ser estipuladas nesse momento, as quais circundam toda a comunidade educativa em relação às demandas e ações dos protocolos sanitários, para um efetivo trabalho educativo provido com segurança.

Dessa forma, durante a pesquisa, foi feito o acompanhamento e a análise da aproximação dos aspectos formais e não formais desenvolvidos durante todo o período de ensino remoto e também a operacionalidade estabelecida nos aspectos pedagógicos e administrativos da instituição jesuíta.

Na sequência é apresentado o mapa mental com a sistematização das adaptações da instituição no período da pandemia:

Figura 3: Sistematização das adaptações do período da pandemia 1



Fonte: Elaborado pela autora com o Software CmapTools (2020)

## 6.2 ANÁLISE DOS PROJETOS DE TRANSIÇÃO

A reflexão e a preocupação de como os professores e alunos relacionam-se no ambiente escolar, a partir de suas vivências e das possibilidades dessas relações podem estar associadas aos ditos e não ditos na estrutura organizacional, pois além da necessidade do significado e da relevância vinculando às atividades e dinâmicas formais e informais, as quais são realizadas através dos projetos de transição, os professores e alunos poderão ser capazes de atingir de forma eficaz e eficiente os envolvidos no processo escolar.

Sendo assim, os projetos de transição corroboram na aquisição de habilidades importantes no desenvolvimento da educação integral, as quais são incorporadas à excelência acadêmica inanciana, como verificado na citação a

seguir, retirada do documento: Uma tradição viva no século XXI da Companhia de Jesus:

A educação para a cidadania global não deve ser apenas um complemento, mas integrada ao currículo central. Isto acontece quando professores e estudantes incorporam exemplos globais e culturais ao longo de seus estudos; quando são ensinadas habilidades comunicativas que sejam inclusivas, efetivas e globalmente conscientes; quando todas as disciplinas são abordadas a partir do reconhecimento da globalização e do seu impacto na aprendizagem no século XXI; e quando as experiências globais e multiculturais são priorizadas nas realizações dos estudantes e na contratação de professores para a missão. (COMPANHIA DE JESUS, 2019, p. 66)

Ao mapear, acompanhar e verificar os processos, movimentos e necessidades das turmas de passagem por segmento, partiu-se de princípios essenciais, tais como: o afastamento, a permanência em campo, a partir de pistas de produção e invenção de conhecimentos, em busca de documentos e a prática da subjetividade, as quais foram direcionadas pelos critérios metodológicos e conceituais da presente pesquisa, para assim realizar a análise dos projetos de transição.

A partir da análise de planejamentos de educadores das turmas que participam dos projetos de transição selecionados, foram traçadas metas para o acompanhamento de todo o processo, que inferem em diversos aspectos, produções e ações pedagógicas, administrativas e organizacionais formais e não formalizadas, as quais são realizadas.

A quantidade de documentos coletados, durante a pesquisa, atingiu um grande volume de material, sendo que parte dele não se vinculava diretamente à análise dos projetos, como pretendido. Devido a isso, houve a necessidade de criar critérios para a escolha do material que então foi analisado.

Os critérios identificados no quadro a seguir foram constituídos a partir da percepção da importância da escolha do material para que fosse possível a verificação da ocorrência dos movimentos do projeto de transição, mesmo que de forma tênue.

Quadro 19: Critérios de escolha do material analisado

<b>CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO MATERIAL ANALISADO</b>
1. Descrição do Movimento/Atividade relacionada ao Projeto de Transição
2. Inserção dos objetivos relativos ao Movimento/Atividade relacionada ao Projeto de Transição
3. Atividade que seja identificada como preparatória para a passagem para o próximo segmento de ensino
4. Inserção das Etapas do PPI – Paradigma Pedagógico Inaciano

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O quadro de critérios favoreceu a análise, servindo como guia para a escrita do presente subcapítulo, sendo possível a organização dos desdobramentos que surgiram a partir dos quatro indícios levantados, os quais estão acordados ao estudo metodológico, percebendo como os sujeitos da pesquisa relacionam-se com os fatos e informações.

#### a) Análise do Projeto de Transição Infantil III:

Ao iniciar a análise dos documentos, observou-se pelos planejamentos do ano de 2018 das turmas de Infantil III, que os indicativos quanto à importância e à necessidade de preparar os alunos das turmas de transição estavam pouco revelados nos escritos dos professores e ocorreram em três momentos muito pontuais, utilizando somente a etapa de ação e contexto do PPI – Paradigma

Pedagógico Inaciano, sem a utilização de uma reflexão, experiência e avaliação quanto à significância da vivência. Nos planejamentos, não estava incluído um objetivo, mas tão somente uma descrição de atividade identificada como preparatória da transição para o 1º ano do Ensino Fundamental I. A percepção das pistas exploradas nessa pesquisa indicaram ser uma prática relacionada ao desenvolvimento do projeto de transição e em preparação dos alunos dessa faixa etária, descritas de forma tímida, mas que foram executadas.

Nos planejamentos dos professores do Infantil III do ano de 2019, é possível verificar que o desenvolvimento do processo ocorreu com a preocupação da realização das cinco etapas do PPI nos três movimentos, ocorridos nos meses de setembro, novembro e dezembro de forma sequente e próximos um do outro.

As atividades desenvolvidas pelos professores são descritas de forma genérica, mas com a preocupação da continuidade, reflexão e significado para os alunos.

Nos planejamentos selecionados pela pesquisadora, observou-se a emergência de documentos elaborados com maior organização e de forma mais específica, com objetivos claros. Percebeu-se, a partir do acompanhamento dos vestígios nos documentos, que houve a preocupação com a preparação dos alunos do Infantil III para o 1º ano e com as fidelizações.

No ano de 2020, verificou-se que os movimentos do Projeto de transição, do Infantil III, foram realizados somente em dois momentos, diferente dos anos de 2018 e 2019 nos quais os três movimentos distintos foram realizados. Acredita-se que essa modificação ocorreu pelo ano atípico com aulas remotas para os alunos. Dessa forma, foi possível verificar que houve a necessidade de adequações, sendo reorganizado o cronograma curricular e calendário escolar da faixa etária, bem como o tempo de ação dos professores com os alunos.

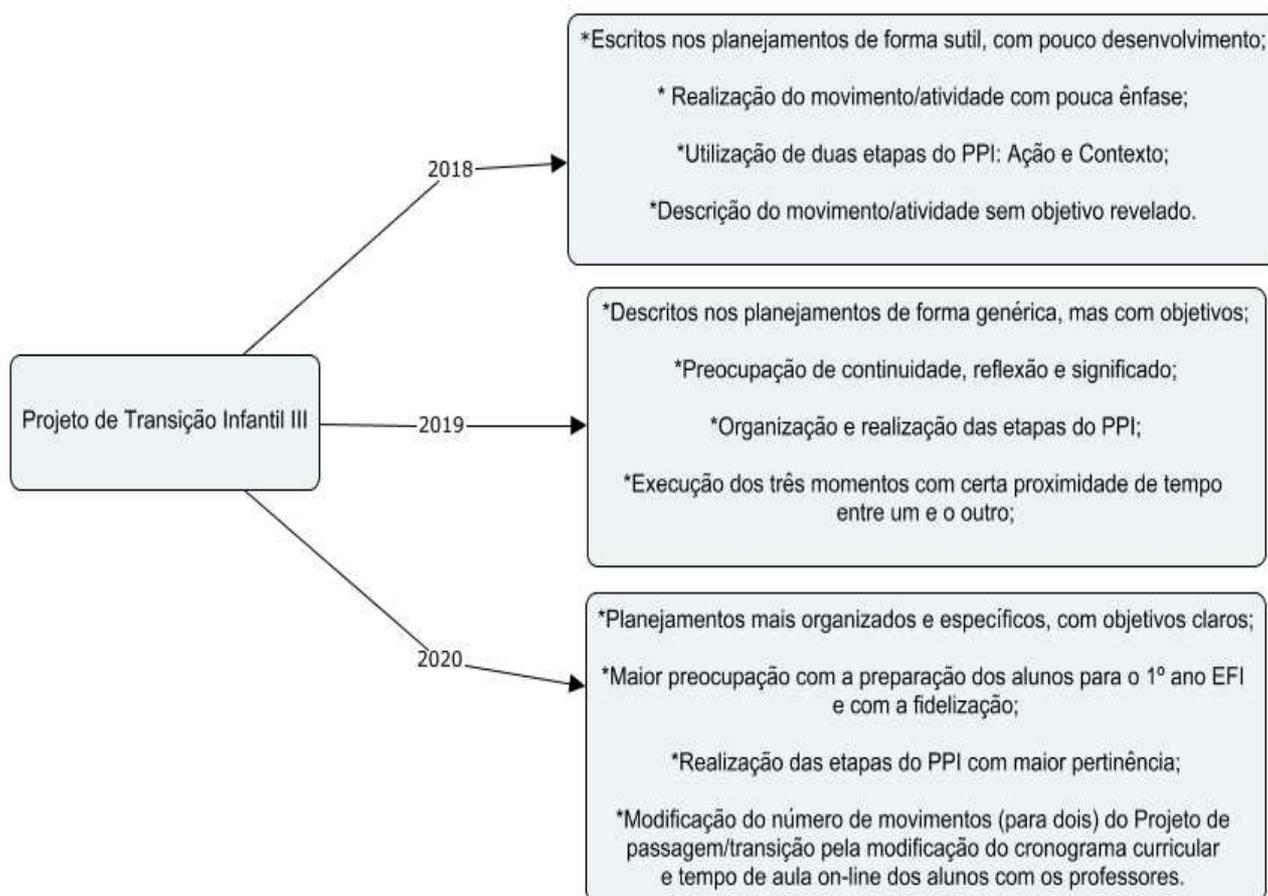
As modificações ocorreram em todas as etapas da Educação Infantil, devido ao ano letivo atípico, também acarretando possíveis transferências e cancelamentos de matrículas devido a questões pessoais de cada família, desde aspectos financeiros até a não adaptação dos alunos a essa modalidade de ensino oferecida pela escola. Devido a isso, verificou-se, na etapa do Infantil III, a necessidade da realização de dois movimentos do projeto de transição nesse ano de 2020, pois um dos objetivos incorporados ao projeto está o da fidelização,

aspecto administrativo igualmente relevante para o período de realização da pesquisa.

Os movimentos do projeto de transição, realizados em 2020, foram descritos nos planejamentos dos professores com maior organização e preocupação em objetivar o momento/ atividade, bem como permear as etapas do PPI, com pertinência e clareza.

O mapa mental apresentado a seguir sistematiza as percepções da pesquisadora sobre o projeto de transição nas turmas de infantil III, nos anos de 2018, 2019 e 2020:

Figura 4: Sistematização das adaptações do período da pandemia 2



Fonte: Elaborado pela autora com o Software CmapTools (2020)

b) Análise do Projeto de Transição 5º anos EFI:

Com base nos critérios de escolhas do material, as pistas e indícios encontrados nos planejamentos dos educadores das turmas de 5º anos do Ensino Fundamental I, no ano de 2018, trazem informações e descrições quanto à realização dos três movimentos do projeto de transição.

A verificação, a partir do estudo dos planejamentos, é de uma formalização escrita mais clara, sendo observado que os movimentos ocorreram com pouca ênfase descritiva, estando vinculados somente a planejamentos de alguns professores.

Os planejamentos do ano de 2018 analisados instituíram o movimento do projeto de transição como um conteúdo, com seus objetivos, descrição de atividades e a utilização prática das cinco etapas do PPI: contexto, experiência, ação/reflexão e avaliação do movimento realizado. Com efeito, fundamenta com propriedade os objetivos do projeto de transição, produzindo uma realidade de preparação para o próximo segmento.

No ano seguinte, em 2019, os planejamentos foram elaborados com a proposição do projeto de transição como parte da manhã/tarde de formação com as turmas de 5º anos do Ensino Fundamental I. O momento foi organizado pelos professores de FHC (Formação Humana Cristã) com a Orientação Educacional, sendo responsáveis pelo primeiro movimento, e os outros dois foram realizados junto ao professor regente ou outro professor do 5º ano. A descrição de conteúdo foi incorporada aos planejamentos como: “passagem para o 6º ano”, com objetivos mais específicos, como por exemplo: “conhecer alguns espaços e regras da Unidade II”.

Ao acompanhar o desenvolvimento do processo, foi possível perceber que, dependendo do movimento realizado durante o ano de 2019, as etapas puderam ser refletidas de forma mais específica e a considerável possibilidade da descrição da atividade ser registrada.

Sendo assim, as etapas do PPI foram utilizadas com maior cuidado e significado, caracterizando as atividades como preparatórias para o próximo segmento educativo.

Ao acompanhar a realização e o desenrolar do projeto de transição, no ano de 2020, com as turmas de 5º anos, foi possível verificar que os professores conseguiram realizar os três movimentos com mais clareza, cuidado, organização e foco, mesmo com toda a tribulação de um ano atípico, com atividades sendo realizadas no modelo remoto.

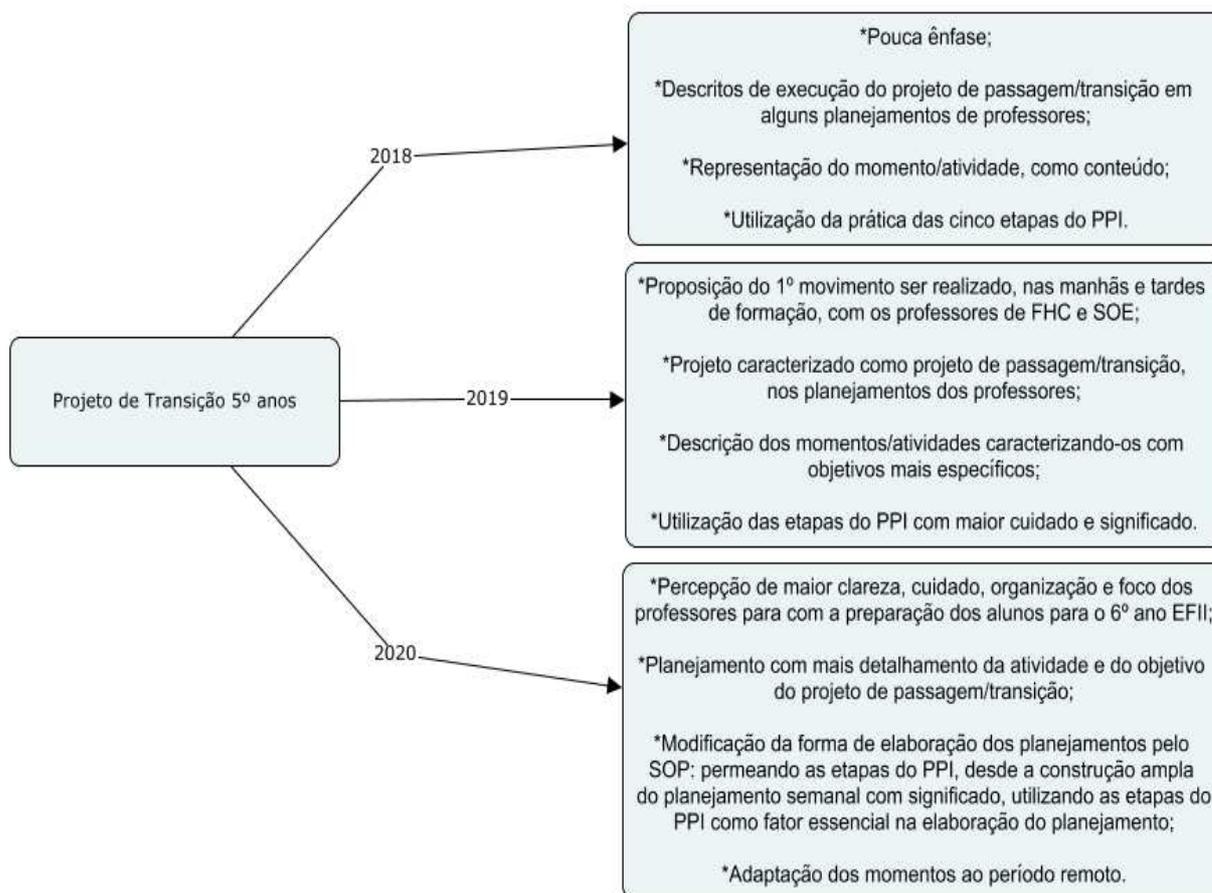
Os 3 movimentos foram realizados nos meses de agosto, setembro e novembro e seus planejamentos foram descritos com maior detalhamento das atividades realizadas, o que corrobora com o projeto de transição, como por exemplo: a apresentação elaborada com PowerPoint®, o qual consta no repositório digital ( Apêndice C) em conjunto com todos materiais digitais utilizados durante o processo de pesquisa, elaborado pelos professores, como atividade do 2º movimento desenvolvido com os alunos, sob a orientação do SOP.

Sobre a configuração do planejamento, em que as etapas do PPI permeiam o processo inteiramente, ocorreram modificações sem a necessidade de nomear cada etapa, caracterizando a efetivação do compromisso da Pedagogia Inaciana, a qual orienta que a elaboração do planejamento deve ser permeada sempre pelas cinco etapas do PPI.

O 3º movimento do projeto de transição do 5º ano, desenvolvido com os alunos, a partir da organização de uma reunião on-line (Apêndice C), com a participação dos alunos das turmas de 5º anos, dos professores e gestores da Unidade de Ensino I e II, indicou a amplitude do compromisso e aprimoramento dos aspectos pedagógicos e socioemociais, bem como os aspectos administrativos e organizacionais que o projeto de transição permeia e objetiva.

Na sequência, é apresentado o gráfico com o mapa mental de uma síntese da análise realizada, explicando como os movimentos do projeto de transição desenvolveram-se nos anos de 2018, 2019 e 2020, nas turmas dos 5º anos EFI anos iniciais:

Figura 5: Sistematização das adaptações do período da pandemia 3



Fonte: Elaborado pela autora com o Software CmapTools (2020)

### c) Análise do Projeto de Transição 9º ano EFII:

Os documentos e planejamentos construídos pelos educadores e gestores das turmas dos 9º anos do Ensino Fundamental II, dos anos de 2018 e 2019, demonstram práticas realizadas e direcionadas ao projeto de transição, que ocorrem nas chamadas: manhãs de formação, elaboradas pelos professores da disciplina de FHC. Igualmente, são organizados pelo SOP e Coordenação da Unidade de Ensino II, encontros de preparação e informação para os alunos.

Os planejamentos realizados pelos professores de FHC trazem com transparência os compromissos que caracterizam a Pedagogia Inaciana a partir da organização e realização dos encontros, nos quais estão instituídas as cinco etapas do PPI.

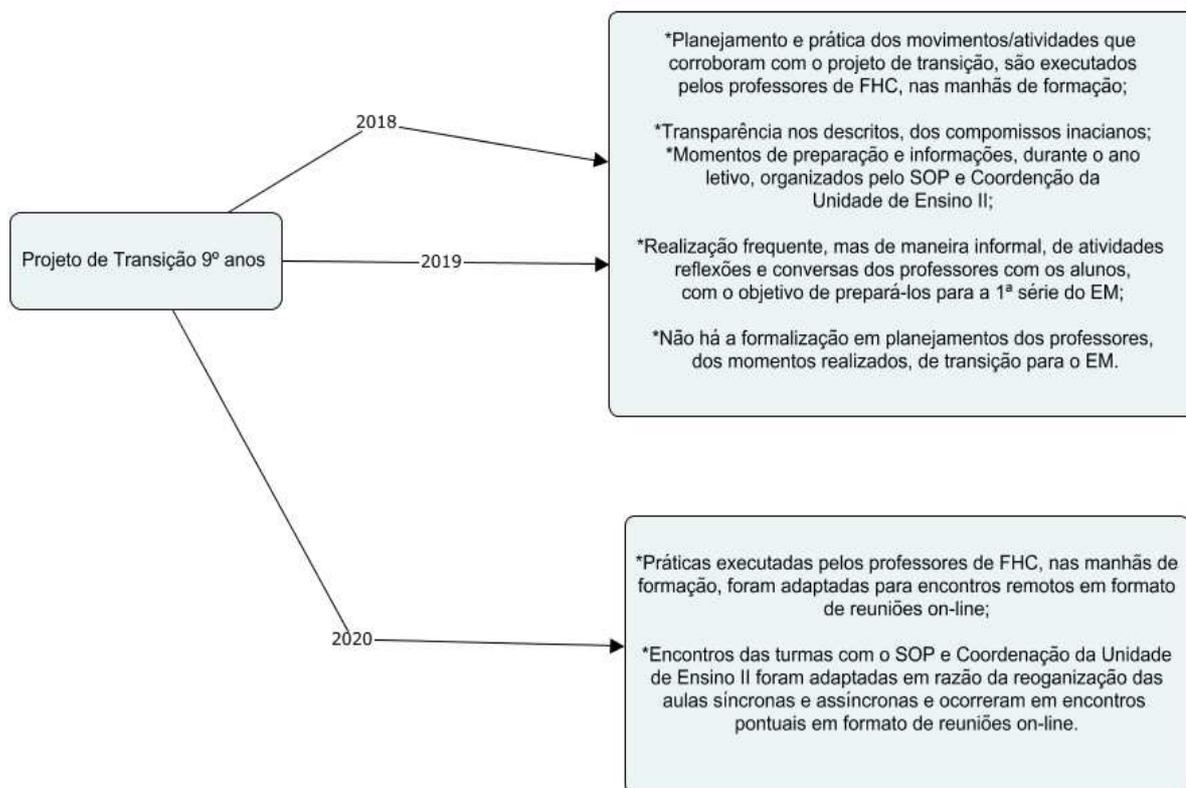
Sendo assim, verificou-se que o SOP e a Coordenação da Unidade de Ensino preocupam-se em informar e em preparar os alunos do 9º ano EFII, organizando encontros pontuais, no segundo semestre do ano letivo. Foram disponibilizados documentos, os quais trazem informações importantes, que preparam e auxiliam os alunos para os desafios do Ensino Médio, são eles: informativos, simulados ENEM e apresentações estruturadas para a realização de encontros com os alunos.

A partir dos planejamentos e documentos, foram verificados que os movimentos e atividades de preparação dos alunos do 9º ano do EFII em 2020, na transição para a 1ª série do EM, no ano de 2021, foram adaptados do modelo presencial para o remoto com alusão a reuniões on-line, organizadas pelos professores de FHC, seguindo o modelo do planejamento das manhãs de formação. As características e preocupações em trabalhar para alcançar os objetivos do projeto de transição são mantidas sempre permeadas com as cinco etapas do PPI, além do desafio de manter as relações e inter-relações com os alunos no período remoto.

Durante o acompanhamento dos movimentos do projeto de transição e do material recebido, foram verificadas pistas de atividades, com a intenção de preparação dos alunos do 9º ano, em diversas disciplinas, mas que não possuíam consistência em seus planejamentos e não abarcavam nenhum dos critérios de seleção para escolha do material, sendo assim, materiais descartados para a análise.

Em sequência, a pesquisadora apresenta uma síntese, traçada em um mapa mental, de como transcorreu o projeto de transição com os 9º anos no período de 2018, 2019 e 2020:

Figura 6: Sistematização das adaptações do período da pandemia 4



Fonte: Elaborado pela autora com Software CmapTools (2020)

Durante todo o desenvolvimento da pesquisa, a partir dos aportes teóricos e metodológicos, constatou-se que os três projetos de transição ocorrem de formas, em contextos e ambientes diferenciados, mas ainda assim mantendo sua essencialidade e peculiaridade, como valida Lück (2006):

O processo participativo na gestão educacional se realiza em vários contextos e ambientes que manifestam sua peculiaridade e seus efeitos específicos, e que se espalham também para outros espaços e ambientes, demandando que todos sejam igualmente envolvidos nesse processo (LÜCK, 2006, p. 80).

Dessa forma, durante a pesquisa documental, foi possível apurar igualmente que há a procura por esse envolvimento e participação por parte dos professores ou equipe de gestão e serviços e, ao mesmo tempo, que vários planejamentos corroboraram na busca de materiais concretos para que a

pesquisadora pudesse realizar análises. Constatam, também, os planejamentos e materiais que não foram utilizados na presente pesquisa.

Sendo assim, mesmo com a percepção da intenção do envolvimento com os processos, foram selecionados os materiais que mencionam e descrevem claramente ou que objetivam o desenvolvimento dos Projetos de Transição e, portanto, houve materiais que não foram utilizados para a análise da presente dissertação, mas que serviram como reflexão, tendo em vista os compromissos da Pedagogia Inaciana na qual preconizam que: “Num centro educativo da Companhia é legítima a existência de um ambiente de busca dentro do qual se adquire um sistema de valores através de um processo de confronto com pontos de vista opostos”. (Coleção Documenta, 1987, p. 36).

Dessa forma, foi disposto, no repositório on-line de documentos, os materiais que mesmo não se fazendo propícios para a análise da presente dissertação, representam um material significativo, podendo auxiliar como retomada das diretrizes de trabalho em outros momentos de planejamento, alinhamentos, ajustes necessários e avaliação nos e dos processos de trabalho realizados, ou mesmo como representar possíveis tentativas de novos movimentos informais que possam estar iniciando no processo educativo.

Dando seguimento, uma proposta de formalização do não formal será contemplada no próximo capítulo, a partir de modificações que se dão pelas necessidades cotidianas e que trazem consigo uma necessidade de dinamismo e fluidez nas resoluções de movimentos e incorporações de que se fazem necessárias durante o processo educativo.

## **7 UMA PROPOSTA DE COMPREENSÃO DO NÃO FORMAL**

A partir do estudo de diversos documentos da Companhia de Jesus, verificam-se possibilidades de abertura a transformações e a inovações, as quais são colocadas como motivação para que finalidades educativas sejam atingidas e, também, para que novas reflexões e proposições que tragam significado para o professor e aluno, sejam estudadas, analisadas e sugeridas.

Segundo Veiga (2003), o processo de inovação realiza-se a partir da reflexão e análise interna e, em acompanhamento a essas percepções, abrem-se

possibilidades de serem visualizados os interesses dos envolvidos no andamento do que é vivenciado de forma a modificar e transformar a realidade.

Sendo assim, a pesquisa estrutura-se a partir da análise de três projetos de transição que ocorrem na escola e que, a partir de todo o mapeamento e acompanhamento realizados através dos elementos da cartografia, possibilitaram a visualização e observação do que é vivenciado no cotidiano escolar. Dessa forma, abrem-se caminhos para a atualização e a idealização do desenvolvimento do novo a partir do que já existe, além de conhecimentos prévios relativos ao aperfeiçoamento das competências cognitivas, sociais, emocionais e espirituais, as quais são elementos fortes do compromisso inaciano.

Portanto, foram propostas, na presente dissertação, algumas adequações na estrutura organizacional formal da instituição pesquisada, justamente por ser perceptível que mesmo sendo parte integrante de uma rede de ensino de educação básica confessional, suas características e elementos, que integram as particularidades de região e interesses da comunidade educativa, são considerados e respeitados como um instrumento potencializador dos compromissos da Pedagogia Inaciana.

Sendo assim, as adequações foram sugeridas como uma proposição de intervenção de uma estrutura organizacional não formal, constituídas a partir da análise do exercício cotidiano, dos significados e das necessidades dos alunos, professores e gestores que vivenciam os três projetos de transição refletindo sobre o que ocorre durante processo educativo informal e quanto ao que é dito ou não dito. Como corrobora Sander:

A partir da evidência da inadequação da lógica tecnocrática e comportamental na gestão da educação, as últimas décadas do século XX foram testemunhas de uma nova consciência social sobre a importância de redefinir os princípios orientadores dos estudos e práticas de administração da educação, incluindo o próprio significado da eficiência e da eficácia como critérios de desempenho administrativo, face a valores éticos e compromissos políticos que determinam os fins e objetivos da educação. Essa perspectiva se fundamenta na convicção de que a gestão da educação, longe de ser um instrumento ideologicamente neutro, desempenha um papel político e cultural específico, situado no tempo e no espaço. (SANDER, 2007, p. 14)

O tempo e espaço dos alunos e professores podem dar-se de diferentes formas, uma delas é a partir dos ditos e não ditos existentes no cotidiano de uma

organização educativa a qual zela pela educação integral, trazendo para junto da sua estrutura organizacional, estabelecida em seu funcionamento, diversos acontecimentos e processos educativos formais e não formais.

A proposta de intervenção de uma estrutura organizacional não formal foi construída pela pesquisadora a partir das reflexões e análise do acompanhamento dos movimentos dos três projetos de transição que foram desenvolvidos nas turmas de infantil III, 5º anos do Ensino Fundamental I e 9º anos do Ensino Fundamental II, durante os anos de 2018, 2019 e 2020.

Sendo assim, foi considerada a proposição da construção de uma estrutura não formal, que pode ser contemplada por modificações em função de necessidades cotidianas, levando em conta que a característica da estrutura formal possui uma organização por atividades e atribuições de cada cargo de gestão, bem como sua localização dentro da escola. Tais características trazem consigo uma necessidade de dinamismo, fluidez e envolvimento nas resoluções de movimentos e incorporações de projetos gerados informalmente, e que demonstram como cada aluno e professor participam dessa organização, por meio dos projetos de transição, analisados nessa dissertação, corroborando com Lima:

As atitudes e o empenhamento variável dos atores face às suas possibilidades de participação na organização, em termos de mobilização de recursos e de vontades convocados/empenhados na tentativa de defender certos interesses e de impôr certas soluções, pode ser designado, em termos gerais, por envolvimento. Toda a participação acarreta algum tipo de envolvimento quer este seja traduzido em formas de ação e de comprometimento mais ou menos militante, ou, pelo contrário, pela rejeição do ativismo que cede o lugar a formas de intervenção orientadas por um certo calculismo ou mesmo por uma certa passividade. Desta feita é possível classificar o modo como um ator ou um grupo/categoria de atores participa na organização pro referência a um *continuum* que agrupa e organiza elementos que, em última análise, são de caráter avaliativo. (LIMA, 2011, p. 84).

Partindo da utilização dos elementos metodológicos, aqui previstos, a pesquisa deu-se a partir do olhar de uma estrutura já existente, sendo complementada com a composição dos órgãos de assistência e assessoramento que auxiliam na administração das equipes das Unidades de Ensino e dos serviços de apoio ao ensino.

Dessa forma, por meio da observação, acompanhamento e reflexão de toda a pesquisa e análise realizada através de documentos, acompanhamentos dos processos e verificação de pistas, movimentos e atividades, foi possível idealizar e construir uma proposta de intervenção. E, para melhor acompanhamento da trajetória do presente trabalho, todos os materiais foram inseridos no apêndice, no qual consta o repositório virtual da dissertação que caracterizou os processos educativos formais e informais durante o trabalho escolar.

Sendo assim, tal proposta tem o objetivo de potencializar os compromissos que caracterizam a Pedagogia Inaciana no cotidiano escolar, atribuindo as possibilidades do significado das inter-relações, do cuidado consigo e com o outro, dos contextos sociais, emocionais e espirituais, resgatando e intermediando o aluno e o professor como núcleo do processo.

Conseqüentemente, os desdobramentos das metodologias empregadas e o desenvolvimento de ações necessárias para formação integral e preparação dos alunos na ampliação e construção de novas possibilidades e repertório para cada mudança da etapa escolar decorrem nos ditos e não ditos da estrutura organizacional, vislumbrando a excelência acadêmica e a percepção da potencialização dos compromissos Inacianos.

Na percepção dos comportamentos formais e não formais, no cotidiano do colégio, a estrutura não formal constitui-se a partir do entendimento de que, no processo de ensino e aprendizagem, os protagonistas são o aluno e o professor, os quais interagem pela ação e o desejo do aprender, ensinar e vice-versa, além da promoção dos processos e práticas de gestão de forma partilhada, clara e transparente, remetendo a uma interação e inter-relação dos gestores e educadores na organização institucional, potencializando e qualificando os processos administrativos.

Sendo assim, nessa inter-relação, convergem os demais serviços como o SOE, SOP e SOREP, os quais possuem atribuições importantes para que o caminho a ser percorrido em todo o processo educativo possa ter amparo, fundamentação e apoio permitindo um desenvolvimento integral concretamente vivenciado pela escola.

Aproximando as relações do processo educativo, formalizado ou não, com a estrutura organizacional da instituição pesquisada, Lima afirma que:

Haverá, portanto, que estar atento aos diferentes planos, estruturas e regras organizacionais. Consoante se privilegiar o estudo de algumas delas, se optará por um certo tipo de focalização no estudo da escola como organização. O que aqui se admite é a importância de uma focalização diversificada, sem a qual não parece possível dar conta da diversidade dos fenômenos organizacionais - uma focalização normativa (estruturas e regras formais), uma focalização interpretativa (estruturas ocultas e regras não formais e informais) e uma focalização descritiva (estruturas manifestas e regras efetivamente atualizadas). (LIMA, 2011, p. 61)

Isto posto, pode-se afirmar que tais elementos funcionam como suporte para que o desenrolar do funcionamento cíclico do dia a dia da escola estivessem em intenso e constante entendimento, formação e transformação em seus aspectos sociais, cognitivos, emocionais e estruturais.

Tendo como base esse preceito, a proposta de intervenção deste projeto, portanto, será a construção de um novo desenho da estrutura organizacional contemplando o não formal. Para isso, foram realizados, durante a pesquisa, a busca, o acompanhamento, o estudo e a análise do processo organizacional, partindo dos três projetos de transição que ocorrem informalmente na escola, no atendimento de demandas que não são formalmente reguladas. A ideia foi a de verificar como os projetos são vistos e percebidos, quais as relações e vínculos que estabelecem com a estrutura formal e como se dá a posição organizacional da gestão nessa nova organização.

Igualmente, realizou-se o acompanhamento e a análise através das escolhas metodológicas, as quais foram essenciais para a averiguação de quais as responsabilidades e entendimento os envolvidos: professores e alunos, com seus ditos e não ditos, coadunados com a Pedagogia Inaciana e que são materializados durante o desenrolar pedagógico:

Em verdade é fazendo novas coisas e sendo diferente que se transforma a realidade existente; esta maneira de organizar a programação, derivando desta premissa as quatro categorias de propostas (ações, rotina, atitudes e regras) fez aumentar a clareza, a precisão, permitindo mais força na intervenção sobre a realidade. É verdade que o planejamento sozinho não realiza aquilo que teríamos que fazer e vivenciar; mas é verdade também que o Planejamento Participativo contém os elementos necessários, enquanto ferramenta, para realizar o que é vontade de todos ou de maiorias expressivas. Naturalmente, para transformar a realidade, é preciso que exista um conjunto de idéias e um querer que nasce da paixão; de qualquer modo, um contínuo processo de Planejamento Participativo levado rigorosa e persistentemente tem sido

fonte de crescimento do grupo, tanto em idéias como em paixão (GANDIN, 2001, p. 92)

Diante da relevância de elementos necessários, segundo Gandin (2001), quanto às reflexões e informações elencadas durante a pesquisa, bem como os achados constituídos no capítulo do estado da arte, tais fatores foram considerados para a proposição da intervenção com vistas ao aprimoramento dos compromissos que são característicos da Companhia de Jesus.

A proposição construída partiu de um olhar intermediado pelos elementos que funcionam como bases teóricas e metodológicas desse estudo, trazendo o mais próximo do processo educativo preceituado pela educação jesuíta.

Já o desenho da proposição não formal foi constituído a partir de estudos da estrutura organizacional formal, verificando, a partir das análises do que ocorre no cotidiano do trabalho escolar, elencado nos três projetos de transição e a visualização de que o que ocorre na prática difere ao que a estrutura formal indica.

Os projetos ocorrem na instituição trazendo a posição estratégica dos coordenadores das unidades de ensino, da Direção Geral, Direção Acadêmica, Direção Administrativa e demais aportes importantes do processo educativo, o que se aproxima de Russo (2004), no que se refere à significância da organização do trabalho escolar das proposições de melhorias, quanto à estruturação das organizações, para promover a produção de conhecimento e as transformações criadoras a partir dos processos pedagógicos:

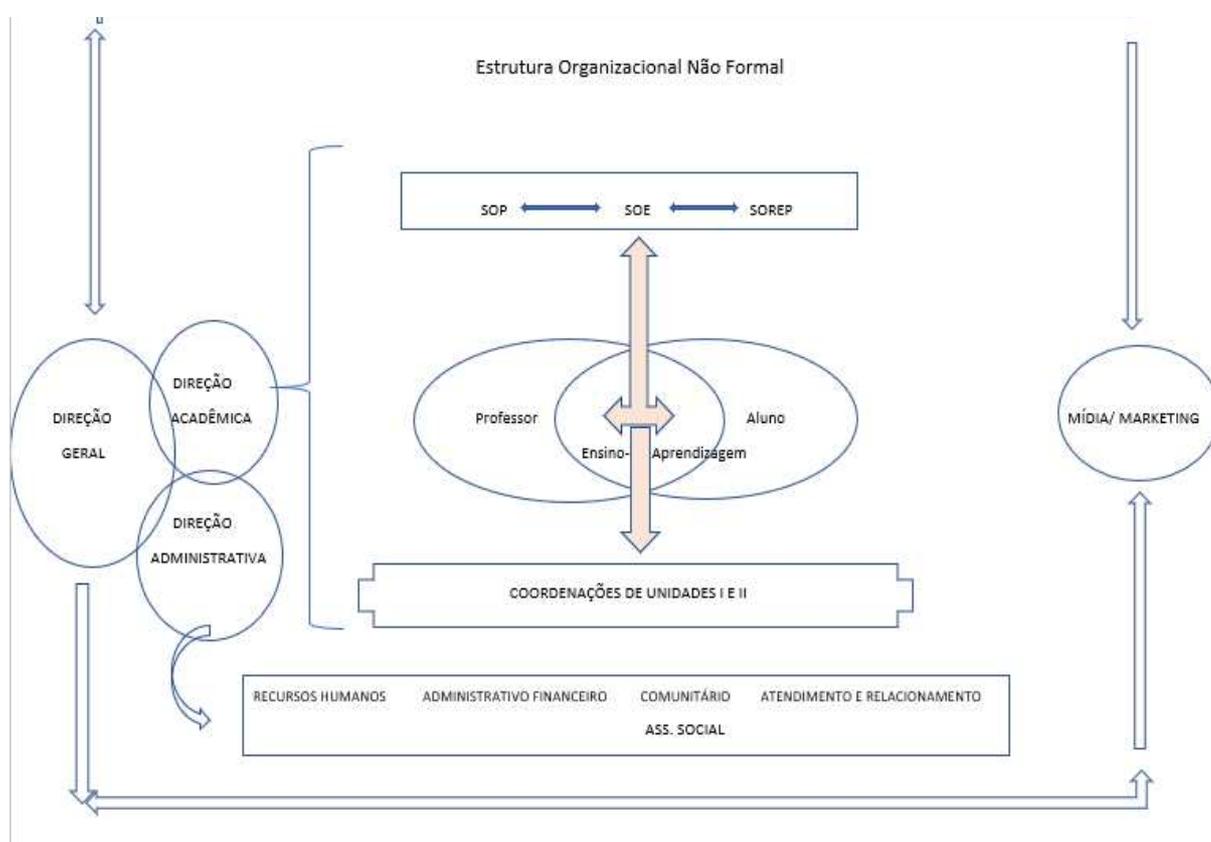
Do ponto de vista pragmático, a construção de uma teoria da Administração Escolar, que tenha como fundamento a especificidade do processo pedagógico da escola, significa produzir um conhecimento sobre o trabalho pedagógico escolar e sua organização, voltado a melhorar qualitativa e quantitativamente a formação dos sujeitos da educação, isto é, que seja um conhecimento iluminador da prática e indicador dos caminhos que a transformam em verdadeira práxis criadora e reflexiva; que venha oferecer contribuições para o aumento da produtividade da aprendizagem dos alunos e produza efeitos contrários aos da burocracia que, enquanto forma de estruturação das organizações, é uma maneira específica de exercício do poder que favorece o autoritarismo e dificulta a participação e a democratização das organizações (RUSSO, 2004, p. 29-30)

Sendo assim, tais elementos e a constatação do desenvolvimento de produção de conhecimentos, a partir do trabalho pedagógico que ocorre informalmente no cotidiano da instituição pesquisada, contribuem para uma

aprendizagem eficaz dos alunos e uma organização eficiente do trabalho escolar dos professores.

A proposição construída pela pesquisadora da estrutura organizacional não-formal está acessível na seguinte sequência:

Figura 7: Proposta de intervenção: novo desenho da Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

A proposição construída tem como núcleo central do processo educativo o aluno, segundo Thurler e Maulini (2012, p. 142-143) "[...] é necessário que os alunos, de uma maneira ou de outra, tomem seu lugar, que se encarreguem, pelo

menos parcialmente dessa preocupação de eficácia”; e os professores, os quais estão interligados ao ensino e a aprendizagem e que são acompanhados e mediados pelos serviços do SOE, SOP e SOREP. Sendo que tais serviços auxiliam no desenvolvimento, organização e suporte cognitivo, social, emocional e espiritual, da sistematização e execução das atividades, com o cuidado de perceber as necessidades dos alunos e professores e as possíveis modificações nas atividades do cotidiano.

A formação, primeiramente, e depois a prática permitem a construção de um conjunto de competências que se incorporam em gestos profissionais corriqueiros, às vezes difíceis de verbalizar, em geral pouco conscientizados e inevitavelmente reproduzidos sem muita reflexão (THURLER; MAULINI, 2012, p. 112).

Corroborando com Thurler e Maulini (2012), os serviços e suas funções devem procurar estar dispostos para auxiliar na construção do conjunto de competências dos envolvidos na realização dos projetos de transição. Pois, com uma desestabilização do funcionamento formal no cotidiano escolar e a mobilização que gere elementos que auxiliam alunos e professores, pode-se verificar de forma mais efetiva uma progressão positiva da escola, conforme menciona Lück:

Quando os gestores escolares estão atentos a tais situações e atuam como formadores de mobilizadores de equipe, no sentido de canalizar as energias de todos para a expressão de comportamentos de discrição, apoio, respeito e confiabilidade, a escola funciona mais efetivamente. Na medida em que se esteja atento a manifestações que possam perturbar tal mobilização e espírito, a escola progride e todos se realizam (LÜCK, 2006, p. 92).

Assim, os coordenadores das Unidades de Ensino I e II, colocam-se como apoio, participação e validação de todas as atividades e movimentos dos três projetos de transição, estando à disposição dos serviços: SOE, SOP e SOREP, bem como dos professores e alunos, organizando e viabilizando, junto à direção acadêmica, desde espaços da escola a serem utilizados pelos alunos, até autorizações para utilização de materiais concretos, salas, laboratórios, propriedades da Instituição que se localizam fora do ambiente do Colégio Catarinense.

Os coordenadores também auxiliam no uso de ferramentas tecnológicas que serão essenciais e que estejam à disposição dos professores e alunos, para que os movimentos sejam realizados plenamente.

Na proposição a Direção Acadêmica e a Direção Administrativa convergem para que junto à Direção Geral, possam deter o conhecimento das necessidades dos professores e alunos, gerenciando e percebendo os processos do cotidiano da escola, de forma que possam ocorrer e ser validados dentro dos recursos funcionais, gerando a possibilidade de uma gestão regulada a partir da ação e cooperação participativa informal, com processos que ocorrem durante o cotidiano escolar, como os três projetos de transição, de forma não estruturada formalmente, mas organizada por iniciativas vinculadas às necessidades dos implicados: professores, alunos e gestores.

As relações de funcionalidade e a correspondência de informações podem dar-se através da utilização das vias de comunicação do setor de mídia e marketing da instituição, à qual trabalha para informar e motivar os alunos, os professores, as famílias e toda a comunidade escolar de quais ações educativas estão sendo realizadas pelo Colégio.

Essas ações são de grande valia para o bem da instituição, sendo que a integração de todos os envolvidos no processo auxilia para a construção de um bom ambiente educacional, conforme pode-se confirmar no Projeto Educativo Comum, o PEC (2016):

A gestão do clima institucional envolve, de acordo com as especificidades das funções e responsabilidades, a interação e a comunicação entre os diversos membros da comunidade educativa e o acompanhamento dos profissionais, no nível que corresponda a cada um, nos processos de ensino e aprendizagem. O que constrói um bom clima institucional é a adesão, o sentimento de pertença e a corresponsabilidade dos profissionais em relação à missão da escola (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2016, p. 66).

Outro aspecto importante é da logística e gerenciamento que a Direção Administrativa utiliza com o auxílio dos setores de recursos humanos, do administrativo financeiro, comunitário e de assistência social e de atendimento e relacionamento, os quais são essenciais para que os recursos, informações e todo o suporte necessário não falem e possam estar disponíveis ao núcleo central do processo de ensino e aprendizagem, que é o professor e o aluno.

Segundo Thurler e Maulini (2012), é essencial que a estrutura organizacional esteja flexível e aberta às necessidades dos alunos e professores:

A organização do trabalho docente deve centrar-se em práticas pedagógicas que permitam diferenciar a aprendizagem, por meio da responsabilidade colegiada em relação aos alunos e de uma estrutura escolar flexível a serviço das necessidades de aprendizagem. Além disso, essa organização do trabalho docente não pode desprezar uma gestão igualmente educativa do funcionamento de grupo de alunos nem se omitir de cuidar dos comportamentos que, nas palavras de muitos professores, comprometem as possibilidades de aprendizagem dos alunos (THURLER; MAULINI, 2012, p. 151).

A estrutura não formal é contemplada por modificações em função das necessidades percebidas através da análise dos três projetos de transição e que trazem consigo os ditos e não ditos do processo de ensino e aprendizagem perante as necessidades de movimento e dinamicidade no desenvolvimento dos projetos de transição gerados informalmente, e que são significativos para os alunos e professores.

Esse desenvolvimento indica uma reestruturação da organização do trabalho escolar, aproximando ainda mais dos compromissos que a educação jesuíta preconiza, perante a abertura de novas possibilidades de mudanças, transformações e melhoramentos na formação e implementações de inovações eficientes e eficazes, as quais partem das necessidades reais das instituições para com sua comunidade educativa.

Na análise realizada durante a pesquisa da presente dissertação, foram utilizados preceitos teóricos e metodológicos que se caracterizaram como fundamentais para a verificação dos achados.

Sendo assim, o acompanhamento de todos os processos deu-se de maneira a investigar a pluralidade de materiais e ações não formalizadas, as quais são em determinados momentos ditas e em parte não ditas, e que foram percebidas no processo escolar, trazendo certa objetividade. Os instrumentos metodológicos tornaram possível mapear e acompanhar os processos que ocorrem subjetivamente e que são essenciais para a concretização dos aspectos pedagógicos, socioeducativos, administrativos e organizacionais da instituição.

A cartografia foi utilizada como uma das chaves que, através dos princípios de acompanhamento dos processos de investigação e busca de pistas

dos três projetos de transição, tornou-se essencial na combinação e consolidação da análise e organização dos dados obtidos.

Dessa forma, pelos meios e instrumentos documentais, pelo questionário eletrônico realizado com os professores e gestores envolvidos nos projetos e pelos mapas mentais, os quais foram construídos, estudados e analisados de forma subjetiva, com imprevisibilidades, mas que asseguram o processo da produção e visualização do que ocorre no cotidiano da instituição pesquisada, possibilitou-se a percepção para a abertura e proposição da presente proposta de intervenção.

É importante salientar, ainda, que a análise possibilitou perceber as flexibilizações e os redimensionamentos que são necessários à estrutura organizacional de uma instituição educacional, visto que seu funcionamento na prática cotidiana e o desenvolvimento e papel de cada educador são modificados pela sua essencialidade e em razão das necessidades dos alunos.

Percebe-se, igualmente, que muitas outras iniciativas inserem-se na mesma lógica de proposições e procedimentos não formais e igualmente merecem ser compreendidas em sua importância como “não-ditos” institucionais que adquirem eloquência nos processos organizacionais.

O mapeamento dessas proposições, em termos gerais dentro da instituição, é um passo importante para reforçar a convergência da estrutura disponível para essas iniciativas, reforçando o compromisso pedagógico e a centralidade do funcionamento institucional para esse fim. Tais premissas foram abordadas no próximo e último capítulo da presente dissertação, o qual trará percepções e conclusões com base nos achados metodológicos.

## **8 CONSOLIDANDO AS CONCLUSÕES POSSÍVEIS E REAFIRMANDO A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

A presente dissertação de pesquisa foi desenvolvida com o intuito do estudo e análise teórico-metodológica junto à elaboração e apresentação de uma proposição de intervenção à instituição pesquisada. A mesma também teve o propósito da realização da apresentação dos resultados à equipe gestora da instituição, em um momento a ser agendado para tal, elencando, como objetivo, o estudo e a análise de alguns aspectos da estrutura formal, de maneira que possam ser visualizadas e vinculadas em sua estrutura organizacional. Dentre os resultados, serão apresentadas algumas das atividades e projetos que, pela necessidade de sua efetividade e eficácia, são realizados pelos professores e alunos e ocorrem nas dinâmicas do cotidiano escolar.

Nessa perspectiva, articulou-se, como uma dimensão amostral, algumas reelaborações consideradas importantes dentro da estrutura formal da instituição em relação à estrutura organizacional da escola, no campo da gestão educacional e da organização do trabalho escolar.

Ao iniciar a pesquisa de mestrado em Gestão Educacional, ocorreu a ideia da possibilidade de verificação e da construção de proposições e considerações, quanto ao compromisso da estrutura organizacional da instituição educativa pesquisada e o quanto os mesmos poderiam ser potencializados, junto às características da educação inaciana, partindo do estudo e da análise em outras perspectivas, amparadas por estudos teóricos, metodológicos, possibilitando um redimensionamento da estrutura formal.

Nesse cenário, pretendeu-se responder à pergunta de pesquisa: **Quais são as relações estabelecidas entre o trabalho realizado pela escola, tanto nos aspectos formais quanto nos menos formalizados, e como elas vinculam-se à estrutura organizacional da instituição pesquisada?** Sendo assim, a questão foi constantemente resgatada ao longo do trabalho e, a partir da pesquisa e análise, procurou-se respostas fundamentadas pelos meios metodológicos e teóricos que permeiam a dissertação.

Partindo desses pressupostos e do estudo realizado, o trabalho que acontece na escola vincula-se à estrutura organizacional formal, mas ao buscar projetos que ocorrem na escola informalmente - os três projetos de transição realizados pelas turmas de Infantil III, 5º ano do EF I e 9º ano do EFII da escola - e ao analisá-los, ficou evidenciada a possibilidade de elaboração de uma proposição de estrutura organizacional não formal, como proposta de intervenção.

Também foram analisados planejamentos e materiais, sustentados aos aparatos metodológicos utilizados na pesquisa, em como se coadunam com as especificidades da estrutura escolar, permeada pela organização do trabalho escolar. A partir dessas proposições, através dos ditos e não ditos, os quais se caracterizam como informações objetivas e subjetivas, que podem auxiliar no funcionamento das atividades do dia a dia escolar, percebeu-se a multiplicidade de ações que vão além da estrutura organizacional formal, acolhendo as necessidades e a realidade vivenciada dos alunos e dos professores, possibilitando efetivação e efetividade do ensino e aprendizagem.

Todo o material utilizado para a pesquisa e a realização da proposição de intervenção, tornou possível à pesquisadora a sistematização dos achados e a realização de reflexões, escritos e análises, podendo assim, traçar e articular uma proposição de formalização de uma proposta não formal de uma estrutura organizacional a partir do que ocorre no cotidiano da escola partindo dos três projetos de transição.

Nessa perspectiva, percorrendo e acompanhando processos, pistas, materiais e documentos, foi possível perceber - a partir da solicitação de materiais, documentos e planejamento a diversos segmentos da escola - a disponibilidade dos professores e gestores em auxiliar, garantindo retorno a todas as solicitações feitas em um número quantitativamente significativo de todos profissionais solicitados, além de um relevante interesse pelo tema, por parte dos professores, a partir da busca, do acompanhamento e análise do contexto organizacional, perante as proposições da Pedagogia Inaciana.

O acompanhamento dos processos educacionais e a busca de pistas de quais eram as necessidades dos alunos e professores, aliadas às interferências das mesmas na realidade social, acarretaram transformações e modificaram algumas perspectivas existentes desde o início da investigação.

Durante a busca documental e a procura de pistas e achados, realizados pela pesquisadora nesse segmento, pode-se ter algumas percepções de cunho subjetivo que acabaram não encontrando as evidências necessárias para o trabalho acadêmico. Tais evidências não encontradas referem-se à possível realização, por parte dos demais professores que trabalham com o grupo de alunos envolvidos nos projetos de transição, de atividades, reflexões e conversas em aulas, durante o ano letivo, com a intenção de auxiliar na preparação e passagem e transição para o segmento seguinte.

As evidências foram constatadas a partir dos elementos percebidos pelas turmas de alunos que participam dos projetos de transição. Sendo que, suas dúvidas, inquietações e necessidades de auxílio para essa passagem de segmento, provavelmente estendam-se às demais disciplinas e professores, mas que não são formalizadas em planejamentos ou documentos, dessa forma é possível que o processo se realize informalmente.

Sobre a análise da estrutura e a proposição da nova forma de trabalho, trata-se de um estudo denso, um grande desafio a alcançar, vinculado a um dos objetivos relacionados à análise da estrutura organizacional da instituição pesquisada. Foram necessários aportes teóricos e estudos criteriosos para que fossem desenvolvidos com elementos de sustentação, para após serem realizadas as considerações quanto ao seu funcionamento prático no cotidiano escolar, apresentando um estudo que buscou coadunar a estrutura formal à nova proposição.

Sendo assim, para a investigação, foram elencados autores que pudessem fundamentar e trazer vigor às diversas faces do processo de gestão organizacional e da estrutura formal, vinculando as aproximações e os compromissos que são caracterizados pela educação humanista, elencando a reflexão de que a excelência acadêmica vai além do conhecimento sistemático, indicando as interações sociais, os significados dos contextos emocionais e das possibilidades de transformação a partir das necessidades dos participantes.

Partindo dessa análise, a desconformidade no sentido da verificação das necessidades dos alunos e dos professores e também sobre de que forma a organização do trabalho escolar é realizado trouxeram conclusões efetivas do quanto a aproximação das construções formais, com as necessidades reais do funcionamento da instituição que ocorrem informalmente, suprem, de certa forma, as necessidades dos alunos, dos professores e até mesmo dos processos pedagógicos e administrativos da instituição, além de potencializarem os compromissos característicos da Pedagogia Inaciana.

Com a oportunidade de busca e encontro do que foi almejado, ou mesmo com a percepção do que poderia ou não ser realizado no desenvolvimento do percurso da pesquisa, ocorreram adaptações, pela necessidade de um ano atípico como o de 2020, com a urgência de saúde causado pela pandemia. E assim, o reinventar da escola e dos processos educativos fizeram-se necessários para que a educação também não sofresse tanto abalo devido à necessidade do distanciamento social.

Dessa forma, o mapeamento e análise do contexto de trabalho dos professores e coordenadores durante o período da pandemia, foram essenciais para a continuidade do desenvolvimento da pesquisa, atingindo, assim, o objetivo de perceber as implicações relevantes para a organização do trabalho escolar e a realização dos projetos de transição, mesmo nesse ano atípico, a partir dos meios metodológicos e teóricos.

Outro ponto identificado, durante o estudo acadêmico, foi a curiosidade dos colegas de trabalho pelo tema. Houve momentos em que, como pesquisadora, me deparei e me perguntei se seria possível a continuidade da pesquisa, pois com as condições de aulas síncronas e assíncronas, durante o ano de 2020, a necessidade da busca documental, o acompanhamento e a realização dos projetos de transição, poderiam ficar prejudicados. Entretanto, a participação e interesse dos professores em realizar o que haviam previamente planejado, no planejamento anual, junto à motivação e cursos de formação proporcionados pela Direção Geral e Acadêmica da Instituição, trouxeram entusiasmo aos professores, gestores e comunidade educativa, justamente por estarmos vivenciado um novo período, um reinventar pedagógico e de organização do trabalho, o qual não se imaginava que seria necessário, mas que para a modalidade de atividades on-line, a necessidade se fez presente.

Uma das abordagens da dissertação se fundamenta a partir dos processos organizacionais, a qual pôde ser percebida quanto à forma como realiza-se a organização do trabalho escolar na instituição. Foram observadas fragilidades no desenvolvimento e elaboração dos planejamentos e percebe-se a possibilidade de vincular essas fragilidades à perspectiva de uma futura revisão de alguns processos e procedimentos institucionais, os que demonstraram, a partir de alguns materiais, que estão organizados, mas ainda de elaboração frágil. Apresentando-se assim, a necessidade de foco nessa perspectiva de ampliação de elementos ou inserção de novos elementos que possam auxiliar o professor em sua organização, garantindo o suporte e o acompanhamento necessário que merecem nas intervenções, as quais deixo aqui como proposições futuras a partir do que foi observado durante o processo de análise e que merecem ser retomadas.

Durante o desenvolvimento metodológico o qual se deu pelo rastreio de pistas, documentos, materiais e planejamentos dos professores, além da fundamentação da pesquisa e sua visualização, o retorno dos colegas professores e gestores surpreenderam a pesquisadora positivamente, pela generosidade e presteza em enviar seus materiais, disponíveis no repositório on-line.

Os planejamentos e documentos foram utilizados para a verificação e análise da realização dos projetos de transição, durante os anos de: 2018, 2019 e 2020, de forma evolutiva e significativa, com suas peculiaridades e percepção das modificações necessárias para cada período e momento vivido pelas turmas de alunos e professores.

Dessa forma, corroborando com Lima (2011) e a partir dos meios metodológicos, os quais utilizei para a pesquisa e intervenção, foram sendo abertas possibilidades da utilização da inovação, no pleno desenvolvimento da excelência acadêmica inaciana e da promoção da educação integral, argumentos, os quais abordo como importantes no decorrer da presente dissertação, para que possam ser desenvolvidos dentro da instituição jesuíta, à qual atuo, os compromissos inacianos, advindos e mediados pela percepção dos interesses reais e necessários dos ditos e não ditos do cotidiano dos alunos e professores.

Assim, ao analisar as relações estabelecidas na estrutura organizacional de uma escola jesuíta, aproximando os aspectos formais e não formais da organização, das funcionalidades estabelecidas nos aspectos pedagógicos e

administrativos da escola, revisitando os preceitos da Pedagogia Inaciana e os compromissos pedagógicos da instituição pesquisada, foi possível trazer resultados significativos quanto às relações da organização do trabalho escolar, perante à necessidade dos alunos e professores.

Desse modo, a partir de tais resultados, foram revelados movimentos educativos realizados de maneira não formal, mas que são essenciais para o processo educacional e que podem modificar o desenho organizacional da instituição, justamente pela sua função de eficácia e efetividade no cotidiano e na organização do trabalho escolar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0038.pdf>> Acesso em 20 mai. 2019.

BARROS, Laura Pozzana de; KASTRUP, Virgínia. Cartografar é acompanhar processos. In: PASSOS, Eduardo; KASTRUP, Virgínia; ESCÓSSIA, Liliana da. **Pistas do Método da Cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

\_\_\_\_\_. In: KASTRUP, Virgínia. **Laboratório de Sensibilidades**. Disponível em: <<https://laboratoriodesensibilidades.wordpress.com/2014/03/05/virginia-kastrup-palestra-acerca-do-metodo-cartografico-video/>>. Acesso em 20 out. 2019.

BUZAN, Tony. **Mapas Mentais: Métodos criativos para estimular o raciocínio e usar ao máximo o potencial do seu cérebro**; tradução: Paulo Polzonoff Jr.; Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

CAVALCANTE, Ana Paula Henrique. **Relação entre crenças e Habilidades Sociais na Gestão Docente de Conflitos Interpessoais**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12965>>. Acesso em 08 jun. 2019.

COLÉGIO CATARINENSE: **HISTÓRIA**. Disponível em: <<https://www.colegiocatarinense.g12.br/historia/>> Acesso em: 30 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **MISSÃO, VISÃO E VALORES**. Disponível em: <<https://www.colegiocatarinense.g12.br/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Educação que faz história**. Florianópolis, 2015.

COMISSÃO INTERNACIONAL PARA O APOSTOLADO DA EDUCAÇÃO. **Características da educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Edições Loyola, 1987. (Documenta S.J.; 4).

COMPANHIA DE JESUS. **Uma tradição viva no século XXI**. In: Centro Virtual de Pedagogia Ignaciana. ICAJE. 2019 (182) p.66) Disponível em: <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=5226> Acesso em: 20 mai. 2019

COSTA, Tania. **Organização Institucional e Interesses individuais e corporativos: Distribuição da carga horária de ensino o IFRN - Campus Natal Central**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), 2018. Disponível em:

<<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/26281>>. Acesso em 07 jun. 2019.

CUNHA, Maria Isabel. Inovações na educação superior: impactos na prática pedagógica e nos saberes da docência. **Em Aberto**, Brasília, v. 29, n. 97, p. 87-101. 2016.

DAMASIO, Rosinei Abadia. **Educação Integral e Escola de Tempo Integral: Concepções de professores da Rede Estadual de Educação de Goiás sobre o projeto Ser Pleno**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), Goiânia, 2018. Disponível em:<<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/4053>>. Acesso em 08 jun. 2019.

DEBOM, Camila Riegel; MOREIRA, Marco Antonio. Mapas mentais em temáticas da astronomia: percepções e implicações para o ensino – **Revista Brasileira de Ciência e Tecnologia**, Ponta Grossa. PR, v. 9, n. 2, p. 250 – 267, Mai/Ago. 2016.

FEUH, Patrícia Ferreira. **O Planejamento Estratégico como ferramenta para a Gestão Educacional: Um Estudo de caso nas instituições de ensino de educação básica da Rede Verzeri**. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2018. Disponível em:<<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7171>>. Acesso em 08 jun. 2019.

FRANCA, Leonel. Obras completas. **O Método Pedagógico dos Jesuítas: O “Ratio Studiorum” Introdução e Tradução**. Rio de Janeiro: Livraria AGIR editora, 1952.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

GADOTTI, Moacir. **Educação Integral no Brasil: inovações em processo**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009. (Educação Cidadã; 4).

\_\_\_\_\_. **A Carta da Terra na educação**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

GALASSO, Bruno. Aprendizagem Ubíqua: O espaço online como locus de realização educacional. Interfaces científicas - **Revista Educação**, Aracajú, n.3, p. 85-96. jun. 2019.

GANDIN, Danilo. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 81-95, Jan/Jun. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTE FOR HUMAN & MACHINE COGNITION (IHMC), Universidade da Florida (EUA) (Org.). **Software CmapTools**. Disponível em: <https://cmap.ihmc.us/docs/cmaptools-concept-map>. Acesso em 30 nov. 2019.

KASTRUP, Virgínia. **Laboratório de Sensibilidades**. Disponível em: <https://laboratoriodesensibilidades.wordpress.com/2014/03/05/virginia-kastrup-palestra-acerca-do-metodo-cartografico-video/>. Acesso em 20 out. 2019.

KLEIN, Luiz Fernando. **Educação jesuíta e Pedagogia Inaciana: As características da Educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Edições Loyola, 2015. (Documenta S.J.; 4).

LIMA, Licínio C. **A escola como Organização educativa: uma abordagem sociológica**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

\_\_\_\_\_. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 1. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MARCHETI, Tânia Cristina Impocetto. **Valores Organizacionais no cotidiano de uma FATEC: Representações sociais de professores e estudantes**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo, 2018. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180598/marcheti\\_tci\\_dr\\_assis\\_int.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180598/marcheti_tci_dr_assis_int.pdf?sequence=5&isAllowed=y). Acesso em 07 jun. 2019.

NOVAK, Joseph D.; CANÃS, Alberto J. **The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct Them, Technical Report IHMC CmapTools 2006-01**, Florida Institute for Human and Machine Cognition, 2006, Disponível em: <http://cmap.ihmc.us/publications/ResearchPapers/TeoriaCmaps/TeoriaSubyacenteMapasConceptuales.html>. Acesso em: 25 nov. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PASSOS, Eduardo; ALVAREZ, Johnny. Cartografar é habitar um território existencial. In: PASSOS, Eduardo; KASTRUP, Virgínia; ESCÓSSIA, Liliana da. **Pistas do Método da Cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

PASSOS, Eduardo. KASTRUP, Virgínia. ESCÓSSIA, Liliana da. (orgs). **Pistas do Método da Cartografia: Pesquisa – Intervenção e produção de subjetividade**. Editora Sulina, Porto Alegre, 2009.

**PEDAGOGIA INACIANA**: uma proposta prática. 7. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2009. (Documenta S.J.; 12).

PORTELLA, Andrea Jardim. **A Apropriação da Teoria de Vigotski no Trabalho Pedagógico de Professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental na Rede Municipal de Ensino de Goiânia**. Dissertação (Mestrado em Educação) –

Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), Goiânia, 2018. Disponível em: <<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/4052>>. Acesso em 07 jun. 2019.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. Colégio Catarinense. Florianópolis: [s.n.], 2012.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto Educativo Comum [PEC]**. São Paulo: Edições Loyola, 2016.

RHODEN, João Claudio et al. **Estrutura Organizacional dos Colégios da BRM**. Porto Alegre: Gráfica Radial, 2011.

ROMAN, Artur Roberto; KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e Paradigmas de Gestão. **EccoS Revista Científica**, São Paulo, v. 6, n.1, p. 25-42, Jun. 2004.

SAMPIERI, Roberto H. et al. **Metodologia de Pesquisa**; tradução: Daisy Vaz de Moraes; revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SILVA, Sandro Márcio et al. **O Uso do Questionário Eletrônico na Pesquisa Acadêmica**: Um Caso de Uso na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, II Semead – Seminários em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, 1997. p.408- 421.

STRECK, Danilo R. Qual o conhecimento que importa? Desafios para um currículo. **Currículo sem Fronteiras**, São Leopoldo, v. 12, n. 3, p. 8-24, Set/Dez. 2021.

THURLER, Monica Gather; MAULINI, Olivier; ORG. **A organização do trabalho escolar: uma oportunidade para repensar a escola**; tradução: Fátima Murad; revisão técnica: José Fernando B. Lomônaco. Porto Alegre: Penso, 2012.

TURRA-DÍAZ, Omar.; FLORES-LUEG, Carolina. **Contextos Socioeducativos de prácticas y sus aportes a la formación pedagógica del futuro profesorado**. Artigo (en Educación) – Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile, 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602019000100267&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602019000100267&lng=en&nrm=iso&tlng=es)>. Acesso em: 05 de jun. 2019.

VEIGA, Ilma Passos. **Inovações e Projeto Político Pedagógico: Uma relação Regulatória ou Emancipatória?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a02v2361.pdf>> Acesso em 08 de jan. 2020.

## GLOSSÁRIO

**AULAS ASSÍNCRONAS:** Aulas realizada entre professor e aluno em tempo diferentes, utilizando ferramentas tecnológicas como e-mail, ambientes virtuais de aprendizagens. (GALASSO, 2019)

**AULAS SÍNCRONAS:** Aulas realizadas em tempo real, ao vivo, utilizando ferramentas tecnológicas interativas. (GALASSO, 2019)

**EDUCAÇÃO INTEGRAL DE QUALIDADE:** Educação que enfatiza e garante as potencialidades que nas escolas da Companhia de Jesus, são traduzidas com o desenvolvimento das dimensões afetiva, espiritual, ética, estética, cognitiva, corporal e sociopolítica. (PEC 40, 2016)

**EXCELÊNCIA ACADÊMICA:** Um critério aplicado a todas as áreas da vida escolar na educação da Companhia e Jesus, com o objetivo de desenvolver o mais amplo possível todas as dimensões da pessoa, ligado ao desenvolvimento de um sentido dos valores e de um compromisso com o serviço aos outros. (Klein, 2015, p. 75)

**EXERCÍCIOS ESPIRITUAIS:** São exercícios cuidadosamente estruturados e descritos como exercícios rigorosos do espírito que comprometem totalmente o corpo, a mente, o coração e a alma da pessoa humana, propondo temas de meditação de realidades para a contemplação, cenas para imaginação, sentimentos a serem avaliados, explorados com opções de considerações e alternativas de ponderação e eleições tendo em vista o objetivo de ajudar as pessoas na busca da vontade divina na ordenação da própria vida. (PEDAGOGIA INACIANA, 2009, p. 33)

**PARADIGMA PEDAGÓGICO INACIANO:** Se estende desde o contexto da aprendizagem quanto ao processo explicitamente pedagógico, fomentando a abertura ao desenvolvimento a partir de cinco pontos a serem considerados: Contexto, Experiência, Reflexão, Ação e Avaliação. (KLEIN, 2015, p. 191)

**PEDAGOGIA ECOSSISTÊMICA:** A carta da Terra da Educação, é um dos conceitos norteadores da Pedagogia Ecosistêmica. Um dos principais instrumentos de ensino é a transdisciplinaridade, ou seja, a comunicação entre as disciplinas, e um dos seus principais objetivos é apresentar uma nova visão da Natureza e da Realidade. (GADOTTI, 2010)

**PEDAGOGIA INACIANA:** É um extenso acervo de orientações do governo central da Ordem dos Jesuítas, de publicações e pesquisas de vários autores sobre um enfoque pedagógico característico, procedente da Ratio Studiorum. É um conceito amplo que oferece uma visão cristã do mundo e do ser humano, um sentido humanista para o processo educativo e um método personalizado, crítico e participativo com enfoque pedagógico cujos elementos principais provêm dos Exercícios Espirituais e da espiritualidade inspirada em Santo Inácio de Loyola,

como os conceitos de pessoa, de sociedade, de mundo, de Deus, de ideal de vida, de missão, de processo de ensino e aprendizagem, de mudança, de colaboração com, entre e para os outros. ( REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2020)

Ou: É o caminho pelo qual os professores acompanham o crescimento e desenvolvimento dos seus alunos. A pedagogia, arte e ciência de ensinar, não pode ser reduzida a mera metodologia. Deve incluir uma perspectiva de mundo e uma visão da pessoa humana ideal que se pretende formar. (KLEIN, 2015, p.175)

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** Representa uma metodologia administrativa que procura criar uma situação de otimização da empresa perante as mutações de seu ambiente, visando usufruir da melhor maneira possível das oportunidades, bem como evitar as ameaças. Coloca a empresa numa situação ativa, inclusive procurando "fazer as coisas acontecerem". (OLIVEIRA, 2014)

**PRECEITOS INACIANOS:** Princípios e normas estabelecidas que compõem a Pedagogia Inaciana. Notas orientadoras para o Diretor dos exercícios espirituais convertidas em princípios introdutórios da Pedagogia Inaciana. (PEDAGOGIA INACIANA, 2009, P.84)

**PROJETO EDUCATIVO COMUM:** Documento norteador das ações educativas das unidades institucionais da educação básica da RJE, elaborado por mais de 200 educadores de todas as unidades da RJE, durante o ano de 2015. A vigência do documento é de quatro anos :2016 a 2020 (PEC, 2016)

**REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO:** É uma rede de escolas Jesuítas que reúne as 17 Unidades de Educação Básica da Companhia de Jesus no Brasil. Ela promove um trabalho integrado, a partir de uma mesma identidade e do sentido de corpo apostólico, com mútua responsabilidade pelos desafios comuns. (REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO, 2020)

**RESPONSABILIDADE SOCIAL:** Contribuição à sociedade, especialmente àqueles menos favorecidos, projeto de inclusão social, voltado à concessão de bolsas de estudos a crianças e jovens da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. O educando selecionado recebe bolsa integral, além de subsídios em outras áreas, a fim de que possa sentir-se em condições de igualdade com os demais alunos do Colégio, participando de todas as atividades propostas. (COLÉGIO CATARINENSE, 2020)

**SERVIÇO DE MÍDIAEDUCAÇÃO:** estrutura transversal que perpassa todas as Unidades de Ensino. Integram a este serviço: Audiovisual, Comunicação, Marketing, Informática Educacional, Meios Gráficos, Biblioteca, Arte e Cultura. (RHODEN, 2011)

**APÊNDICE A: Cartas de Anuência da Instituição para Realização da Pesquisa****CARTA DE ANUÊNCIA**

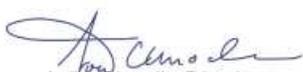
Eu, João Claudio Rhoden, Diretor Geral do Colégio Catarinense, brasileiro, portador da cédula de identidade RG nº 5017964296 – SSP/RS, com inscrição no CPF sob o nº 288.234.000-15, residente e domiciliado na rua Esteves Júnior, nº 711, bairro Centro, na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina, pela presente, manifesto minha anuência com a realização da pesquisa "*Os Ditos e Não Ditos da Estrutura Organizacional: Um Estudo Dos Limites e das Possibilidades das Relações Estabelecidas da Estrutura Organizacional de uma Escola Jesuíta*" a ser executada sob a responsabilidade de Adriana Maurina Chaplin Savedra de Araujo, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, com orientação da Profa. Dra. Ana Cristina Ghisleni.

O objetivo principal do estudo é o de analisar as relações estabelecidas na estrutura organizacional de uma escola jesuíta, aproximando os aspectos formais e não formais da organização, das funcionalidades estabelecidas nos aspectos pedagógicos e administrativos da escola, revisitando os preceitos da pedagogia inaciana e os compromissos pedagógicos preceituados pela instituição pesquisada, com vistas a contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento dos processos educativos do Colégio Catarinense, bem como a melhoria da estrutura organizacional e da organização do trabalho escolar.

A metodologia prevista consiste na modalidade qualitativa, utilizando-se de abordagens de pesquisa documental, mapas conceituais e estudo cartográfico, a partir de percepções, reflexões, observações da pesquisadora a partir do projeto de passagem de três níveis de ensino: Infantil III, 5º ano EFI e 9º EFII.

A pesquisa deverá tomar os cuidados éticos para a preservação da identidade dos participantes e os resultados divulgados em apresentações ou publicações com fins científicos ou educativos.

Florianópolis/SC, 13 de novembro de 2020.

  
João Claudio Rhoden  
Diretor Geral do Colégio Catarinense

## CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Louisa Carla Farina Schröter, Diretora Acadêmica do Colégio Catarinense, brasileira, portadora da cédula de identidade RG nº 1769034 – SSP/SC, com inscrição no CPF sob o nº 606.455.479-72, residente e domiciliada na Rua Professor Anibal Nunes Pires, 205, Bairro José Mendes, na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina, pela presente, manifesto minha anuência com a realização da pesquisa "*Os Ditos e Não Ditos da Estrutura Organizacional: Um Estudo Dos Limites e das Possibilidades das Relações Estabelecidas da Estrutura Organizacional de uma Escola Jesuíta*" a ser executada sob a responsabilidade de Adriana Maurina Chaplin Savedra de Araujo, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, com orientação da Profa. Dra. Ana Cristina Ghisleni.

O objetivo principal do estudo é o de analisar as relações estabelecidas na estrutura organizacional de uma escola jesuíta, aproximando os aspectos formais e não formais da organização, das funcionalidades estabelecidas nos aspectos pedagógicos e administrativos da escola, revisitando os preceitos da pedagogia inaciana e os compromissos pedagógicos preceituados pela instituição pesquisada, com vistas a contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento dos processos educativos do Colégio Catarinense, bem como a melhoria da estrutura organizacional e da organização do trabalho escolar.

A metodologia prevista consiste na modalidade qualitativa, utilizando-se de abordagens de pesquisa documental, mapas conceituais e estudo cartográfico, a partir de percepções, reflexões, observações da pesquisadora a partir do projeto de passagem de três níveis de ensino: Infantil III, 5º ano EFI e 9º EFII.

A pesquisa deverá tomar os cuidados éticos para a preservação da identidade dos participantes e os resultados divulgados em apresentações ou publicações com fins científicos ou educativos.

Florianópolis/SC, 13 de novembro de 2020.

  
Louisa Carla Farina Schröter  
Diretora Acadêmica do Colégio Catarinense

## APÊNDICE B: Respostas do questionário on-line

### Questão 1

1. Com as modificações e adaptações das metodologias de ensino para o modo remoto, on-line, síncrono e assíncrono, as inter-relações, a relação socioemocional e cognitiva entre aluno e educador estão sendo afetadas, modificando a forma de comunicação e a manutenção do vínculo.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo plenamente	10
● Concordo	19
● Discordo	2
● Discordo totalmente	0



Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

### Questão 2

2. Liste UMA evidência de como isso ocorre/não ocorre:

31 Respostas

ID ↑	Nome	Respostas
1	anonymous	Acredito que as crianças não conseguem ainda ser independente, assumindo responsabilidades de um ensino a distância, faltando maturidade, e também que a relação professor aluno nesta fase deve ser mais próxima, partindo do princípio que a aprendizagem se dá por meios da interação pessoal.
2	anonymous	Quando um aluno está conectado na aula síncrona, mas não aparece na tela, e não responde ao professor quando solicitado. Temos alunos que agem dessa forma, o que dificulta imensamente o estabelecimento do vínculo e não conseguimos ver se esse aluno está presente efetivamente na aula.
3	anonymous	a falta do contato físico: da presença, de olhar nos olhos, das trocas que acontecem no cotidiano, a preocupação com o interesse dos alunos nas atividades, os limites de adaptação dos conteúdos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com a utilização da planilha Google Forms®

4	anonymous	Através das mensagens dos alunos via plataforma moddle.
5	anonymous	A interação em aula, que ficou muito mais inibida por parte dos alunos.
6	anonymous	A não entrega de atividades.
7	anonymous	A falta de contato físico, de olhar e nos perceber enquanto ser humano, além da relação professor x aluno.
8	anonymous	As interações sociais sofreram alterações, o que consequentemente reflete na relação aluno/ professor.
9	anonymous	Por conta da passagem bruta do modo presencial para à distancia, temos que levar em conta vários ruídos, como a adaptação do professorado as ferramentas e sua desenvoltura diante da filmadora, do outro lado a faixa etária atendida que permite ou não sua melhor ou tímida participação durante as aulas. Nesse momento mais nunca, não podemos perder nosso foco na "pessoa" que esta utilizando varias ferramenta digitais, vivendo desafios e possíveis angustias na sua comunicação, comprometendo assim a manutenção do vínculo.
10	anonymous	O professor e as crianças sentem falta do toque, do abraço e essa falta precisa ser compensada de outra forma. Por exemplo com mensagens de incentivo e carinho.
11	anonymous	Muito difícil acolher a criança em frente à uma tela fria, sem o olhar , olho no olho e conseguir atender as dificuldades individuais, quer sejam emocionais ou dificuldade no entendimento dos conteudos. O tempo é muito menor do q nas aulas presenciais. Por outro lado, podemos dar um pouquinho de afetividade a partir das nossas ações quando a acolhemos e no momento q a criança nos enxerga e se identifica com toda a relação sócioafetiva já pré estabelecida. A saudade diminui. A aula se torna uma experiência Boa.
12	anonymous	O distanciamento do encontro presencial traz insegurança nos processos escolares, tanto para as famílias quanto para a escola, levando em consideração a situação inédita em que o sistema de educação se encontra, afetando consecutivamente o desempenho do processo de ensino-aprendizagem de uma forma geral.
13	anonymous	Falta de uma interação presencial.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilhaGoogle Forms®

14	anonymous	Uma evidência é o fato de que uma parte dos alunos não teve o compromisso de entrar no moodle e realizar as atividades propostas da minha disciplina, questionando ter outras disciplinas mais importantes para acessar e dar conta das atividades.
15	anonymous	Os momentos de observação que antes era realizado durante todo o momento de aula, agora está prejudicado. Momentos riquíssimo de intervenção presencial e a todo momento estão impossibilitados. Precisamos utilizar todo o momento que temos de forma sábia para que todos os alunos sejam contemplados.
16	anonymous	O próprio uso do computador diariamente, como usá-lo, e percebo que os alunos pequenos, estão mais atentos, não há conversar paralelas.
17	anonymous	Acredito que nada substitui a aula presencial, porém posso observar nas aulas síncronas uma grande participação dos alunos e alunas, não somente presentes na sala virtual TEAMS, mas interagindo durante as explicações, correções. A questão da postura do professor e professora em chamar pelos alunos, incentivá-los a participarem é um diferencial nesse período de educação remota. Quanto as aulas assíncronas, observo a participação na Plataforma Moodle, na realização das tarefas e interação com o professor no Fórum, porém não tanto como nas aulas síncronas.
18	anonymous	A exposição do professor ao público de pais e gestores, frente ao modo remoto síncrono e videoaulas, o deixam de certa forma inseguro e menos natural. Por outro lado, a insegurança de muitos alunos em acessar uma ferramenta nada convencional para estudos em seu dia a dia, causando-lhes desconforto em opinar, contribuir e ou sanar dúvidas.
19	anonymous	Os aluno participam das aulas e estão bem motivados a aprender.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

20	anonymous	Falta do momento em que o aluno levanta a mão e vamos até a carteira dele solucionar as dúvidas e/ou angústias individualmente. No ensino remoto o chat pode solucionar as dúvidas, mas não supre o vínculo socioemocional e nas aulas síncronas os alunos têm vergonha de perguntar. É possível tentar evitar essa perda pedindo que os alunos que queiram conversar individualmente com o professor fiquem ao final da aula e conversem sem a presença dos colegas, mas ainda sim o vínculo não é o mesmo que pessoalmente.
21	anonymous	A falta do toque faz com que a forma de criar vínculos seja reinventada.
22	anonymous	Imagino que o aluno passou a enxergar o professor como grande aliado no seu processo de aprendizagem, ao invés de enxergá-lo como o 'malfeitor' que fica cobrando atenção/cooperação para o bom andamento da aula.
23	anonymous	A falta de empatia e de participação durante as aulas.
24	anonymous	A comunicação ocorre entre professor e poucos alunos.
25	anonymous	Hoje, no estudo on-line, o aluno comunica-se com seu professor via um fórum, que não é tão real assim. Ao acontecerem as aulas síncronas, muitos ficam receosos em conversarem, para não serem evidenciados.
26	anonymous	Organização da rotina familiar muitas vezes não, permite que e educando se faça presente nas atividades.
27	anonymous	Em alguns momentos, nas aulas remotas, não há possibilidade de olhar, sentir e compreender o aluno. Câmeras e microfones desligados para ouvir o professor, pouco/nenhum tempo para ser ouvido.
28	anonymous	Falta de contato físico
29	anonymous	Estudantes que costumavam se expressar mais nas aulas assíncronas, hoje quase não falam e muitas vezes, nem os vemos nas telas das ferramentas de aulas on-line. Perdemos a interação com vários. Temos contato, sei que estão presentes, eles me ouvem, mas não há a interação.
30	anonymous	Perde-se a afetividade, o olho no olho. a presença corpórea também comunica.
31	anonymous	a ausência de alguns alunos nas aulas indica a desmotivação.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

### Questão 3

3. Como educador iniciante, é possível perceber como os alunos utilizam as orientações da educação humanista iniciante na dinâmica de estudos de forma remota, a partir da sua participação durante as aulas síncronas, sua responsabilidade e comprometimento com os colegas e com o bem comum.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo plenamente	0
● Concordo	26
● Discordo	5
● Discordo totalmente	0



Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

### Questão 4

1	anonymous	Nas aulas que ministrei, percebi que existia uma preocupação com os colegas que não conseguiram ingressar na aula, e que todos conseguem se dar conta da participação da aula para o bem comum do grupo.
2	anonymous	Quando eu chamo um aluno para falar e ele abre mão da sua participação, dando a vez para um colega que ainda não falou ou se disponibilizou primeiro. Pelas colocações orais que evidenciam preocupação com a sociedade.
3	anonymous	a disponibilidade de alunos mais tímidos em fazer comentários e encaminhar dúvidas no fórum do moodle.
4	anonymous	Quando é solicitado que fechem seus microfones na aula na plataforma Teams. Eles mesmos tem esse cuidado e inclusive pedem ao colega que não teve a mesma atitude.
5	anonymous	Os alunos se oferecem para ajudar os colegas que encontram dificuldades no acesso a materiais ou no uso de recursos virtuais.
6	anonymous	É possível perceber entre algumas crianças a preocupação com os colegas, no que diz respeito a presença nas aulas teams e na resolução de algumas atividades apresentadas.
7	anonymous	Não é possível usar essa afirmação na sua totalidade, considerando o tanto de alunos que não participam das atividades e compartilham respostas e avaliações entre si.
8	anonymous	Percebe-se essa relação na maneira como o aluno reage neste momento atípico que vivemos, relação consigo mesmo e com o outro.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

9	anonymous	O olhar do educador inaciano é mais atento do que os demais educadores, vejo o empenho de toda a equipe na manutenção do valores da educação inaciana em suas praticas, podemos conferir isso nas falas dos colegas das suas experiencias no seus espaços virtuais, durante o nosso primeiro conselho de classe virtual!
10	anonymous	Ocorre quando há o respeito e empatia no momento em que um aluno responde algo errado e não há risos e nem piadinhas.
11	anonymous	Cada família com suas dificuldades e complexidades unicas tentaram de alguma forma se comprometer. Muitos pais priorizam as disciplinas que achavam mais importantes para o filho. So que a exigência pelos pais, era de as crianças tirarem 10. Através das tarefas enviadas já dá pra ter uma noção. Durante esse processo de três meses conseguimos enxergar 50% das crianças e famílias comprometidas, entregando suas atividades nas datas previstas. Outras 30% enviaram atividades atrasadas através de lembretes. Outros 20% por algum motivo deixaram de entregar todas as atividades, priorizando somente as avaliativas e mesmo assim, muitos não enviaram nenhuma.
12	anonymous	Percebeu-se que nas séries mais finais da Educação Básica a possibilidade, ou até mesmo a falha ideia do anonimato no mundo virtual durante as aulas síncronas trouxeram comportamentos adversos em vários alunos. Importante, no entanto, não generalizar o grupo de educandos. Em contraponto, alunos das séries iniciais demonstraram-se mais equilibrados neste sentido.
13	anonymous	Essa percepção não fica clara, evidenciada. As aulas remotas comprometem ações e relações. Os alunos são passivos, não se mostram, suas arguições são limitadas.
14	anonymous	Os alunos mostraram uma participação satisfatória nas aulas, demonstrando preocupação com o conteúdo e interagindo com o professor e os colegas.
15	anonymous	Respeitando os combinados para que todos possam interagir e esforçando-se para se auto desenvolver.
16	anonymous	Os alunos estão gradativamente entendendo o mecanismo das aulas, o respeito com o Professor e os colegas, a importância dos questionamentos.
17	anonymous	É possível perceber que muitos alunos participam, fazem links dos conteúdos estudados com situações de vida, respeitam a hora de falar dos colegas, necessitando claro, sempre da mediação do professor em combinar regras para a participação e contribuição de todos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

18	anonymous	A preocupação é o cuidado que têm com os colegas quando não conseguem acesso, ou quando entram na sala e por motivo de conexão apresentam dificuldades em permanecer na aula. O respeito ao ouvir a contribuição do colega. O respeito quanto ao uso da ferramenta em horário da aula.
19	anonymous	Respeitam o professor, seguem as regras, são comprometidos e responsáveis.
20	anonymous	A maioria dos alunos que são comprometidos e responsáveis nas aulas presenciais demonstram a mesma postura nas aulas remotas, porém algumas situações como falta de equipamentos e/ou agenda dos pais tem feito com que bons alunos não apresentem o mesmo rendimento presencial.
21	anonymous	Os alunos, em sua grande maioria, respeita a vez do outro e espera por seu momento de fala.
22	anonymous	Os alunos estão dispostos a ajudar os demais colegas e, de modo geral, demonstram empatia/solidariedade aos problemas enfrentados pelos professores.
23	anonymous	Eles comentam sobre valores relacionando com as atividades.
24	anonymous	Quando se tem a participação dos alunos durante as aulas de forma organizada e tranquila.
25	anonymous	Muitos de nossos alunos preocupam-se com aqueles colegas que não possuem recursos básicos para o estudo remoto, que vai da alimentação até meios digitais para esse estudo.
26	anonymous	Disposição em realizar as atividades dirigidas e capacidade de adaptação.
27	anonymous	Quando o aluno é motivado a se expressar, ele demonstra em sua fala o desejo de fazer mais pelo outro. Os alunos demonstram a necessidade de apoio e espaço, neste momento, para que possam criar projetos que desenvolvem a caridade. Necessitam de motivação para se sentirem úteis. Sabem que podem fazer a diferença mesmo em isolamento social.
28	anonymous	Difícil verificar essas observações
29	anonymous	É possível perceber a postura inercial quando param para ouvir o amigo, quando pensam numa solução para a atividade proposta dar certo em relação às dificuldades tecnológicas por vezes vivenciadas, quando vibram numa resposta certa do amigo (a).
30	anonymous	Respeito.
31	anonymous	o aluno que reclama durante uma sugestão de atividade ou aquele que fala constantemente se respeitar os outros

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

### Questão 5

5. A instituição educativa oferece formação aos educadores para a utilização de ferramentas tecnológicas para exercer as atividades educativas durante o período de isolamento social.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo plenamente	16
● Concordo	14
● Discordo	1
● Discordo totalmente	0



Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

### Questão 6

1	anonymous	Sempre atentos com reuniões, contatos direto com o professor, busca de novos métodos de utilização da ferramenta.
2	anonymous	Encontros de formação para uso do Teams e do Moodle.
3	anonymous	apoio do SOP (em especial a colaboradora Claudia). formação via teams.
4	anonymous	Já tivemos formação sobre as plataformas Teams e moddle, com vistas à melhorar nossas aulas e demais interações.
5	anonymous	Reunião de instrução sobre a utilização da plataforma TEAMS.
6	anonymous	Todos foram pegos de surpresa com o isolamento, creio que o Colégio fez e faz o que está ao seu alcance, porém, sabemos que isso às vezes, não é suficiente, pois novos desafios e demandas aparecem a todo instante.
7	anonymous	Não tivemos muitas opções de formação para as ferramentas tecnológicas .
8	anonymous	A escola oferece momentos formativos e está em constante acompanhamento com as equipes de professores.
9	anonymous	Fomos acompanhados pelas equipes de coordenação e TI, até termos autonomias para realizarmos nossas aulas!
10	anonymous	Temos a disposição uma equipe de TI que não mede esforços para que tudo flua de forma agradável e responsável, se colocando a disposição e criando diversos tutoriais.
11	anonymous	Além de reuniões para alinhamento das novas propostas, o Colegio tb promoveu vários cursos e tutoriais para a nossa informação e formação docente.
12	anonymous	A realização de formações docentes de módulo síncrono com equipes da Rede Educativa, Equipe Escolar e Serviço de Orientação Pedagógica.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

13	anonymous	Cursos on line, disponibilidade de auxílio dos serviços, encaminhamento de ferramentas e tutoriais.
14	anonymous	Foram realizados cursos e tutoriais para uma melhor utilização das ferramentas tecnológicas.
15	anonymous	Tivemos cursos sobre o uso do teams e do Moodle.
16	anonymous	Cursos Teams e Moodle
17	anonymous	Formação por meio de reuniões no TEAMS.
18	anonymous	Formações variadas como: Capacitação ensino remoto - Como promover uma experiência de aprendizagem ( uso das ferramentas Quiz Kahoot, gameficações,questionários, fóruns...) Uso e qualificação das postagens na Plataforma Moodle para todos os professores em horários diversificados; Como utilizar as mídias em prol de aulas on-line ( videoaulas, PPT com audio e animações).
19	anonymous	A instituição oferece reuniões de formação (SOR, TI).
20	anonymous	Estamos recebendo diversos tipos de capacitação para as plataformas que estamos utilizando nas aulas remotas, como Moodle e Teams.
21	anonymous	Cursos de formação continuada para entender como melhor usar as ferramentas que temos disponíveis.
22	anonymous	Oferece vídeos explicativos (tutoriais) e/ou reunião virtual.
23	anonymous	Vários encontros marcados e sugestões de site.
24	anonymous	Desde o início estamos tendo apoio com orientações de como usar as novas tecnologias que não são normalmente utilizadas - reuniões de formação.
25	anonymous	Formações para a utilização de plataformas, aplicativos e meios criativos para o estudo remoto, oferecidos pelos colégios da Rede Jesuíta.
26	anonymous	Encontros semanais com o Serviço de Orientação, reuniões pedagógicas e tutoriais para aprimorar o uso de ferramentas

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

27	anonymous	Formações e acompanhamento contínuo por meio de vídeo, material de apoio, reuniões remotas, reorganização dos processos sempre que necessário.
28	anonymous	Curso de capacitação do Teams
29	anonymous	Com a rapidez dos acontecimentos, tivemos suporte em relação à plataformas e aplicativos, porém não formação pedagógica para utilização destes.
30	anonymous	Cursos de capacitação.
31	anonymous	cursos oferecidos

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

## Questão 7

7. São disponibilizados pela instituição educacional ao educador, os recursos necessários para o exercício das atividades remotas durante o período de isolamento social, como disponibilização de materiais e ferramentas, auxílio na utilização das plataformas de ensino e orientações pedagógicas.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo plenamente	7
● Concordo	23
● Discordo	1
● Discordo totalmente	0



Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

### Questão 8

1	anonymous	Oferece cursos e melhorias facilitação do uso das ferramentas.
2	anonymous	Sei que a escola emprestou um computador para uma professora.
3	anonymous	formações via teams. acredito, entretanto que a realização pressupõe que os educadores e educando possuam equipamentos para isso (computadores, celulares, câmeras, internet, formação de edição de vídeos, etc)
4	anonymous	Somos auxiliados constantemente pelo Sop e TI do colégio.
5	anonymous	Elaboração de tutoriais para os professores.
6	anonymous	Sim o Colégio forneceu para quem entrou em contato computadores para serem utilizados, durante o isolamento, assim como, outros materiais didáticos.
7	anonymous	Foi necessária a aquisição de novos dispositivos tecnológicos para poder dar conta da demanda e trabalho, como notebook e mudança na rede de internet. Entretanto, as equipes de SOP e TI dão o suporte para a realização do trabalho.
8	anonymous	Disponibilidade de apoio pelo setor de TI da escola.
9	anonymous	O oferecimento de formação e o apoio de solução de problemas pela equipe da TI foram significantes para e realização das atividades remotas.
10	anonymous	Obtive emprestado um notebook para que pudesse garantir qualidade nas aulas síncronas.
11	anonymous	O Colégio procurou constantemente melhorar e facilitar a utilização das ferramentas para os professores, alunos e famílias.
12	anonymous	A disponibilização de computadores para colaboradores que porventura não tenham ou apresentem dificuldades com máquinas pessoais.

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

13	anonymous	Idem resposta seis,
14	anonymous	Foram oferecidas orientações pelo SOP e pelo TI da escola.
15	anonymous	Foi disponibilizado o uso do Teams para as aulas remotas.
16	anonymous	Suporte para ampliar as atividades através das plataformas.
17	anonymous	Sempre temos o acompanhamento do SOP nos auxiliando, incentivando e esclarecendo dúvidas.
18	anonymous	Disponibilidade de material necessário para apresentação da aula, local( para quem necessitar sala de aula); plataforma Moodle e aplicativo Teams para as aulas e para quem necessitar o empréstimo de computador.
19	anonymous	Acompanhamento do SOP, da TI. Tiramos dúvidas e recebemos formações constantes.
20	anonymous	Além dos cursos de formação para as plataformas digitais que estamos usando, também temos acesso ao material didático de forma digital para elaboração das aulas.
21	anonymous	Temos acesso ao material impresso e online.
22	anonymous	A escola comunica-se e auxilia via e-mail ou whatsapp.
23	anonymous	Às vezes faltam informações de como inovar.
24	anonymous	Concordo em parte. Os materiais são de uso pessoal (fora aqueles que tivemos que comprar), mas quanto ao auxílio de como utilizar as plataformas sim.
25	anonymous	Sim, como na questão anterior, por meio de formações e a disponibilidade da T.I. do colégio.
26	anonymous	Encontros semanais com o Serviço de Orientação, reuniões pedagógicas e tutoriais para aprimorar o uso de ferramentas
27	anonymous	Aplicativo Teams, plataforma moodle. Cursos constantes de aperfeiçoamento. Apoio constante do setor de TI.
28	anonymous	Falta de materiais e foi emprestado
29	anonymous	Foi disponibilizado todos os recursos necessários para postagens, aulas síncronas e apoio técnico na utilização destes.
30	anonymous	Orientação da equipe gestora.
31	anonymous	colégio permitiu que fossemos na escola buscar o material que quiséssemos

Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

## Questão 9

9. Como educador, você acredita que está preparado para retornar as atividades de forma presencial, possivelmente com novos protocolos de proteção a saúde e prevenção à COVID-19, tendo consciência de que a realidade educativa será modificada tanto para o professor como para o aluno.

[Mais Detalhes](#)

● Concordo plenamente	6
● Concordo	19
● Discordo	6
● Discordo totalmente	0



Fonte: Elaborado pela autora (2020), com utilização da planilha Google Forms®

**APÊNDICE C:** Repositório contendo os materiais utilizados durante o processo de pesquisa

O repositório está Disponível pelo link ou pelo Qr Code:  
[https://drive.google.com/drive/folders/1VuEoa0X7lumrw\\_zzzISp554OTuUoV\\_QS?fclid=IwAR3L40NktMkhnROAsH41GL9vEE6I0b6263cHIKzIj4Qtm1XHPFnJ1FYIhPI](https://drive.google.com/drive/folders/1VuEoa0X7lumrw_zzzISp554OTuUoV_QS?fclid=IwAR3L40NktMkhnROAsH41GL9vEE6I0b6263cHIKzIj4Qtm1XHPFnJ1FYIhPI)

**QR Code Repositório digital**



## ANEXO A - Mapa com a localização das Unidades Educativas

No Brasil, a Rede Jesuíta de Educação é responsável por 17 escolas, colégios e creches, que reúnem mais de 31 mil alunos, dos quais 2.100 estudam no Colégio Catarinense, e quase 2 mil educadores em todo o país (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COLÉGIO CATARINENSE, 2020, p. 12).



Fonte: Colégio Anchieta<sup>10</sup> (2020)

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.colegioantoniovieira.com.br/o-vieira/rede-jesuista-de-educacao/>  
Acesso em: 10 mai. 2020.

**ANEXO B - Quadro das 17 Unidades Educativas sob a responsabilidade da Rede Jesuíta de Educação no Brasil (RJE)**

	Nome da Unidade	Cidade / Estado	Segmentos da Educação Básica Ofertados
01	Escola Santo Afonso Rodriguez (ESAR)	Teresina / PI	Ensino Fundamental e Ensino Médio
02	Colégio Diocesano	Teresina / PI	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio
03	Escola Padre Arrupe	Teresina / PI	Educação Infantil e Ensino Fundamental até o 4º ano
04	Colégio Santo Inácio	Fortaleza / CE	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio
05	Colégio Antônio Vieira	Salvador / BA	Ensino Fundamental e Ensino Médio
06	Escola Infantil Nhá Chica (Creche)	Montes Claros / MG	Educação Infantil
07	Colégio Loyola	Belo Horizonte / MG	Ensino Fundamental e Ensino Médio
08	Colégio dos Jesuítas	Juiz de Fora / MG	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio
09	Escola Técnica de Eletrônica Santa Rita do Sapucaí (ETE)	Santa Rita do Sapucaí / MG	Ensino Médio e Técnico
10	Centro Educacional Padre Agostinho Castejón (CEPAC)	Rio de Janeiro / RJ	Educação Infantil
11	Colégio Santo Inácio	Rio de Janeiro / RJ	Ensino Fundamental e Ensino Médio
12	Colégio Anchieta	Nova Friburgo / RJ	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio
13	Colégio São Francisco Xavier	São Paulo / SP	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio
14	Colégio São Luís	São Paulo / SP	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio
15	Colégio Medianeira	Curitiba / PR	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio
16	Colégio Catarinense	Florianópolis / SC	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio
17	Colégio Anchieta	Porto Alegre / R	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio

Fonte: Colégio Anchieta<sup>11</sup> (2020)

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.colegioantoniovieira.com.br/o-vieira/rede-jesuita-de-educacao/>  
Acesso em: 10 mai. 2020.

## ANEXO C - Capacitações e Formações oferecidas pelo Colégio Catarinense aos educadores.<sup>12</sup>

### TECNOLOGIA EDUCACIONAL

### CAPACITAÇÃO

#### CAPACITAÇÃO PARA USO DAS FERRAMENTAS DE AUTORIA DO OFFICE 365 PARA PROFESSORES DO COLÉGIO CATARINENSE

**Objetivo:**

Essa capacitação apresenta as ferramentas de autoria do Office 365 e suas possibilidades para diversificação do uso de tecnologias em sala de aula. O foco da capacitação é a integração dessas ferramentas ao contexto de sala de aula virtual atual. Conheceremos mais as ferramentas do Office 365: Forms, Sway, Power Point com recursos de áudio e vídeo e, também como integrar essas ferramentas para gerar materiais interativos na plataforma de vídeos Stream.

**Formato:**

As capacitações foram elaboradas em formato de módulos com trilhas, considerando o perfil dos colaboradores e suas respectivas funções dentro do Colégio Catarinense. Essa formação será realizada na modalidade virtual com momentos síncronos. Os professores introduzirão o arcabouço de informações e ferramentas para possibilitar a criação de materiais a partir de ferramentas de autoria do Office 365 para utilização em aulas virtuais. A estrutura de orientações, materiais e atividades serão disponibilizadas no Moodle da TI ([moodleti.asav.org.br](http://moodleti.asav.org.br)), conforme alinhamento com os gestores.

**Ferramentas incluídas no escopo desta formação:**

- Trilha 1: Forms;
- Trilha 2: Sway;
- Trilha 3: Power Point com recursos de áudio e vídeo;
- Trilha 4: Criando material interativo: Vídeos do Power Point na Plataforma Stream com interações através do Forms.

<sup>12</sup> Material disponibilizado pelo Colégio Catarinense especificamente para uso da pesquisadora.

## DESCRIÇÃO DAS TRILHAS

### TRILHA 1 | Forms - 06 julho, 18h-19h30min

**Descrição:** Essa capacitação apresentará a ferramenta Forms. O Forms permite a criação de questionários, pesquisas e/ou formulários online. A partir da construção do arquivo, será possível convidar pessoas para respondê-lo e entender como será a análise das respostas.

**Conteúdos:**

- Diferença entre questionário e formulários;
- Criando um formulário;
- Tipos de questões;
- Compartilhando o formulário e trabalhando colaborativamente;
- Analisando e tabulando respostas no Forms;

### TRILHA 2 | Sway – 13 de julho, 18h-19h30min

**Descrição:** O Sway oferece recursos que facilitam a criação e o compartilhamento de materiais interativos, com conteúdos diversificados como textos, imagens, vídeos e áudios. A interface da ferramenta é web, facilitando a disponibilização de arquivos para os colaboradores da instituição ou para um público externo.

**Conteúdos:**

- Criar uma apresentação com o Sway;
- Aplicar design e elementos visuais na apresentação;
- Compartilhar informações;

**TRILHA 3 | Power Point com recursos de áudio e vídeo – 20 de julho, 18h-19h30min**

**Descrição:** Esta trilha tem como objetivo facilitar a compreensão e utilização da ferramenta Power Point com recursos de áudio, vídeo e anotações. O PowerPoint permite que você transforme suas apresentações em materiais interativos.

**Conteúdos:**

- Criar uma apresentação com vídeo;
- Criar e incluir áudios em apresentações;
- Utilizar o recurso de anotações e quadro branco;
- Incluir áudios e vídeos externos;
- Visualização prévia da apresentação;
- Gerar arquivo de vídeo;
- Possibilidades de publicação da apresentação em formato de vídeo.

**TRILHA 4 | Criando material interativo: Vídeo a partir do Power Point com interações através do Forms – 27 de julho, 18h-19h30min**

**Descrição:** Esta trilha tem como objetivo criar um material interativo para promover o aprendizado dos alunos colocando em prática os conceitos de sala de aula invertida. A proposta se baseia na ideia de que aprender pode ser de outra forma, não apenas com aulas expositivas. A criação do vídeo será através da ferramenta de Power Point, utilizando slides já elaborados anteriormente, facilitando a transformação do material. Esse vídeo será publicado na ferramenta Stream. A partir disso, com formulários já elaborados na ferramenta Forms, será possível integrar as ferramentas para gerar os materiais interativos que serão disponibilizados para os alunos.

**Conteúdos:**

- Elaborar uma apresentação com os principais recursos do Power Point;
- Inserir áudio e vídeo na apresentação;
- Conhecer e utilizar o recurso de quadro branco;
- Gerar arquivo de vídeo;
- Elaborar um formulário no Forms;

---

**TECNOLOGIA EDUCACIONAL****CAPACITAÇÃO**

---

- Conhecer a ferramenta Stream e como publicar vídeos;
- Adicionar o formulário nos vídeos publicados na ferramenta Stream;
- Compartilhar o material interativo com os alunos.