

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

**ANDERSON RAFAEL DA SILVA SOUZA**

**PLANOS DE MELHORA DO SISTEMA DE QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR:  
Experiência de um Colégio da Rede Jesuíta de Educação**

**São Leopoldo**

**2021**

ANDERSON RAFAEL DA SILVA SOUZA

**PLANOS DE MELHORA DO SISTEMA DE QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR:  
Experiência de um Colégio da Rede Jesuíta de Educação**

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: Prof.<sup>a</sup> Dra. Daianny Madalena Costa

São Leopoldo

2021

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Grácia Jaqueline de Moura Torres- CRB-5/1165

S719p

Souza, Anderson Rafael da Silva

Planos de melhora do sistema de qualidade na gestão escolar: experiência de um Colégio da Rede Jesuíta de Educação / Anderson Rafael da Silva Souza.-- São Leopoldo, 2021.

117 f.

Orientadora: Profa. Dra. Daianny Madalena Costa.

Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional)--Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, 2021.

1. Sistema de qualidade. 2. Gestão escolar. 3. Processo de aprendizagem. 4. Plano de melhora I. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). II. Costa, Daianny Madalena. III. Título.

CDU:37.091

ANDERSON RAFAEL DA SILVA SOUZA

**PLANOS DE MELHORA DO SISTEMA DE QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR:  
Experiência de um Colégio da Rede Jesuíta de Educação**

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

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

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Daianny Madalena Costa – Unisinos

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Rosangela Fritsch – Unisinos

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Maria Bastos Loureiro – Colégio Santo Inácio

Dedico este tear à minha mãe, Ana Maria, mulher simples que educou cinco filhos e sempre nos disse que o estudo era o único bem que ninguém levaria de nós. Em igual forma, agradeço, em memória, a meu tio, Raimundo Caetano, pessoa generosa que foi presença marcante em minha infância e juventude e que, nos últimos seis anos de seu peregrinar na terra, concedeu-me a graça de poder cuidar dele morando comigo, ensinando-me com dignidade a forma de partir e ser grato por tudo e pelas pessoas. Na véspera de sua partida, tivemos uma conversa em que me agradeceu pelo cuidado que tive com ele; e eu agradei por ele ter me tornado uma pessoa menos “razão” e um pouco mais “coração”.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, revelo que este estudo nasceu da insistência da atual diretora geral do Colégio Antônio Vieira, Mariângela Risério, que, por três anos seguidos, fez o convite para que eu pudesse participar da seleção do mestrado, e sempre declinei, pois não me julgava preparado. Seguindo a pedagogia de Jesus Cristo com Pedro, apenas no terceiro convite eu aceitei o desafio. Agradeço por sua paciência e por esperar o tempo oportuno para o meu ingresso nessa jornada.

Agradeço à minha família, Ana Maria, Andrea, Del, Graça e Emanuel, e aos meus sobrinhos, Juliana e Vitinho, que sempre compartilharam de minhas alegrias e entenderam a distância nos tempos de estudos, nestes dois anos em especial.

À Adriana Novis Ribeiro, pelo companheirismo e parceria na caminhada da vida, e pelo cuidado na leitura dos rabiscos de um texto que nem sempre era tão claro. Ela, na sua paciência, ajudava a ressignificar a escrita, lapidando aquele material bruto.

À minha orientadora, Professora Dra. Daianny Madalena Costa, pela competência e generosidade. Costumo dizer que este trabalho foi um tear a quatro mãos. Sou grato, sobretudo, pelas provocações, correções e sugestões de leituras durante este tempo.

Aos professores da Unisinos, pela dedicação para cada aluno ao longo da jornada.

À Gustavo Cuadra, por ter incentivado que eu pudesse fazer o mestrado sobre o SQGE.

Aos meus colegas de turma, que sempre fizeram dos nossos encontros um tempo de leveza e saudades ao final de cada imersão em São Leopoldo.

Às minhas companheiras de trabalho, estudo e viagens, Andrea, Carla e Eliana. Ao longo deste período, sempre fomos nos apoiando.

À Margarida, pelo cuidado e atenção ao meu tio durante o período das viagens para São Leopoldo no primeiro ano do mestrado.

À Jane, pela amizade, partilha e incentivo.

À Enedina, por seus conselhos sábios.

Aos professores, alunos e gestores da 1ª série do Ensino Médio, que participaram como sujeitos da pesquisa com muita generosidade.

À Companhia de Jesus, onde tive a graça de ser formado; e à RJE, através do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar, que foi uma das molas propulsoras desse trabalho.

À equipe do SOE e SECOP, pelas conversas e trocas nas pessoas de Cristina, Léa, Nádia, Zelão e Mara Raquel.

Às pessoas do caminho da vida, pois, ao longo de minha existência, aprendi com cada uma delas. Neste momento, não tenho como nominar cada uma aqui, mas todas estão presentes no meu coração e nos meus pensamentos.

A Deus, pela minha vida e a da humanidade.

Minha vida é a colcha de retalhos que consegui fazer. Tecidos nobres que se transformaram em panos de chão, panos de chão que se transformaram em seda pura. Nas necessidades diárias, nas necessidades de minha alma, a qualidade do pano nunca foi importante. Era importante que absorvessem da melhor forma possível o que fosse bom ao meu crescimento e que tivesse a capacidade de não absorver o que era desnecessário. A colcha não se finda, não permite reparos nas emendas. No entanto, sabedora que tudo foi aprendido, olho para minha colcha, minha vida com muita gratidão. Amo, sinto, perdoo e agradeço. Esta é a minha vida.

Nina Lee Magalhães (2020)



## RESUMO

A proposta dessa dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Educacional teve como objetivo analisar planos de melhora do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE). A pesquisa aconteceu no Colégio Antônio Vieira, situado em Salvador, instituição que faz da parte da Rede Jesuíta de Educação (RJE). A metodologia utilizada foi de cunho qualitativo, valendo-se das técnicas de análise documental, entrevistas semiestruturadas com professores e equipe gestora da 1ª série do Ensino Médio, questionários com discentes da referida série e observação participante. Na análise de conteúdo, emergiram os seguintes aspectos: reflexão dos professores sobre a sua prática, pautas formativas como meios para encontrar caminhos metodológicos, engajamento dos estudantes sobre sua formação e o protagonismo de cada sujeito. Apesar de o colégio ter apresentado respostas satisfatórias ao problema da pesquisa, ao concluir o trabalho investigativo, surgem algumas possibilidades de avanços, por isso a proposta de intervenção e colaboração: engajamento de professores, alunos e equipe gestora com um plano de acompanhamento, envolvimento dos alunos no segundo ciclo de avaliação do SQGE, análise constante do desempenho acadêmico dos alunos a fim de encontrar caminhos para sempre melhorar a aprendizagem.

**Palavras-chave:** Sistema de Qualidade. Gestão Escolar. Processo de Aprendizagem. Planos de Melhora.

## **ABSTRACT**

This Master thesis in Educational Management aims to analyze plans to improve the Quality System School Management (SQGE). The research took place at Colégio Antônio Vieira, in Salvador, an institution that is part of the Jesuit Education Network (RJE). The methodology was of qualitative nature, using document analysis techniques, semi-structured interviews with 1st Grade High School teachers and management team, high school student questionnaires and participant observation. In the content analysis, the following aspects emerged: teachers' reflection on their practice, formative guidelines as a way to find methodological paths, student training engagement and the role of each person. Although the school has presented satisfactory answers to the research problem, there are some possibilities for advances after finishing the investigative work, that is why the intervention and collaboration proposal : teachers' , students' and management team engagement with a monitoring plan, students' involvement in the second SQGE evaluation cycle, constant analysis of students' academic performance in order to find ways to improve learning.

Keywords: Quality System. School management. Learning process. Improvement Plans.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Funcionamento do SQGE nos colégios da Companhia de Jesus .....17

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas do questionário à afirmação “Percebo que as dificuldades enfrentadas nas avaliações são retomadas em sala de aula constantemente” .....	74
Gráfico 2 – Respostas do questionário à afirmação “Uma melhor disciplina, ou seja, um comportamento mais respeitoso em sala de aula entre alunos – alunos e professores – favorece a aprendizagem” .....	79
Gráfico 3 – Respostas do questionário à afirmação “Uma turma com um menor número de alunos favoreceria uma aprendizagem mais significativa com uma intervenção mais qualificada por parte do professor” .....	80
Gráfico 4 – Respostas do questionário à afirmação “Identifico os professores realizando retomadas de conteúdos que não ficaram claros para os alunos em diversos momentos” .....	85
Gráfico 5 – Respostas do questionário à afirmação “Ao longo da sua vida escolar, você foi incentivado e desenvolveu hábito de estudos para além da sala de aula” .....	88
Gráfico 6 – Respostas do questionário à afirmação “Eu me enxergo como protagonista da minha formação” .....	91
Gráfico 7 – Respostas do questionário à afirmação “O Colégio, através da equipe de coordenação, escuta e atende os pedidos dos alunos” .....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos selecionados referentes ao descritor: “sistema de qualidade, processos de aprendizagem, processos pedagógicos” .....	26
Quadro 2 – Taxas ou distribuição da aprovação nas áreas que reportam o aspecto quantitativo das avaliações internas (2016) .....	40
Quadro 3 – Itinerário formativo do CAV no último triênio .....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de alunos, professores, demais colaboradores e estagiários do Colégio Antônio Vieira (2020).....	43
Tabela 2 – Quantidade de alunos bolsistas CEBAS (2020) .....	50
Tabela 3 – Quantidade de filhos de professores e funcionários com bolsas.....	52
Tabela 4 – Alunos em situação de inclusão escolar (2020) .....	52
Tabela 5 – Taxas do nível insuficiente. Aspecto quantitativo das avaliações internas (2016 a 2019). 1ª série do Ensino Médio .....	72
Tabela 6 – Taxas do nível aceitável. Aspecto quantitativo das avaliações internas (2016 a 2019) 1ª série do Ensino Médio .....	76
Tabela 7 – Taxas do nível destacado. Aspecto quantitativo das avaliações internas (2016 a 2019) 1ª série do Ensino Médio .....	76

## LISTA DE SIGLAS

CAV	Colégio Antônio Vieira
CEBAS	Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social na Área de Educação
EJACAV	Educação de Jovens e Adultos do Colégio Antônio Vieira
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EVC	Exercícios Espirituais da Vida Corrente
FAJE	Faculdade dos Jesuítas
FLACSI	Federação Latino-Americana dos Colégios Jesuítas
PEC	Projeto Educativo Comum
PPP	Projeto Político Pedagógico
RJE	Rede Jesuíta de Educação
SECOP	Serviço de Coordenação Pedagógica
SESI	Serviço Social da Indústria
SOE	Serviço de Orientação Educacional
SORPA	Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral
SQGE	Sistema de Qualidade na Gestão Escolar
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Eis o Problema .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Objetivo Geral.....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Objetivos Específicos .....	19
<b>1.3 Estrutura dos Capítulos nesta Pesquisa .....</b>	<b>19</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA E APROXIMAÇÕES COM O TEMA DA PESQUISA..</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Tecendo meu Interesse e Contextualizando o tema .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 O Sistema de Qualidade na Rede Jesuíta de Educação .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 O Colégio Antônio Vieira e o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar .....</b>	<b>42</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E A BUSCA DAS CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 A Etapa da Autoavaliação como Elemento Fundante para a Construção dos Planos de Melhora.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Busca pela Qualidade e a Excelência Acadêmica com o Compromisso Social.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 A Qualidade Associada aos Planos de Melhora .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4 Os Planos de Melhora Assumidos como uma Produção da Comunidade Escolar.....</b>	<b>55</b>
<b>3.5 O que Esperar dos Planos de Melhora .....</b>	<b>56</b>
<b>4 ITINERÁRIOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 Contexto da Escola Envolvida na Pesquisa .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Técnicas de Coleta de Dados .....</b>	<b>60</b>
4.2.1 Análise Documental.....	60
4.2.2 Entrevistas Semiestruturadas.....	61
4.2.3 Questionários .....	62
4.2.4 Observação Participante e Análise dos Dados .....	64
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 A Tessitura das Categorias: Respondendo ao Problema.....</b>	<b>67</b>
5.1.1 Reflexão dos Professores sobre sua Prática.....	69
<b>5.1.2 Pautas Formativas como Meios para Encontrar os Caminhos Metodológicos .....</b>	<b>81</b>



5.1.3 O Engajamento dos Estudantes sobre sua Formação e o Protagonismo de cada Sujeito .....	87
6 PERSPECTIVA DE INTERVENÇÃO, COOPERAÇÃO E PROVOCAÇÕES.....	94
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	105
APÊNDICE B – CARTA DE ACEITE DOS PARTICIPANTES .....	106
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PAIS E RESPONSÁVEIS PARA PARTICIPAÇÃO DE MENORES NA PESQUISA .....	107
APÊNDICE D – CARTA DE ACEITE DE PAIS E RESPONSÁVEIS .....	108
APÊNDICE E – TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO DE MENORES NA PESQUISA.....	109
APÊNDICE F – CARTA DE ACEITE .....	110
APÊNDICE G – CARTA DE ANUÊNCIA.....	111
APÊNDICE H – ENTREVISTA COM GESTORES PEDAGÓGICOS DA 1ª SÉRIE DO ENSINO MÉDIO .....	112
APÊNDICE I – ENTREVISTA COM PROFESSORES DA 1ª SÉRIE DO ENSINO MÉDIO.....	113
APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO COM ALUNOS DA 1ª SÉRIE DO ENSINO MÉDIO.....	114
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP .....	115

## 1 INTRODUÇÃO

O Colégio Antônio Vieira (CAV), situado na cidade de Salvador (BA), vivencia o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE) como um todo, desde o ano de 2015. Desde o início do percurso, indagava-me sobre a aplicabilidade dos dados em busca de uma efetiva melhora no processo de aprendizagem dos alunos. Entretanto, sempre esteve em meu horizonte que os números eram apenas uma possibilidade de leitura, pois não poderia ter estes elementos como uma única probabilidade para estabelecer a busca pela melhora, ou teríamos de aplicar uma “qualidade aos números”; lê-los inseridos nos seus significados.

Quando pensava na elaboração do projeto de pesquisa, visava fazer um estudo do colégio como um todo. Porém, diante da grandeza desta unidade escolar, que contava, em números absolutos, com mais de 3.500 estudantes, isso seria impraticável em função do tempo. Diante dessa realidade numérica, optei por fazer um recorte na 1ª série do Ensino Médio. neste segmento, analisei os resultados, a implantação dos planos de melhora, bem como sua possível eficácia no processo de aprendizagem dos discentes. A série fonte dessa pesquisa contava com 321 alunos, duas profissionais da gestão e dezenove professores.

O SQGE é uma ferramenta de trabalho, desenvolvida pela Federação Latino-Americana dos Colégios Jesuítas (FLACSI), que permite que os colégios possam avaliar suas práticas por meio de um processo que é denominado de autoavaliação, no qual a unidade tem a possibilidade de traçar um diagnóstico do centro educativo a partir de quatro grandes áreas que, no SQGE, são denominadas de âmbitos. Temos os âmbitos pedagógico curricular, estrutura e recursos, clima institucional, e família e comunidade.

O ponto mais importante do SQGE nos colégios da Companhia de Jesus na América Latina é fazer com que as unidades educativas, após o ciclo de autoavaliação, identifiquem os fatores que estão dificultando o processo de aprendizagem dos seus estudantes e possam criar planos de melhora para lograr êxito. Não se trata de melhorar apenas o resultado quantitativo dos alunos, pois o processo de aprendizagem é muito mais que um boletim escolar com boas notas – e a FLACSI prima muito pelo conceito de aprendizagem integral.

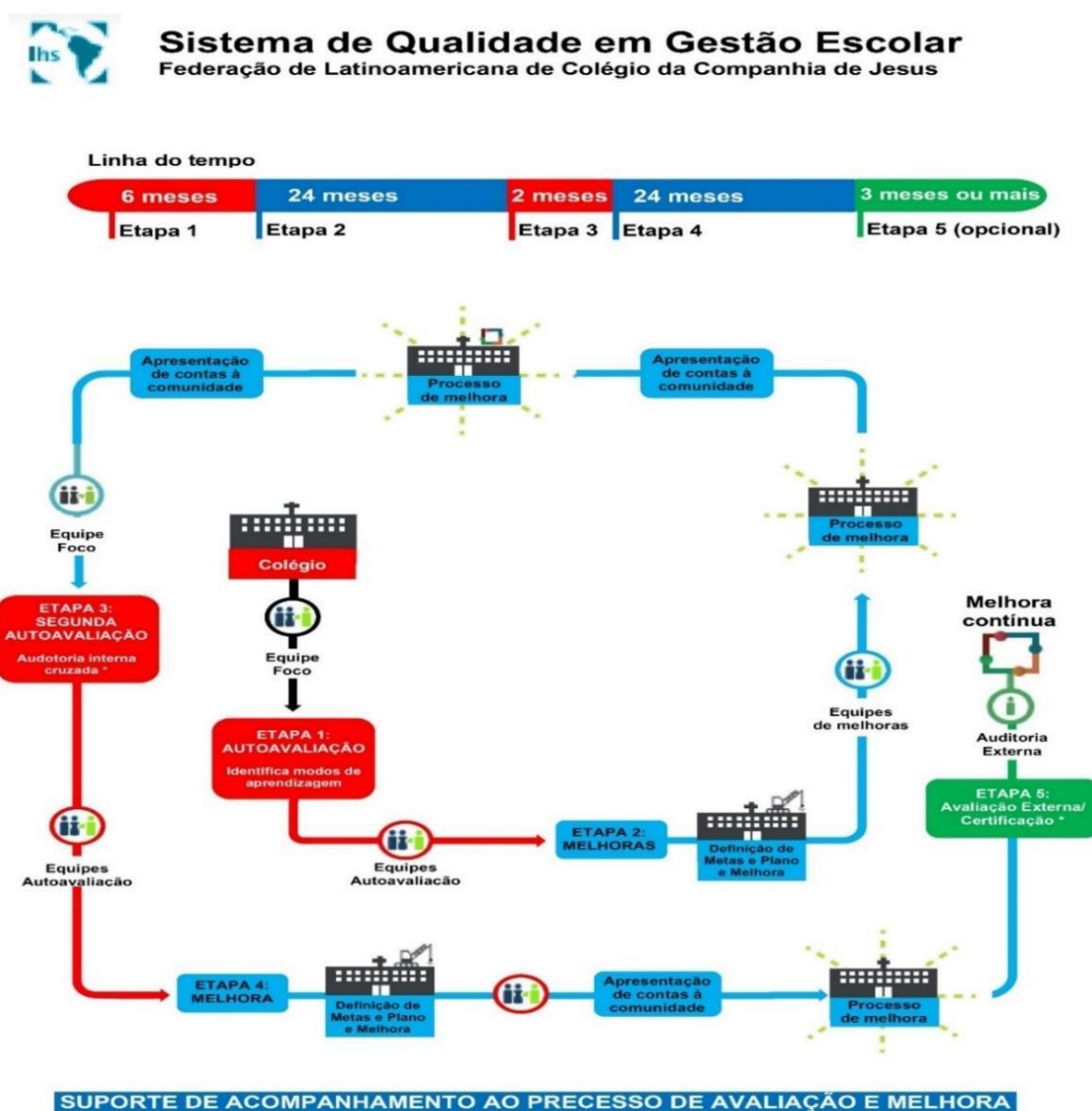
O foco central do Sistema baseia-se nas aprendizagens que os estudantes têm em coerência com a proposta para a formação integral, que é própria da tradição educativa da Igreja e, por suposto, da Companhia de Jesus. Daí deriva

o conceito de aprendizagem integral, uma e outra vez utilizada na “gramática” própria do SQGE. (RJE, 2016, p. 31).

Saliento que o conceito de aprendizagem integral não é o mesmo que educação em tempo integral: trata-se da formação dos sujeitos em todas as suas dimensões.

No infográfico a seguir, é possível compreender, de forma sucinta, o funcionamento do SQGE nos colégios da Companhia de Jesus.

Figura 1 – Funcionamento do SQGE nos colégios da Companhia de Jesus



Fonte: FLACSI (2020).

Em linhas gerais, o ciclo completo do SQGE, nos colégios da Companhia de Jesus, percorre as etapas apresentadas anteriormente. Com isso, as diferenças entre unidades são mínimas, tais como o número de participantes nas equipes dos âmbitos de acordo com o tamanho do colégio. Mas o ciclo completo obedece à mesma metodologia de trabalho.

Busquei encontrar elementos mensuradores que me permitiram fazer uma análise com responsabilidade. Para tanto, lancei mão dos índices de aproveitamento quantitativo desta série ao longo dos últimos quatro anos. Traço esta meta porque, no ano de 2015, o colégio iniciou seu primeiro ciclo no sistema de qualidade. Dessa forma, os resultados entre anos de 2016 a 2019 foram uma fonte interessante de análise. Descartei os resultados do ano de 2020, por ter sido o ano em que o mundo atravessou a crise da pandemia da Covid-19, contexto em que o CAV desenvolveu seu fazer pedagógico no âmbito remoto por meio de plataformas digitais.

A situação pandêmica obrigou crianças, adolescentes e jovens a mudarem seus hábitos relacionais e de movimento, a estudarem de modo remoto – alguns com boas condições, com acesso à internet, com os suportes necessários (computador, tablet ou celulares), mas muitos não dispoñdo dessas facilidades, ou dispoñdo delas com restrições (por exemplo, não tendo acesso a rede de internet, ou computador, ou outro suporte, tendo de usar celulares pré-pagos com pouco acesso à redes; partilhando celular entre os familiares etc.). Há ainda aqueles sem condição alguma para uso dos suportes tecnológicos escolhidos para suprir o modo presencial. (GATTI, 2020, p. 32).

De modo atrelado ao rendimento, podemos também verificar todos os projetos desenvolvidos pelos professores desta série, ao longo dos últimos anos, a fim de analisarmos se as possíveis mudanças metodológicas favoreceram o processo de aprendizagem.

O propósito dos colégios da Rede Jesuíta de Educação (RJE) é encontrar caminhos e estratégias que favoreçam o desenvolvimento de todos os seus estudantes. Por este motivo, desde o ano de 2014, passou-se a adotar o SQGE como uma ferramenta que pudesse ajudar no caminho investigativo para que cada colégio percebesse em quais aspectos poderia melhorar a aprendizagem dos seus discentes.

Desta forma, estou realizando esta pesquisa a fim de refletir, dialogar e mensurar os possíveis efeitos dos resultados em um colégio da RJE.

## **1.1 Eis o Problema**

Como o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar potencializa estratégias e avanços no processo de aprendizagem dos estudantes?

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar como os dados sistematizados e as evidências do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar, articulam-se com a gestão escolar, provocando deslocamentos, que objetivam um processo de aprendizagem formativa para ações de acompanhamento dos gestores pedagógicos.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- a) Descrever o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar e os planos de melhora desenvolvidos no CAV, entre os anos de 2016 e 2019;
- b) Verificar como os planos de melhora, articulados com os dados do desempenho da linha de base, constituem-se em estratégias para melhora dos processos formativos de aprendizagem na 1ª série do Ensino Médio;
- c) Identificar como os gestores pedagógicos e professores compreendem e se comprometem com os processos formativos de aprendizagem na 1ª série do Ensino Médio;
- d) Verificar como os alunos percebem os caminhos da aprendizagem no seu próprio itinerário nesta fase da vida estudantil;
- e) Organizar uma proposta interventiva e cooperativa no sentido de que o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar possa contribuir para o processo de aprendizagem formativa.

## **1.3 Estrutura dos Capítulos nesta Pesquisa**

Para além deste primeiro capítulo, no qual apresento o problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, esta dissertação possui mais cinco capítulos, além das considerações finais.

No segundo capítulo, abordo o percurso da revisão de literatura e as aproximações com o tema proposto para esta investigação, abordando, também, o meu percurso formativo e o que me trouxe até a pesquisa. Na construção desse capítulo, há todo o processo de revisão de literatura, uma vez que, neste caminho, encontrei uma série de produções que se aproximavam da discussão que estava propondo. De forma intencional, no decurso da revisão de literatura, fiz a opção por trabalhar apenas com dissertações de mestrado, pois, como estava me apropriando deste novo universo acadêmico, julguei que essas produções iriam dialogar mais comigo nesta etapa investigativa. Cada contexto de trabalho trazia as realidades particulares de uma produção de mestrado que engloba a educação no Brasil.

Ainda nesse tópico, será descrito como foi tecida minha formação até esta etapa da vida, e como me identifiquei com esta proposta de pesquisa. Ademais, farei uma síntese sobre o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar no horizonte da Rede Jesuíta de Educação (RJE). Em seguida, tratarei da funcionalidade do SQGE no colégio pesquisado e, por fim, das implicações do Colégio Antônio Vieira (CAV) com o Sistema de Qualidade.

O terceiro capítulo contemplará o aporte teórico que ancora o trabalho e discorrerá a respeito da fundamentação teórica, com respaldo dos autores que fundamentam a estrutura do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar, proposto pela Federação Latino-Americana dos Colégios Jesuítas (FLACSI); bem como abordará a importância dos planos de melhora. Ainda nesse capítulo, irei tratar da necessidade de acompanhamento dos planos de melhora durante seu ciclo de vigência e da busca de evidências que comprovem a sua eficácia diante daquilo que foi proposto como meta.

O quarto capítulo discorre sobre a metodologia, que me trouxe algumas respostas provocadas pelo objeto investigado. Tratarei do percurso metodológico que conduziu esta investigação e da trajetória projetada para o trabalho, com coleta de dados, análise documental, entrevistas semiestruturadas, questionário e observação participante. Os procedimentos que adotei nesta etapa forneceram as informações de que necessitava para avançar com a pesquisa nos meses seguintes. Após ter sido aprovado pela banca de qualificação, submeti o projeto ao Comitê de Ética em pesquisa da Plataforma Brasil, pois iria trabalhar com humanos como sujeitos da pesquisa, sobretudo os adolescentes da 1ª série do Ensino Médio do CAV; para tanto, precisava mensurar os riscos e as estratégias para minimizá-los.

No quinto capítulo, realizarei a análise e interpretação dos dados. Essa foi a fase mais sensível de todo o percurso, uma vez que era preciso levantar categorias a partir dos elementos apresentados pelos sujeitos da pesquisa. Foi um movimento de muitas idas e vindas e constantes leituras e escutas das entrevistas, a fim de categorizar elementos que pudessem dialogar com os objetivos do problema de pesquisa.

O último capítulo desta jornada – ou desse tear, como eu prefiro chamar – é o momento para sugerir a intervenção, como é próprio de um mestrado profissional. Procurei nominá-lo como uma perspectiva de intervenção ou cooperação, ou talvez ainda como provocações, para que a equipe gestora do CAV, professores e alunos possam fazer um caminho de aprendizagem mais significativo para todos os atores, sempre buscando um olhar mais atento ao itinerário da aprendizagem dos estudantes.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA E APROXIMAÇÕES COM O TEMA DA PESQUISA

O processo de revisão de literatura é uma etapa de suma importância no caminho argumentativo a ser construído, pois nos é ofertada a possibilidade de dialogar com outras produções acadêmicas que apresentam algumas aproximações com o meu problema de pesquisa. Os axiomas, que ainda se encontravam em fase embrionária, necessitavam de alento para gestar as ideias através da troca de experiências, por meio das leituras e das diversas produções pesquisadas que construíram ou ressignificaram o meu modo de pensar.

Foi utilizada como fonte de pesquisa para a revisão de literatura a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, e trabalhei, como filtro de análise, com as seguintes palavras-chave: sistema de qualidade, processos de aprendizagem e processos pedagógicos. Como resultado, a busca retornou mais de uma centena de trabalhos. A partir de então, iniciei o procedimento para selecionar apenas materiais que tivessem relevância no que se refere ao processo de aprendizagem, ligados à Educação Básica, pois muitos desses estudos estavam relacionados ao âmbito do ensino superior, aos cursos de Direito, Enfermagem, Sistema de Qualidade na esfera empresarial – e o foco de minha pesquisa era outro.

Deste modo, optei por dialogar com sete dissertações de mestrado, das quais quatro são de cunho acadêmico e outras três foram realizadas no âmbito profissional. Esses materiais apresentavam aproximações com aquilo que eu desejava aprofundar. A escolha de dissertações foi justamente por entender que seria de grande valia aprender e poder dialogar com outras pessoas que fizeram caminhadas nesta mesma etapa formativa, em outros tempos e contextos próprios, e talvez experimentando os mesmos medos e incertezas do caminho.

Os trabalhos selecionados abordavam os processos relacionados às escolas na esfera pública; contudo, as proposições acerca da aprendizagem aplicam-se também às escolas do âmbito privado. A discussão de temas como qualidade em educação, gestão da aprendizagem, avaliações internas e externas, processos avaliativos em larga escala, comprometimento de professores e gestores diz respeito à finalidade de trabalho de qualquer ambiente escolar comprometido com o sucesso da aprendizagem dos seus protagonistas, que são os alunos. A abordagem do processo de melhora na aprendizagem e a implicação dos gestores pedagógicos e



professores nas metodologias, para que alunos possam alcançar êxitos em seus percursos formativos, são a tônica daquilo que vislumbro.

Os trabalhos escolhidos apontavam elementos que dialogavam com as perspectivas que eu tinha a respeito da temática; sendo assim, estas aproximações e estes encontros foram possíveis. Não obstante, ao escolher estas produções não estou negando a relevância e importância de todos os outros escopos.

Cada trabalho trouxe reflexões e particularidades que dialogavam sobre a importância da qualidade da aprendizagem em outros campos do conhecimento. Quando me deparei com obras que versavam sobre a seriedade dos cursos de Direito ou de Enfermagem, ou sobre a qualidade total nos cursos de Engenharia Ambiental, reconheci o teor de relevância destas produções. Contudo, as referidas obras ofereciam uma especificidade que não estava tão próxima da realidade que estava debatendo nesta jornada. O horizonte desta pesquisa diz respeito à educação básica, pois esta é a seara em que estou inserido.

Um dado interessante que apreendi nestes encontros diz respeito ao fato de as dissertações escolhidas discutirem a problemática na esfera da escola pública. Não obstante, as inquietações dos autores são pertinentes e muito próximas às das escolas particulares. Em ambos os contextos, gestores buscam encontrar estratégias para melhorar o processo de aprendizagem de seus estudantes, pois a realidade de fracasso escolar também se faz presente no ambiente educacional privado. Quando, em nossas unidades de ensino, temos alunos abaixo da média estabelecida, deparamo-nos também com um contexto de insucesso escolar.

A dissertação de Maria Isailma Barros Pereira (2010) aborda a implicação do gestor escolar na qualidade do ensino e do processo educativo. Compreendo que tal implicação é de suma importância no plano de acompanhamento de melhora nas instituições educativas. A autora deixa claro que a aprendizagem deve ser a questão central da escola.

A discussão de Flávia Melice Vergani (2010) incluiu uma abordagem pertinente a respeito do processo de avaliação externa como um instrumento de análise para a gestão escolar e da implicação dos envolvidos nos resultados. A pesquisadora entende que as informações colhidas neste modelo de instrumento avaliativo fornecem subsídios para um projeto de melhora na aprendizagem a partir do grau de comprometimento dos diversos atores.

O texto de Aline Elisa Cotta D'Avila (2013) é uma dissertação de mestrado profissional, que exhibe a trajetória de um modelo de avaliação institucional nas escolas estaduais do Estado do Espírito Santo, a qual visava provocar mudanças efetivas em seus processos, valorizando as avaliações internas e externas para alcançar os objetivos almejados. A autora entende que a avaliação institucional deve identificar os objetivos da escola; precisa ter um envolvimento de todos os sujeitos, pois apenas assim será possível dar continuidade ao projeto de melhora.

Entendo que o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar em um colégio jesuíta opera em nível institucional, obedecendo a estes parâmetros. Ou seja, após o conhecimento de sua realidade e com a implicação de todos, é possível estabelecer os planos de melhora.

Na análise da autora, encontrei elementos que sinalizaram que avanços foram atingidos na educação pública do estado, bem como uma discussão sobre os desafios a serem superados, no que se refere ao conceito de níveis de qualidade em educação oferecidos pelo estado.

A pesquisa de Carla Madureira Valente Lopes (2016), no âmbito de mestrado profissional, foca em uma escola de ensino médio da rede estadual do Rio de Janeiro, com bons resultados de aprovação, porém com um desempenho abaixo da meta estabelecida pela secretaria de educação do estado. A autora nos brinda com um debate sobre o sistema da avaliação em larga escala no Brasil e suas possíveis inconformidades entre algumas realidades, como é o caso da escola pesquisada.

Um dado importante encontrado nessa pesquisa diz respeito à forma como a escola acompanha o desempenho quantitativo de cada aluno ao longo do ano e as suas práticas de intervenções. Após análise quantitativa dos resultados, o grupo de professores e a gestão escolar sinalizam procedimentos que possam ajudar o estudante em seu processo de melhora, com o envolvimento dos pais ou responsáveis. Apesar de ter clareza de que o rendimento quantitativo por si não mensura a aprendizagem do sujeito, este modo de avaliar pode favorecer práticas que ajudem o estudante na construção de caminhos para melhorar o seu aprendizado.

A pesquisa de Ana Lúcia Garcia (2010) nos aponta um caminho para enxergarmos a avaliação como um instrumento de reflexão no campo educacional. A produção reporta a influência dos organismos internacionais no processo da reforma educacional brasileira. No terceiro capítulo da dissertação, temos os

desafios que a escola enfrenta para conseguir alcançar uma boa gestão e qualidade no seu percurso de aprendizagem.

Na pesquisa de Maria Helena de Andrade Querido (2016), outra de caráter profissional, temos uma investigação, ao longo de dois anos, de escolas da Rede SESI, no estado de São Paulo, com diversas avaliações em larga escala. Com os dados de quatorze unidades da Rede, foi possível pensar um plano de gestão de melhoria para cada uma das unidades. Esse trabalho apresenta, no meu entendimento, muitas aproximações com alguns elementos do SQGE, sobretudo no que tange à construção de planos de melhora para cada unidade de ensino.

Os colégios da RJE que já passaram pelo ciclo de avaliação do Sistema de Qualidade construíram seus planos de melhora a partir de suas necessidades, mesmo atuando como Rede, pois aquilo que se aplica a uma escola da região Sul do país não terá a mesma aplicabilidade na região Nordeste. Essa foi uma simetria relevante que encontrei entre o trabalho de Maria Helena Querido e a investigação que aqui apresento.

A dissertação de Andrea Oliveira Silva (2015) é uma produção de cunho acadêmico. Esse estudo me inspira, pois a autora provoca-nos sobre o papel da equipe gestora no processo da qualidade educacional, evidenciando que a qualidade do processo está relacionada ao modelo de gestão. Outro elemento que despertou meu interesse é o fato de a escola ter a preocupação de instrumentalizar bem os seus alunos para uma formação para a vida, sem ter um enfoque voltado apenas para as avaliações externas. Porém, ainda assim, a unidade escolar apresenta desempenhos satisfatórios nesses processos avaliativos.

Nas produções que destaquei na revisão de literatura, vislumbrei pontos de convergência com aquilo que estou propondo nessa pesquisa: a atenção à qualidade escolar e a busca por melhorar o processo de aprendizagem dos discentes estão para além de números satisfatórios nos processos de avaliações internas e externas. Ressalto que apenas o aspecto quantitativo não mensura o que é o processo de aprendizagem; contudo, estes elementos podem ajudar os gestores pedagógicos na busca de alternativas que favoreçam a aprendizagem de nossos estudantes, ou que, pelo menos, ajude-os a saírem do fosso que é o insucesso escolar, mensurado por meio de avaliações quantitativas.

Os dados quantitativos revelam a face de uma problemática educacional no que diz respeito à aprendizagem de determinados conteúdos ministrados pelos nossos professores para os estudantes, que são cobrados a cada avaliação interna. Atualmente,

ao final do Ensino Médio, eles são submetidos a uma avaliação em larga escala que irá mensurar seu conhecimento para que possam ingressar no Ensino Superior.

Os indicadores podem apontar hipóteses de aprendizagem insuficiente. Compete aos gestores pensarem projetos qualitativos significativos que contemplem os nossos estudantes. E, entre as pesquisas na esfera pública e na experiência da Rede SESI, cada grupo de pessoas responsáveis foi em busca desses planos de melhora.

No Quadro 1, a seguir, apresento algumas informações a respeito dos trabalhos que pesquisei nesta revisão de literatura e das convergências possíveis com aquilo que proponho nesta pesquisa.

Quadro 1 – Trabalhos selecionados referentes ao descritor: “sistema de qualidade, processos de aprendizagem, processos pedagógicos”

<b>Título</b>	<b>Autor Modalidade Orientador</b>	<b>Instituição/ ano</b>	<b>Palavras- chave</b>	<b>Repositório</b>
Implicações da atuação do gestor escolar na qualidade do processo educativo: o caso de uma escola municipal em Camaragibe	Maria Isailma Barros Pereira. Mestrado Acadêmico Orientadora: Prof. <sup>a</sup> Dra. Alice Miriam Happe Botler	UFPE/2010	- Gestão escolar democrática - Qualidade do ensino - Organização pedagógica	<a href="https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/3942">https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/3942</a>
Avaliação externa de rendimento escolar: um instrumento para a gestão pedagógica	Flavia Meleci Vergani Mestrado Acadêmico Orientadora: Prof. <sup>a</sup> Dra. Neires Maria Soldatelli Paviane	Universidade de Caxias do Sul/2010	- Avaliação - Avaliação externa de rendimento escolar - Avaliação diagnóstica - Planejamento e gestão pedagógica	<a href="https://repositorio.uics.br/handle/11338/505">https://repositorio.uics.br/handle/11338/505</a>
Avaliação institucional: mobilizando a escola para melhoria da qualidade da educação	Aline Elissa Cotta D'Ávila, Mestrado Profissional Orientador: Prof. Dr. Tufi Machado Soares	Universidade Federal de Juiz de Fora/2013	- Avaliação - Institucional - Escola	<a href="https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/953">https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/953</a>
Gestão escolar e qualidade educacional: as avaliações como instrumento de reflexão no contexto educacional	Carla Madureira Valente Lopes. Mestrado Profissional Orientador: Prof. Dr. José Alcides Figueiredo Santos	Universidade Federal de Juiz de Fora/2016	- Avaliação externa - Avaliação interna - Gestão escolar - Qualidade educacional	<a href="https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5810">https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5810</a>

<b>Título</b>	<b>Autor Modalidade Orientador</b>	<b>Instituição/ ano</b>	<b>Palavras- chave</b>	<b>Repositório</b>
Gestão da escola, qualidade do ensino e avaliação externa: desafios na escola.	Ana Lúcia Garcia. Mestrado Acadêmico Orientador: Prof. Dr. José Alcides Figueiredo Santos	UNESP/2010	- Gestão da escola - Qualidade de ensino - Avaliação externa	<a href="http://hdl.handle.net/11449/96361">http://hdl.handle.net/11449/96361</a>
Os usos dos resultados das avaliações externas por escolas na proposição de ações de melhoria	Paula Helena de Andrade Querido. Mestrado Profissional Orientador: Prof. Dr. Nelson Gimene	PUC – SP/2010	- Avaliações externas - Uso e apropriação dos resultados - Gestão Escolar	<a href="https://tede2.pucsp.br/handle/handle/19302">https://tede2.pucsp.br/handle/handle/19302</a>
Gestão escolar e indicativos de qualidade: o que podemos aprender com a Escola CAIC Madezatti, em São Leopoldo?	Andrea de Silva Oliveira. Mestrado Acadêmico Orientadora: Prof. <sup>a</sup> Dra. Rosangela Fritsch	Universidade Vale do Rio dos Sinos/2015	- Gestão escolar - Qualidade na educação - Avaliação externa	<a href="http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3864">http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3864</a>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.1 Tecendo meu Interesse e Contextualizando o Tema

Estou inserido no campo da educação há pelo menos 19 anos e trabalho no Colégio Antônio Vieira há 17 anos. Neste percurso, aconteceram escolhas, acolhimento de propostas e convites para determinadas jornadas.

A primeira escolha se deu entre os anos de 2001 e 2003, durante a graduação em Filosofia, no antigo Centro de Estudos Superiores da Companhia de Jesus, hoje conhecido nacionalmente como FAJE (Faculdade dos Jesuítas). Naquele momento, entendia que, ainda como escolástico na Companhia de Jesus, precisava retribuir de alguma maneira a formação de excelência que recebia naquela instituição religiosa.

Por este motivo, duas noites por semana, deslocava-me para um projeto social nas comunidades da periferia da cidade para ministrar aulas de História para estudantes de baixa renda, na sua maioria jovens, sem emprego e negros. Foi um período de muita consolação, sobretudo com a aprovação de estudantes em cursos na universidade pública de Minas Gerais.

Ao findar aquela etapa da formação, acolhi o discernimento do meu superior da época, já que este me destinava para Salvador com uma tríplice missão:

colaborar com o Centro de Espiritualidade Inaciana, trabalhar na Pastoral Vocacional e ser uma presença no Colégio Antônio Vieira, na equipe do Serviço de Orientação Religiosa e Pastoral (SORPA). Falo em acolhimento por não ter sido, em momento algum, meu desejo.

Naquela ocasião, o meu coração pedia que eu fosse viver no sudeste do Pará, trabalhando nos movimentos sociais ligados à Comissão Pastoral da Terra, pois, nos períodos de férias da faculdade, no final de ano, ainda como membro da congregação dos jesuítas por três anos consecutivos, realizei a missão de férias junto aos acampamentos do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST). Uma vez que não foi possível concretizar o que sonhava, procurei esmerar-me para realizar, da melhor forma possível, a missão recebida durante os anos de 2004 e 2005. Foi uma experiência muito rica e formativa, pois trabalhava no SORPA com adolescentes e acompanhava alguns professores e funcionários na experiência dos Exercícios Espirituais na Vida Corrente (EVC).

Ainda nesse período, desempenhei a função de professor de Ensino Religioso e Filosofia no curso noturno do CAV, com os alunos de mais idade. Foi um tempo de exercitar a sabedoria e a paciência para transmitir os conhecimentos da forma mais amorosa possível.

Naquela etapa da caminhada, enquanto religioso, também passei por meus questionamentos internos; e, após discernimento, optei por deixar a vida religiosa e seguir minha missão apenas como batizado no mundo. A partir de então, fiz a escolha de seguir como professor de Filosofia, Ensino Religioso e Atualidades em outras instituições educativas de Salvador, bem como no CAV, onde segui lecionando as mesmas disciplinas com o público de jovens e adultos.

Os anos em que atuei como docente no curso noturno foram de uma riqueza incalculável em meu percurso formativo como professor, pois não bastava planejar e elaborar uma boa aula; era necessário aprender com o ritmo próprio dos alunos trabalhadores, que, na sua grande maioria, oriundos de cidades do interior da Bahia, migraram para Salvador em busca de emprego e novas oportunidades. No decorrer das aulas, era fundamental trazer as discussões sobre os direitos dos trabalhadores. Vale ressaltar que muitos dos estudantes do noturno ou estavam no mercado informal, ou eram empregados domésticos, em um tempo histórico em que fazer o recolhimento dos encargos sociais para os domésticos não era uma obrigação regulamentada por lei.

Cada encontro com os estudantes era marcado pela arte do diálogo. Enquanto facilitador, eu apresentava as provocações, e os alunos, por sua vez, interagiam com seus relatos de vida. Desta forma, eles vislumbravam a filosofia na vida e davam sentido à temática que estávamos discutindo. Esse modo de discutir os temas veio ao encontro das obras de Paulo Freire, que fui impelido a ler para compreender o horizonte de sentido dos alunos trabalhadores, pois era preciso apresentar os conteúdos e interagir com os conhecimentos que cada um trazia na sua historicidade.

Também percebi a necessidade de ampliar meu processo formativo, e fui buscar uma especialização em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Anos mais tarde, realizei outra especialização, desta vez em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica, uma vez que vislumbrava ser um profissional mais qualificado para dialogar com as demandas do cotidiano. O fator preponderante na escolha do curso de Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica, naquele momento ainda como professor, era o desejo de no futuro poder trabalhar com a gestão.

Nos colégios onde atuava, os meus líderes diretos, nas avaliações de desempenho, sempre sinalizavam estes aspectos da área da gestão e diziam que eu poderia investir neste campo de atuação, pensando no futuro profissional. Para mim, não bastava me contentar com olhar positivo dos meus superiores; era necessário estudar para adquirir conhecimento e ter possibilidades de dialogar com propriedade sobre questões relevantes para os colégios onde servia como educador.

Em maio de 2007, a Direção da escola fez-me o convite para participar de uma seleção para ocupar a função de Orientador Educacional na 2ª série do Ensino Médio, pois a profissional que era responsável por este trabalho precisava deixar o cargo por razões familiares. Prontamente aceitei o desafio e, uma vez selecionado, solicitei desligamento das outras instituições em que trabalhava, ficando com vínculo empregatício apenas com o Colégio Antônio Vieira, no qual, desde que cheguei, descobri uma fonte rica de missão.

O Serviço de Orientação Educacional (SOE), no CAV, tem como seu propósito de trabalho acompanhar o desenvolvimento dos alunos nas dimensões cognitivas, psicossociais e afetivas, buscando a harmonia entre a dimensão acadêmica e a formação humana, pautada nos valores humanísticos. Este grupo de trabalho também assessora professores e famílias em possíveis mediações de conflitos. Em síntese, trabalhamos com gestão dos processos de aprendizagem no que tange aos estudantes.

Nos últimos dez anos, no Colégio Antônio Vieira, sempre estive muito envolvido com a dimensão da Gestão. Ao final de cada ano, procurava fazer o levantamento dos índices de aprovação dos nossos alunos nas principais instituições universitárias. Tinha clareza de que aquele procedimento era insuficiente, mas era uma chave de leitura para enxergar os resultados dos nossos estudantes ao final da 3ª série do Ensino Médio.

Sabia que, mesmo tendo resultados satisfatórios em relação às instituições com perfil semelhante, mensurados pelo Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), no que se refere ao trabalho acadêmico na última série dessa etapa, era necessário fazer uma análise do colégio como um todo, a fim de melhorarmos o processo de aprendizagem de nossos discentes. Contudo, faltavam-nos tempo, ferramentas adequadas e abertura para realização de uma autocrítica verdadeira para analisar e refletir sobre possíveis pontos de melhora.

Em 2010, recebi o convite, por parte do colégio, para assumir a Coordenação Geral do curso noturno, função que desempenhei até o final de 2017. Este foi um período muito interessante, pois pude assumir a função de gestor de um grupo de professores, coordenadores pedagógicos, funcionários e alunos, além de colaborar para que a gestão pudesse ocorrer com leveza e competência.

Os cursos de pós-graduação que tinha realizado no passado, junto com o amadurecimento humano e profissional, foram preponderantes para gerir este grupo, onde desempenhei as funções de professor, orientador educacional e, por fim, coordenador geral. Entretanto, o marco para minha caminhada se deu em novembro de 2014, pois o colégio definiu que passaria pelo processo de avaliação do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar, desenvolvido pela FLACSI.

Acolhi, com gratidão, generosidade e inquietação, o convite para assumir o papel de Coordenador Interno do processo. Cada unidade escolar que passa por este trabalho conta com a presença de dois profissionais de outras unidades da Rede Jesuíta de Educação, que acompanham os passos do trabalho da unidade que está sendo avaliada. Por sua vez, o papel do coordenador interno do processo é acompanhar os trabalhos das equipes internas durante o tempo de avaliação e durante a construção e implantação dos planos de melhora.

Naquele momento, não sabia com clareza a grandeza da empreitada em que o colégio estava ingressando; entretanto, contei com o suporte da Diretora Geral, que tinha realizado a formação e foi facilitadora em outra unidade da Rede. Também tive um contato muito rico com outras unidades da RJE, as quais dividiram comigo as suas



experiências. Este trabalho teve seu marco inicial em fevereiro de 2015, com o processo da autoavaliação, em que toda a comunidade educativa teve a possibilidade de fazer um retrato da unidade escolar a partir dos indicadores apresentados pelo próprio SQGE. Ao final da autoavaliação, os dois profissionais externos deixaram o trabalho, pois a sua missão fora cumprida, e o coordenador interno seguiu acompanhando os trabalhos junto com a direção do colégio.

Após a finalização desta etapa e de posse dos resultados apresentados pelo informe final, entregue pelos dois facilitadores externos, todos os profissionais do CAV tiveram acesso ao documento por meio das apresentações conduzidas pelo coordenador interno e puderam sugerir quais as áreas em que o colégio poderia investir em um programa de melhora. Este momento foi marcante, pois pudemos ter uma participação coletiva de todo corpo de colaboradores, e cada um apresentou suas sugestões a partir do seu horizonte de trabalho.

Tive o cuidado de fornecer uma folha em branco, sem a necessidade de identificação, para que cada profissional pudesse expressar livremente suas opiniões. Algumas sugestões que não puderam entrar como planos de melhora, devido às especificidades dos pedidos, ficaram como insumo para que o Conselho Diretor pudesse estudar alternativas para atendê-las. Casos que pareciam simples, como um espaço adequado para almoço e uma sala de descanso para os funcionários com uma jornada de trabalho maior, foram solucionados a partir desta escuta.

O conselho diretivo do CAV é composto por cinco pessoas que são nomeadas pelo Diretor Presidente da RJE, representado neste momento pelo jesuíta Ir. Raimundo Barros. No colégio, a composição atual conta com a Professora Mariângela Risério na função de diretora geral, Sérgio Santana como diretor de gestão de pessoas, Ana Paula Marques como diretora acadêmica, Juliana Argolo como diretora administrativa e o Pe. Emmanuel Araújo representando a Companhia de Jesus.

A Direção, após a análise minuciosa das sugestões dos facilitadores externos e de todos os colaboradores das áreas pedagógica e administrativa, realizou discernimento comunitário e concluiu que era necessário fazer um investimento nos planos de melhora em três grandes áreas: a elaboração de um planejamento estratégico, que atenderia ao âmbito de estrutura e recursos; a construção de um plano de acompanhamento socioafetivo para os estudantes, que contemplaria o âmbito de família e comunidade; e, por fim, a reformulação do processo pedagógico, que responderia ao âmbito curricular.

A construção de um planejamento estratégico fazia-se necessária, visto que o colégio estava operando desde 2011 sem este documento norteador de trabalho. Por este motivo, as notas destes indicadores ficaram baixas – todas as questões que eram relacionadas ao planejamento estratégico obtiveram a nota mínima por falta de um documento com vigência.

O Colégio Antônio Vieira teve sua primeira experiência com o planejamento estratégico no ano de 2006, e contou com a assessoria da Professora Doutora Sônia Magalhães<sup>1</sup>. Naquele período, ainda não existia a organização da Rede Jesuíta de Educação e nem a estrutura de governança da província dos jesuítas no Brasil, na modalidade que temos hoje, com uma única província que pensa a missão como um grande corpo apostólico. Desta forma,

No Brasil, constituídos como Província única no país em novembro de 2014, os jesuítas publicaram o Plano Apostólico da Província Jesuíta do Brasil (PA BRA, 2014) indicando os apelos percebidos ao contemplar a realidade brasileira e as respostas a tais apelos, como corpo apostólico. No documento que registra o movimento de discernimento feito pelos jesuítas de todas as regiões do país, estão indicando as fronteiras para a nova missão, os elementos que caracterizam o modo de proceder da Companhia de Jesus e as preferências apostólicas que serão assumidas nos próximos anos. (RJE, 2016, p. 25).

O planejamento estratégico era vislumbrado como uma possibilidade de administrar a instituição com mais assertividade. Outros colégios da Companhia de Jesus no Brasil também vivenciaram esta produção, boa parte deles contando com o trabalho da mesma assessoria, com a professora Sônia Magalhães.

Em 2016, o colégio passou pela segunda experiência com o planejamento estratégico, desta vez como uma necessidade apontada pelo SQGE, validada por todos os colaboradores e sendo um imperativo de plano de melhora. O Conselho Diretor, seguindo as orientações e diretrizes da RJE, da estrutura de governança da Província dos Jesuítas Brasil e com a assessoria do Professor Gustavo Martins<sup>2</sup>, deu início à elaboração do novo planejamento estratégico, com vigência até 2021.

Esta nova produção contou com a participação de representantes de diversos setores do colégio e da administração da província Brasil, na pessoa de Roberto

---

<sup>1</sup> Doutora (PhD) em Gestão Educacional pela Universidade Boston College, Boston, MA, EUA. Diretora Geral do Colégio São Luís, Jesuítas, São Paulo (texto informado pelo autor). Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/8863933149448044>.

<sup>2</sup> Assessor do planejamento estratégico da Rede Jesuíta de Educação. Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/9529792374119442>.

Renner<sup>3</sup>, pois, com a criação da Rede Jesuíta de Educação, era imperativo que o planejamento estratégico do CAV estivesse alinhado com os novos horizontes da RJE e com o planejamento estratégico da Província dos Jesuítas Brasil.

No novo planejamento estratégico do CAV, com vigência até 2021, foram estabelecidos alguns pontos importantes, como a reformulação da missão e a escrita da visão, pois, no documento de 2006, não constava esta informação.

Deste modo, ficou definido que a missão do Colégio, em comunhão com os novos documentos norteadores para a educação básica no horizonte da Companhia de Jesus no Brasil, será:

Promover, enquanto escola dos Jesuítas, uma educação de excelência, que desenvolva, de forma integral e harmônica, todas as dimensões da pessoa, contribuindo para a formação de cidadãos competentes, comprometidos, conscientes e compassivos com os demais e atentos às necessidades dos novos tempos. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2017).

Este novo documento será avaliado em 2021, quando o CAV irá verificar se atingiu todas as metas estabelecidas, replanejando aquelas que não foram alcançadas e estabelecendo novas finalidades.

O segundo plano de melhora foi a elaboração de um projeto de acompanhamento socioafetivo para os alunos, que tinha como principal objetivo qualificar a forma como o colégio, por meio do SOE e do SORPA, auxiliava no processo da formação integral, tendo os pilares da experiência dos Exercícios Espirituais de Santo Inácio como fundamento. Este formato de trabalho, *a priori*, foi pensado apenas para os alunos do 5º ano do Ensino Fundamental. Porém, a direção do CAV entendeu que era necessário ampliá-lo; e, já no ano de 2018, foi estendido para todo o Ensino Fundamental.

A gestão do colégio optou por ter este grupo como piloto por algumas particularidades, visto que, a partir desse ano, os alunos ingressaram no formato do trabalho com os professores especialistas e com a lógica das disciplinas específicas. Nessa fase, evidenciavam-se os conflitos entre alunos em anos anteriores; e as situações envolvendo o que chamamos de indisciplina em sala de aula também eram significativas. Os profissionais entendiam que era necessário ter mais atenção com essa transição; por este motivo, escolhemos este grupo para iniciarmos o piloto.

---

<sup>3</sup> Acompanha a área administrativa da Rede Jesuíta de Educação. Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/0373690024655121>.

Em decorrência da vigência desse projeto, os professores passaram a relatar que, ao longo do ano, os alunos estavam desenvolvendo atitudes de mais respeito; trabalhavam com mais parceria; e até o processo de correção entre eles demonstrava mais fraternidade. Verificamos, junto ao setor que trabalha com as questões que envolvem problemas relacionados a conflitos e indisciplina em sala de aula, uma redução nos números de atendimentos. Por sua vez, algumas famílias, através do SOE, apontavam um compromisso maior por parte dos filhos em relação aos estudos e à forma de relacionar-se em casa. Contudo, enquanto colégio, não catalogamos estes dados dos retornos oferecidos pelos pais de maneira formal.

Um elemento agregador deste trabalho foi a presença do professor, junto com o SOE e com o SORPA, nas atividades que aconteciam de forma quinzenal com cada turma. Naquele espaço, aconteciam diálogos, registros das aprendizagens conquistadas no diário de bordo de cada estudante; e, ao final de cada encontro, a ampliação do vínculo e o fortalecimento da relação do professor com os alunos era perceptível. A coordenação pedagógica teve um envolvimento determinante, pois não planejava outras atividades nos horários reservados ao projeto. Além disso, outro fator decisivo foi a participação dos docentes de todas as disciplinas.

Com o amadurecimento desta pesquisa, com as leituras realizadas no percurso das disciplinas cursadas no mestrado e com a gestação das ideias proporcionadas pela orientadora, conseguimos enxergar que, no processo de autoavaliação e na elaboração dos planos de melhora, poderíamos ter envolvido os alunos do colégio em uma escuta sensível e participativa. No entanto, o processo educativo nos revela surpresas, assim como um rio que cruza uma série de barreiras até atingir o seu curso final.

Neste momento, percebemos que faltou à gestão do CAV uma escuta aos seus discentes nas primeiras etapas do SQGE. Entretanto, este mesmo colégio foi inspirado pelos alunos do projeto-piloto do 5º ano a ampliar este plano de acompanhamento para todo o Ensino Fundamental. Os relatos desse grupo de alunos, de suas famílias e dos professores envolvidos fizeram com que os gestores pedagógicos encontrassem naqueles estudantes a mola propulsora para o crescimento daquela proposta; ou seja, mesmo antes da sua finalização, tornou-se um projeto prioritário para todo o Ensino Fundamental.

Ao longo do ano, as orientadoras educacionais, em parceria com os pastoralistas e os docentes, trabalharam com este grupo de alunos as seguintes

competências: automotivação, espiritualidade, comunicação interpessoal, convivência com a diversidade, sentido ético e liderança construtiva. Foi um trabalho realizado de forma coletiva e com adesão de todos os profissionais que compunham o segmento envolvido. Um dos diferenciais desta proposta foi a adesão de todos os professores, pois, em outros contextos, os encontros do SOE ou do SORPA com os estudantes se davam de forma isolada e setORIZADA. As aulas que constantemente eram utilizadas sempre eram as de culturas religiosas ou educação física. Nesta experiência, os professores de Matemática, Língua Portuguesa, História, Geografia, Ciências, Música e Artes atuaram na coletividade, e tivemos a oportunidade de proceder de forma integral.

O terceiro plano de melhora foi direcionado para o âmbito pedagógico curricular. Para tanto, buscávamos realizar um processo de reformulação no currículo, demonstrando as expectativas de aprendizagem e estabelecendo metas, sem perder de vista o processo de formação integral. Os resultados quantitativos da aprendizagem dos alunos, extraídos por meio da linha de base, apontavam-nos que, em algumas disciplinas, o rendimento não era bom; tendo como alicerce os investimentos que eram feitos, muitos alunos estavam abaixo daquilo que seria a média mínima para aprovação ao final do ano letivo, sendo que diversos estudantes só logravam a aprovação por meio da recuperação ao final do ano. Para a gestão pedagógica do CAV, estava claro que algo estava errado, e não podíamos simplesmente transferir as responsabilidades para os nossos discentes.

O colégio decidiu realizar algumas adaptações curriculares a fim de melhorar a aprendizagem; reforçou o investimento na formação dos professores com o intuito de avançar em metodologias, tendo como base o trabalho pautado em competências e habilidades; incentivou os docentes a considerarem os estudantes como protagonistas da sua aprendizagem; e, constantemente, passamos a rever nossa práxis enquanto educadores.

Diante destes três projetos de melhora, os anos de 2016 e 2017 se configuraram como um período de grande produção e engajamento por parte de todos os envolvidos, pois, no horizonte da gestão, precisávamos seguir avançando sempre em busca de fazer o melhor para todos os estudantes.

Os três planos de melhora foram arquitetados de forma simultânea; entretanto, cada um contou com atores distintos para sua elaboração. O plano de acompanhamento aos estudantes e a reestruturação curricular tiveram possibilidades de trocas e diálogos durante a sua construção, pois ambos estavam sob a gestão da diretoria acadêmica. O

planejamento estratégico, por sua vez, contou com a representação de todos os setores da escola; porém, talvez tenha faltado mais momentos de diálogos com o pedagógico – afinal de contas, um colégio tem como missão principal a aprendizagem.

No tear da construção dos planos de melhora e mesmo no percurso da autoavaliação, faltou ao colégio a representatividade dos alunos e seus familiares, sobretudo nas discussões em torno da reestruturação curricular. Mais uma vez, um grupo de adultos do CAV elaborou propostas para pensar a melhora na aprendizagem; contudo, aqueles que seriam os grandes beneficiados deste conjunto de ações não foram escutados. Talvez tenha faltado clareza, ousadia ou coragem em escutar e contar com a participação daqueles que sempre definimos como protagonistas do seu próprio conhecimento.

E foi justamente no trabalho com o SQGE que vislumbramos a possibilidade de dialogar com uma expressão muito cara entre os centros educativos da Rede Jesuíta, a chamada “excelência acadêmica”, que está para além do rendimento quantitativo, pois ser excelente é saber que estamos no mundo para servir aos demais de alguma forma. Sendo assim,

Tal objetivo requer uma formação total e profunda da pessoa humana, um processo educativo que aspire à excelência, um esforço de superação no desenvolvimento das próprias potencialidades, que integre o intelectual, o acadêmico e todo o resto. Procura alcançar uma excelência humana, cujo modelo é o Cristo do Evangelho, uma experiência que reflita o mistério da realidade da encarnação, uma excelência que respeite a dignidade de todo o mundo e santidade de toda criação. Há inúmeros exemplos na história de uma excelência educativa concebida estreitamente de pessoas muito adiantadas do ponto de vista intelectual, mas que ao mesmo tempo permanecem sem um adequado desenvolvimento emocional e moralmente imaturos. (COMPANHIA DE JESUS, 1993, p. 24).

A partir de então, entendemos que era possível mensurar, discutir e comprovar a nossa eficácia na aprendizagem, através das evidências colhidas, da linha de base e dos planos de melhora desenvolvidos pela unidade escolar. Sendo assim, podemos inferir que, através dos resultados apresentados pelo Sistema de Qualidade na Gestão Escolar, o Colégio Antônio Vieira está buscando fazer deslocamentos com o intuito de melhorar o processo de aprendizagem dos seus estudantes. Desde então, constantemente o CAV procura avaliar os resultados quantitativos dos seus alunos; questiona a sua práxis enquanto centro educativo; reflete sobre novas estratégias para ter o seu aluno como protagonista da sua aprendizagem e o corpo docente mediando este percurso.

O Sistema de Qualidade, entretanto, não é compreendido como um fim, mas sim como uma ferramenta capaz de nos ajudar a reconhecer as virtudes, compreendê-las e buscar deslocamentos nos aspectos em que ainda sejam necessárias melhorias. Enxergamos que o SQGE está em diálogo com os elementos do Paradigma Pedagógico Inaciano, no qual o ciclo final nunca se fecha, porque estamos sempre na busca pelo Magis.

No desejo de poder contribuir ainda mais para a instituição onde trabalho e para a Companhia de Jesus, onde meu processo formativo foi e é tecido ao longo de todos estes anos, e por entender que, através do SQGE, podemos melhorar nossos processos de aprendizagem, ingressei como aluno do Mestrado Profissional em Gestão Educacional, pela Unisinos.

## **2.2 O Sistema de Qualidade na Rede Jesuíta de Educação**

A busca pela melhoria no processo de aprendizagem dos estudantes sempre esteve na ordem do dia em todos os centros educativos da Companhia de Jesus pelo mundo, e nas unidades da RJE no Brasil não poderia ser diferente, pois a Companhia de Jesus, desde os seus primórdios, teve na excelência acadêmica um viés determinante para servir melhor a Deus e à Igreja. Assim,

Em setembro de 1980, um pequeno grupo internacional de jesuítas e leigos reuniu-se em Roma para debater questões importantes concernentes à educação secundária da Companhia de Jesus. Em muitas partes do mundo, questões haviam sido levantadas acerca da atual eficácia dos centros educativos da Companhia: poderiam ser instrumentos adequados para o cumprimento das finalidades apostólicas da Companhia de Jesus? Seriam capazes de responder às necessidades dos homens e mulheres do mundo de hoje? A reunião foi convocada para examinar estas questões e para sugerir procedimentos de renovação que capacitassem a educação secundária da Companhia de Jesus a continuar contribuindo para a missão criativa e humanizante da igreja, hoje e no futuro. (COMPANHIA DE JESUS, 1987, p. 11).

A busca por esta excelência ou qualidade, se assim quisermos denominar, não tem o intuito de competitividade entre os colégios, mas uma nobreza que busca a formação integral dos sujeitos, de modo que eles se percebam como seres para os demais, valorizando todos os aspectos da totalidade da pessoa, e não apenas a dimensão cognitiva, pois

Qualidade significa melhorar a vida das pessoas, de todas as pessoas. Na educação a qualidade está ligada diretamente ao bem viver de todas as

nossas comunidades, a partir da comunidade escolar. A qualidade na educação não pode ser boa se a qualidade do professor, do aluno, da comunidade é ruim. Não podemos separar a qualidade da educação da qualidade como um todo, como se fosse possível ser de qualidade ao entrar na escola e piorar a qualidade ao sair dela. (GADOTTI, 2013, p. 2).

O grande desafio com que os centros educativos da Companhia de Jesus se depararam era encontrar uma forma de avaliar, mensurar e buscar estratégias para que cada colégio pudesse avançar em seu processo de aprendizagem integral. A partir de então, a FLACSI, em parceria com a Universidade Alberto Hurtado, no Chile, e a Universidade Católica do Uruguai, desenvolveram o SQGE. A resolução em ter o Sistema de Qualidade como uma ferramenta para avaliar os colégios foi fruto de um acordo da FLACSI no encontro de Diretores e Reitores de 72 escolas que compunham a federação no ano de 2012, pois era necessário avaliar e traçar ciclos de melhora para cada unidade. (RJE, 2016, p. 90).

O SQGE é um instrumento de trabalho que permite aos centros educativos avaliarem seus próprios resultados e suas práticas institucionais, com o intuito de impulsionar um ciclo permanente de avaliação, reflexão e melhora. Um aspecto preponderante é o fato de que as primeiras impressões são oriundas das próprias avaliações internas de cada colégio. Metaforizando, seria um autorretrato da instituição, ou seja, cada colégio enxerga as suas fraquezas e fortalezas, e, a partir de então, formula seus projetos de melhora. Podemos compreender melhor este movimento avaliativo com o fragmento abaixo, que trata do próprio processo como uma hermenêutica em busca da qualidade.

Outra forma de julgar a qualidade das avaliações conduzidas de acordo com a quarta geração é examinar internamente o próprio processo. A avaliação convencional, por exemplo, depende quase totalmente das apreciações externas e objetivas de sua qualidade para confirmar sua adequação. Entretanto a avaliação de quarta geração é conduzida por meio de um processo hermenêutico-dialético. Os dados fornecidos são analisados assim que recebidos. Eles podem ser “realimentados” para que sejam comentados, aprimorados, corridos, revisados, ampliados, ou seja lá o que for tendo em mente os próprios respondentes que os forneceram momentos atrás. Contudo, os dados fornecidos também podem ser seguramente incorporados na reconstrução conjunta e colaborativa emergente que vem à tona no decorrer do processo. (GUBA; LINCONLN, 2011, p. 270).

Fazer uma leitura hermenêutica das avaliações é muito mais que entender os números quantitativos expressos nos resultados; é procurar, a partir destes dados, estratégias para melhorar. Talvez nesse aspecto, o CAV, que é a nossa fonte de pesquisa, possa avançar nas análises destes dados em um curto espaço de tempo,



para que os docentes tenham a possibilidade de realizarem retomadas em tempo hábil, pois se uma análise hermenêutica desses resultados só acontecer ao final de cada unidade, o colégio perderá a oportunidade de retomar as lacunas da aprendizagem e, com isso, deixará de olhar a individualidade de cada sujeito e suas dificuldades.

Se a aprendizagem é o foco central do SQGE, faz todo sentido realizar a análise dos resultados com celeridade para que, assim, as retomadas com os estudantes ocorram em um curto espaço de tempo, com possibilidades reais de realizar intervenções para que cada sujeito desenvolva suas capacidades. O trabalho em rede está sendo um aprendizado vigente nos centros educativos dos jesuítas ao longo, sobretudo, dos últimos 20 anos. Desta forma, a evolução, apropriação e assimilação das ferramentas, como a apresentada pela FLACSI, estão impulsionando um momento novo na missão educativa.

Através do SQGE, cada unidade que vivenciou o processo no Brasil pôde fazer uma análise fidedigna da sua eficácia enquanto centro educativo da Rede Jesuíta. Utilizando a autoavaliação institucional e a análise do rendimento quantitativo das turmas, foi possível ter uma visão minuciosa do centro educativo no que tange às potencialidades e aos aspectos de melhora.

O instrumento de análise dos resultados quantitativos do colégio é a linha de base. Nessa ferramenta, é possível verificar este aspecto em três níveis de rendimento acadêmico dos estudantes. O SQGE nomeia estes coeficientes da seguinte forma: “insuficiente, aceitável e destacado”. O primeiro quadro é conhecido como insuficiente, onde estão todos os alunos abaixo da média escolar, com médias compreendidas entre 0 e 5,9; outro grupo tem alunos com rendimento quantitativo em uma faixa que é estabelecida como aceitável, pois engloba os alunos com rendimento entre 6,0 e 7,9; e, por fim, o terceiro quadro é entendido como destacado, com estudantes com médias de 8,0 e 10.

Estes resultados são mensurados a partir de todos os discentes que compõem o ano, no caso do Ensino Fundamental, ou a série, se for o Ensino Médio. O levantamento é realizado nesta formatação, e não por amostragem, para não incorrerem em possíveis equívocos de escolhermos turmas com o maior rendimento acadêmico e assim apresentarmos um resultado que não seja fidedigno à realidade.

Quadro 2 – Taxas ou distribuição da aprovação nas áreas que reportam o aspecto quantitativo das avaliações internas (2016)

Taxas ou distribuição da aprovação nas áreas que reportam qualificação	NÍVEL ENSINO MÉDIO Identifique a etapa escolar a que se refere a informação: 1ª SÉRIE - Ensino Médio		
	Insuficiente Média final de 0 a 5,9 Porcentagem de estudantes que se encontram abaixo do nível mínimo de aprovação:	Aceitável Média final de 6,0 a 7,9 Porcentagem de estudantes que se encontram entre o nível mínimo de aprovação e 60% a 79% de êxito de aprendizagem:	Destacado Média final de 8,0 a 10,0 Porcentagem de estudantes que se encontram entre 80% e 100% de êxito de aprendizagem:
Biologia	18,0%	58,7%	23,3%
Filosofia	2,8%	34,7%	62,5%
Física	32,9%	56,2%	10,9%
Geografia	16,8%	62,2%	21,0%
História	14,5%	63,4%	22,1%
Inglês	22,4%	60,2%	17,4%
Língua Portuguesa/ Literatura	30,7%	65,1%	4,2%
Matemática	44,0%	45,7%	10,3%
Química	27,1%	50,0%	22,9%
Sociologia	2,8%	34,7%	62,5%
Redação	34,0%	61,6%	4,4%
Ensino Religioso	3,3%	24,9%	71,8%
Observação	<i>As faixas de distribuição da aprovação foram determinadas considerando o sistema de avaliação do colégio, assim como o percentual das faixas “aceitável” e “destacado”.</i>		

Fonte: Colégio Antônio Vieira (2016).

De posse destes dados, é possível estabelecer em quais componentes curriculares temos os melhores índices de aproveitamento e, por consequência, também os números que podem demandar uma melhora de rendimento. Sabemos que a aprendizagem dos alunos não é mensurada apenas pela interpretação de dados frios; entretanto, estes percentuais provocam o colégio em uma discussão tensa entre aprendizagem e rendimento. Se temos alunos com baixo rendimento acadêmico, isso pode ser fruto de uma não aprendizagem; sendo assim, é papel do colégio encontrar caminhos para que estes sujeitos não se tornem invisíveis e responsáveis pelo seu próprio fracasso.

O Projeto Educativo Comum (PEC), documento elaborado em trabalho de construção coletiva pelos profissionais da RJE, contempla os mesmos quatro âmbitos do sistema de qualidade. Ele se apresenta como um documento norteador para a missão educativa dos jesuítas no Brasil.

Com a criação da Rede Jesuíta de Educação, alguns profissionais dos colégios brasileiros passaram pelo processo formativo, onde tiveram a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento do trabalho em algumas escolas da América do Sul. Ainda no ano de 2014, os primeiros Colégios da Rede Jesuíta de Educação no Brasil ingressaram na experiência do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar.

Um dado interessante deste trabalho é o fato de sempre contar com a participação de pelo menos dois profissionais externos, que colaboram como facilitadores para o desenvolvimento do trabalho. Contudo, sempre permitem que cada unidade tenha autonomia para desenvolver o seu escopo de trabalho. Estes profissionais externos são oriundos de outras escolas da própria Rede Jesuíta que já vivenciaram tais experiências.

Acreditamos que, a partir das evidências colhidas durante o processo de autoavaliação no Sistema de Qualidade, na elaboração dos seus respectivos planos de melhora e observando a linha de base de cada unidade, é possível avançarmos em nossos processos de aprendizagem, buscando sempre a formação integral.

Román (2011, p. 121) define que a etapa da autoavaliação é de grande relevância para elaboração dos planos de melhora nas fases seguintes, e cada unidade, de acordo com aquilo que foi detectado, fará seu percurso de melhora, não havendo assim a possibilidade de estabelecer uma competição entre as unidades. Cada centro conduz a sua caminhada sempre em busca do Magis, na perspectiva inaciana. Esse termo é entendido, na pedagogia e na espiritualidade inacianas, como a condição de possibilidade de sempre poder avançar mais, fazer o melhor. Tal conceito não se aplica ao melhor no sentido de competitividade, mas sempre estará relacionado à missão, ao desejo de fazer o melhor pelo outro e para o outro.

Magis, termo em latim que quer dizer mais, maior ou melhor, é algo que caracteriza a profunda experiência do amor de Deus, vivida por Santo Inácio de Loyola e transcrita por ele no livro dos Exercícios Espirituais. Diante da infinita bondade do Pai, Inácio experimentou o desejo de uma resposta que não tivesse limites de entrega. Essa total abertura à vontade de Deus crescia à medida que ele se afetava pelo Cristo e, contemplando sua vida, identificava-se com Ele e seu modo de proceder. Assim, na espiritualidade inaciana, ser mais é uma interpelação genuína de quem, tendo conhecido

internamente a Jesus, busca a radicalidade de uma vida que expressa o seguimento a Ele. É diante d'Ele que nos sentimos chamados a superar-nos, a desafiar-nos, mas também a esvaziar-nos, para responder ao imenso amor de Deus. O magis inaciano, embora nasça do dinamismo natural que leva o ser humano a uma atitude de busca permanente, somente se realiza num modo de sentir e proceder orientado pelo desejo de seguir a Jesus. Essa atitude espiritual que conduz nossas aspirações do bom ao melhor tem como fundamento a novidade inesgotável do próprio Deus, que ama, que chama, não uma vez, mas continuamente. (COMPANHIA DE JESUS, 2019, p. 13).

O CAV, enquanto obra de educação pautada nos princípios inacianos, vive essa busca constante em prol de fazer sempre o melhor pela aprendizagem; reconhece os seus limites e tem clareza de que, sempre que uma meta for alcançada, outros desafios surgirão no caminho educativo. Entretanto, não basta reconhecer os possíveis limites; faz-se necessário encontrar caminhos para superar o abismo dos alunos que ficam abaixo daquilo que é estabelecido como média para conseguir avançar para a série seguinte.

É sabido que a aprendizagem está para além do rendimento acadêmico mensurado apenas pelos sistemas de avaliação; porém, se eles existem, também nos servem como referencial para certas leituras de dados, de modo que precisamos “preparar” melhor estes alunos. Nenhum estudante, por mais descompromissado que possa ser, segundo as avaliações quantitativas, fica feliz com o resultado de insucesso.

### **2.3 O Colégio Antônio Vieira e o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar**

O Colégio Antônio Vieira, situado na primeira capital do Brasil, conta com 110 anos de história nesta cidade, que é marcada por uma diversidade cultural, religiosa e socioeconômica. Esta unidade de ensino faz parte da Companhia de Jesus, congregação fundada por Inácio de Loyola e outros companheiros no século XVI, tendo sua primeira aprovação no ano de 1540, enquanto Instituto Religioso, pelo então Papa Paulo III; três anos mais tarde, foi aprovada como congregação pelo mesmo Pontífice. (COMPANHIA DE JESUS, 1997, p. 33).

O CAV está situado no bairro do Garcia desde o ano de 1945. Antes disso, transitou por outras duas sedes. Ao longo dos anos, passou por uma série de reformas e adaptações para atender melhor à sua comunidade educativa e seguir acompanhando a evolução e as demandas da atualidade. O colégio funciona nos três turnos com a seguinte distribuição:

Tabela 1 – Quantidade de alunos, professores, demais colaboradores e estagiários do Colégio Antônio Vieira (2020)

<b>Segmentos</b>	<b>Número de alunos</b>	<b>Número de professores e demais colaboradores</b>
Ensino Fundamental I e II	2453	127
Ensino Médio diurno	927	64
Ensino Médio noturno	186	13
Demais Colaboradores	-	343
Estagiários	-	90
<b>Total</b>	<b>3566</b>	<b>627</b>

Fonte: Colégio Antônio Vieira (2020).

Recentemente, o CAV viveu um momento ímpar em sua história, pois, desde 2015, o colégio conta, em sua Diretoria Geral, com a presença feminina conduzindo os trabalhos do colégio, em conformidade com a missão dos jesuítas e com o novo procedimento de caminhar como Rede de Educação. Ressalto que, desde a sua fundação, sempre tivemos em nossa direção geral a presença de um padre; portanto, a escolha de uma mulher representou um novo paradigma para toda a comunidade escolar.

O Colégio Antônio Vieira passou pelo primeiro ciclo de avaliação no ano de 2015. A referida unidade irá fornecer elementos para esta pesquisa, pois verificarei os possíveis avanços que ela poderá apresentar em seu processo de aprendizagem e nos resultados quantitativos, por parte de seus estudantes. A possível melhora quantitativa poderá ser validada e comprovada com as leituras dos mapas quantitativos de aprendizagens ou linhas de base, se assim preferirmos denominar, e com as estratégias encontradas para favorecer a aprendizagem por parte de seus estudantes.

Percebo que, desde o primeiro ciclo de avaliação, a equipe de docentes do colégio, contando com o suporte dos coordenadores pedagógicos, reflete constantemente sobre a sua práxis, promovendo um movimento de formação continuada, pois as práticas utilizadas no ano anterior não necessariamente garantirão o sucesso no ano seguinte.

Um grande avanço do colégio, que fundamenta minha pesquisa, é o processo de amadurecimento que toda a equipe gestora pedagógica demonstra diante das avaliações dos resultados quantitativos dos alunos. Ressalto este aspecto porque cada pessoa não toma os resultados para si enquanto pessoa física, mas busca encontrar alternativas para melhorar o rendimento acadêmico dos estudantes, bem como suas aprendizagens.

Essa maturidade é obra do conhecimento de que trabalhamos para uma Rede, a partir de uma direção que busca qualificar seus profissionais para deslocar-se na melhoria de nossas aprendizagens e resultados quantitativos das avaliações internas e externas, além de um grupo de professores e gestores pedagógicos desnudando-se de suas vaidades em busca de um bem maior. Antes desse nível de maturidade, nossas reflexões eram pautadas em buscas de justificativas ou culpados pelo insucesso – ora eram os alunos que não estudavam, ora as avaliações não estavam condizentes com o trabalhado em sala de aula, e assim sucessivamente.

Acreditamos que o SQGE é uma ferramenta que nos permite vislumbrar possibilidades de melhora em nossos centros educativos, pois, por meio dela, conseguimos mensurar nossas potencialidades e também nossas dificuldades. Utilizando uma linguagem inaciana, o sistema de qualidade é mais um meio para desenvolvermos melhor nossa missão educativa no horizonte da nossa Companhia de Jesus, no campo da educação.

O CAV, ao passar pelo seu primeiro ciclo de avaliação no SQGE, elegeu três planos de melhora. O primeiro foi a construção do seu planejamento estratégico no âmbito de planejamento, estrutura e recursos. O segundo foi o plano de acompanhamento ao aluno, fundamentado em competências socioemocionais, à luz da espiritualidade inaciana, no âmbito de família e comunidade. O terceiro foi a reformulação do processo pedagógico-curricular, explicitando, em cada área do conhecimento, as expectativas de aprendizagem e descrevendo os meios pedagógicos, de forma a promover o cumprimento das metas de aprendizagem e a formação integral, no âmbito pedagógico curricular.

A única avaliação externa que o Colégio fonte desta pesquisa utilizou foi o resultado do ENEM. Contudo, não necessariamente o foco dos planos de melhora seriam apenas as séries relacionadas com o Ensino Médio.

Sabemos que o Sistema de Qualidade está realizando um movimento de deslocamento em todo o colégio; porém, fica inviável conseguirmos, em um curto espaço de tempo, apresentar todos os elementos que possam vir a comprovar tais avanços. Assim, optei por analisar os resultados dos alunos da 1ª série do Ensino Médio e as intervenções de melhora, a partir do Sistema de Qualidade, para verificar os possíveis avanços da série em questão.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E A BUSCA DAS CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR**

Neste capítulo, abordarei os planos de melhora desenvolvidos a partir da primeira etapa do SQGE, que é o processo de autoavaliação. Ressalto que, após este período, é necessária a elaboração de tais planos com vigência de até 24 meses, e faz-se obrigatório que pelo menos um dos projetos esteja relacionado ao âmbito pedagógico, uma vez que tal esfera tem relação direta com os alunos e suas aprendizagens. Por este motivo, o plano de melhora relacionado ao âmbito pedagógico foi a reformulação do currículo, observando, sobretudo, os dados do rendimento quantitativo dos alunos a partir da linha de base, uma vez que os conteúdos trabalhados em todo o colégio são norteados pelas leis vigentes no país.

Já reiterarei em outros momentos, ao longo deste trabalho, que a aprendizagem está para além da lógica das disciplinas; entretanto, o colégio também é avaliado pela sociedade, pelas famílias e por nós educadores a partir do rendimento quantitativo dos seus estudantes. Logo, se avaliamos e somos avaliados nesta métrica, somos desafiados a formar positivamente os nossos estudantes também para este modelo de trabalho.

O guia do estudante é um documento norteador que todo aluno recebe da coordenação pedagógica entre as duas primeiras semanas de aula. Nesse material, são apresentadas todas as orientações necessárias para que o aluno possa saber tudo aquilo que deverá estudar ao longo do ano em cada uma das disciplinas, no decorrer das três unidades, definindo inclusive o que será mensurado em cada uma das avaliações formais. A entrega deste impresso nos revela uma simbologia em que o colégio reconhece que vive um ponto de tensão, pois, ao mesmo tempo em que ele busca trabalhar a formação integral de cada um dos seus sujeitos, também apresenta para o seu aluno todas as obrigações da lógica disciplinar de que ele precisa dar conta ao longo do ano letivo. Afinal de contas, esses conteúdos são legitimados pelas normas vigentes do processo educacional brasileiro.

Ao realizar a leitura do documento entregue aos alunos pela gestão pedagógica da série, captamos a forma interessante como o colégio apresenta aos seus alunos a relação com os tempos de aprendizagem e a necessidade de saber relacionar-se com isso para conseguir atender ao que é normatizado pela cronologia do ano letivo, pois o tempo de aprendizagem de cada sujeito, não obstante seja único, no que tange à lógica disciplinar, necessita de uma uniformidade. Eis a tensão que o

colégio e os estudantes vivem cotidianamente, uma vez que, na unicidade, são obrigados a aprender na uniformidade. Neste sentido, a gestão é coerente quando reconhece os dados e usa a mitologia grega para dialogar com seus discentes.

Ao construirmos nosso cotidiano tensionamos o tempo cronológico pautado nos calendários e o tempo que está para além da cronologia – que não pode ser mensurado por calendários. Na mitologia grega, esses tempos foram alegorizados por Kronos e Kairós. O tensionamento entre eles possibilita muita positividade nos alterando e deslocando nos processos formativos que experienciamos em nossas vidas. Não temos como escapar das autorias e protagonismos dessas tensões. Reavivando as características desses mitos apontamos. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2020).

O colégio vive essa dialética contínua entre a aprendizagem e os resultados quantitativos dos seus estudantes dentro de um tempo cronológico, pois, ao final de cada unidade, ainda tem a obrigatoriedade de gerar um boletim com os resultados de cada sujeito. Além disso, no ensino médio, a instituição ainda precisa concluir a preparação deste aluno para enfrentar os diversos exames de admissão para o ensino superior, sendo o ENEM uma das formas de ingresso.

Buscarei amparar minha fundamentação na tese de doutorado de Radic Henrici (2017), que trata do Sistema de Avaliação e Melhora da Qualidade Educativa – a experiência da Rede e da Federação Latino-Americana de Colégios Jesuítas (FLACSI)<sup>1</sup>. Utilizarei também a dissertação de Mestrado de Podestá (2018), que discute a liderança da Gestão da Qualidade na mudança e melhoria dos Centros Educacionais<sup>2</sup>. Além destes dois autores, contarei com o embasamento de Román (2011), pois a pesquisadora trata da autoavaliação como uma estratégia essencial para o processo de melhora dos centros educativos.

O aporte teórico que está embasando esta produção encontra-se em língua espanhola, e são produções novas, uma vez que datam dos anos de 2017, no caso da tese de doutorado da Universidade Autônoma de Madri, e de 2018, no que se refere à dissertação de mestrado da Universidade Católica do Uruguai. Estes autores contribuíram para a gênese do processo de desenvolvimento e construção do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar para a FLACSI. Atualmente, seguem fazendo parte

---

<sup>1</sup> “Sistema de evaluación y mejora de la calidad educativa la experiencia de la red de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI)”. (RADIC HENRICE, 2017).

<sup>2</sup> “El liderazgo de gestión de la calidad en el cambio y la mejora de centros educativos”. (PODESTÁ, 2018).



da equipe de profissionais de apoio, assessorando as escolas jesuítas que experimentam a metodologia do SQGE na América Latina.

Tenho a clareza da grandeza empreitada e do desafio em compreender a totalidade do SQGE. Contudo, a disposição interior e o apoio que tenho recebido, tanto da instituição onde trabalho como da minha orientadora, foram incentivos constantes para seguir no caminho.

Durante os primeiros meses como mestrando, ainda no processo de construção da revisão de literatura, encontrei produções que dialogavam e se aproximavam desta proposta de pesquisa. Entretanto, a partir destes dois trabalhos grandiosos, encontrei mais elementos para respaldar as inquietações que me trouxeram para esta etapa formativa.

A partir desse momento, identifiquei elementos que dialogavam diretamente com a prática que vivenciamos no colégio fonte de pesquisa, pois, até então, buscava autores que, por aproximação, poderiam dialogar com aquilo que o meu olhar vislumbrava a respeito dos planos de melhora à luz do SQGE. Esses acercamentos foram importantes porque ampliaram o meu repertório; contudo, dialogar com esses dois autores, sobretudo com Radic Henrice (2017), foi importante, por conta de o autor ser extremamente didático em sua forma de apresentar todo o desenvolvimento do SQGE.

Na revisão de literatura, fiz a opção por trabalhar apenas com dissertações de mestrado, nos âmbitos acadêmico e profissional. Não estou entrando em contradição ao fundamentar a pesquisa em uma tese de doutorado; ressalto que as produções selecionadas anteriormente seguem com relevância para o trabalho, pois alargam o meu horizonte de conhecimento e possibilitam dialogar com outras experiências educativas que buscam a evolução na aprendizagem e o comprometimento de seus gestores pedagógicos com o sucesso escolar de seus alunos.

### **3.1 A Etapa da Autoavaliação como Elemento Fundante para a Construção dos Planos de Melhora**

O período de autoavaliação do colégio com a ferramenta do sistema de qualidade é uma etapa fundante para o desenvolvimento das fases seguintes, sobretudo para os planos de melhora. Portanto, podemos afirmar que é impossível dissociar um momento do outro; é condição primeira aprofundar este período para conseguir ter êxito no segundo momento.

Não faz sentido, portanto, separar a avaliação e a melhoria, embora correspondam a diferentes fases de um processo, ambas requerem uma à outra. Um Sistema de Avaliação e Melhoria implica a ação organizada de um amplo conjunto de atores e processos que estão disponíveis para realizar uma estratégia que permite, primeiramente, ter evidências para a análise dos resultados disso, formular e, por outro lado, estratégias para realizar e encaminhar um conjunto de ações de melhoria. Portanto, a partir de agora, quando o conceito de Sistema de Avaliação e Melhoria for usado, será feita referência a um modelo de avaliação e a uma estratégia ou plataforma que permita acompanhar o projeto e a execução do processo de melhoria. (RADIC HENRICE, 2017, p. 28, tradução nossa<sup>3</sup>).

Os planos de melhora bem-sucedidos são aqueles que são produzidos a partir de uma necessidade real, ou seja, são fruto de um processo de autoavaliação transparente e verdadeiro para com a própria instituição de ensino, visando um crescimento de todos, porque, quando avançamos na aprendizagem dos alunos, os formadores também passam por um crescimento humano e profissional, pois são impelidos a garimparem novas formas de trabalhar.

Ao reconhecermos, no percurso da autoavaliação, que temos pontos em que precisamos avançar, demonstramos um sinal de maturidade institucional e profissional por parte de todos os colaboradores, pois todos os envolvidos no projeto desnudam-se das suas vaidades em favor de um compromisso com o colégio.

Como resultado, essas reflexões devem começar reconhecendo as contribuições inestimáveis da autoavaliação para os processos de mudança e melhoria da escola. Sem dúvida, torna-se uma estratégia e componente essencial para acompanhar e dimensionar os benefícios e efeitos do que é feito a partir de intervenções ou programas de melhoria, enquanto é crucial guiar ou fortalecer aspectos, fatores ou dimensões dessas intervenções. (ROMAN, 2011, p. 130, tradução nossa<sup>4</sup>).

Para tanto, existe a formação de quatro equipes de trabalho, divididas nos seguintes âmbitos: pedagógico curricular, estrutura e recursos, clima escolar, e família e comunidade. Esta etapa permite ao colégio um tempo rico de autoavaliação de todos

---

<sup>3</sup> “No tiene sentido por tanto, separar la evaluación y la mejora, si bien corresponden a fases distintas de un proceso, ambas se requieren mutuamente. Un Sistema de Evaluación y Mejora implica la acción organizada de un conjunto amplio de actores y procesos que se disponen para llevar adelante una estrategia que permita en primer lugar contar con evidencias para el análisis de resultados de esta, formula y por otra parte estrategias para llevar adelante un conjunto de acciones de mejora. De allí que en lo sucesivo cuando se utilice el concepto de Sistema de Evaluación y Mejora, se estará aludiendo, tanto a un modelo de evaluación, como a una estrategia o plataforma de acompañamiento que permita llevar adelante el diseño y la ejecución del proceso de mejora.” (HENRICE, 2017, p. 28).

<sup>4</sup> A modo de desenlace corresponde iniciar estas reflexiones reconociendo los invaluable aportes de la autoevaluación a los procesos de cambio y mejora escolar. Sin lugar a dudas, ella se convierte en una estrategia y componente esencial para acompañar y dimensionar las bondades y efectos de lo que se realiza desde intervenciones o programas de mejora, al mismo tiempo que resulta crucial para orientar o fortalecer aspectos, factores o dimensiones de estas intervenciones. (ROMAN, 2011, p. 130).

os seus processos educativos, pois todos os setores da instituição estão a serviço da aprendizagem dos alunos. Deste modo, todas as esferas do colégio encontram-se representadas nos quatro âmbitos avaliados.

Um dado muito importante quanto a esta etapa é que a formação das equipes conta com sujeitos dos diversos segmentos da unidade escolar, ou seja, no âmbito de estrutura e recursos, é importante a presença de professores e gestores pedagógicos, assim como, no âmbito curricular, é preciso que profissionais locados no setor administrativo da unidade façam-se presentes. Esta lógica se aplica aos quatro âmbitos que compõem o sistema, para que fique internalizado na comunidade educativa que todos estão a serviço de uma mesma e única missão, que é o caminho virtuoso para propor uma aprendizagem integral e significativa para todos os estudantes.

Tendo como principal riqueza o respeito pelo saber de cada sujeito, foram seis meses de intensas pesquisas e coletas de evidências para responder aos indicadores. Não bastava assinalar uma das rubricas da plataforma, mas era preciso buscar comprovações por meio de evidências que poderiam sofrer questionamentos tanto por parte do coordenador interno do processo quanto por parte dos dois facilitadores externos que nos acompanharam naquela jornada.

O Colégio Antônio Vieira, que é o referencial desta pesquisa, nos períodos da autoavaliação e da construção dos planos de melhora, proporcionou para os profissionais um sentimento de pertença e entendimento do que é o funcionamento macro de uma escola, dado que, em uma mesma equipe de trabalho, havia professores, profissionais da área administrativa e secretaria, formadores da dimensão cristã (representados pelo SORPA) e gestores da área pedagógica. Os profissionais que não atuaram diretamente em nenhuma das duas fases foram informados sobre o processo por que o colégio iria passar durante aquele período; e, no instante em que o CAV recebeu o informe com o resultado do trabalho de autoavaliação, todos foram informados e puderam sugerir ações de melhora para o conselho diretor.

Em um colégio que conta com mais de 600 profissionais, em que as equipes dos âmbitos precisavam produzir com grupos de trabalho entre doze e vinte pessoas, a forma de envolver a todos se deu por meio de uma ampla divulgação de todas as fases vivenciadas, sobretudo após o informe final, quando todos puderam, de alguma forma, sugerir as áreas em que a escola deveria investir.

### 3.2 Busca pela Qualidade e a Excelência Acadêmica com o Compromisso Social

O CAV, em consenso com a missão da Companhia de Jesus, sempre teve um olhar atencioso e comprometido com as questões sociais da nossa cidade. Por este motivo, continuamente apresentou em seus quadros um número significativo de alunos bolsistas nos três turnos em que funciona. A escolha destes estudantes sempre foi pautada a partir das questões sociais, ou seja, acolhia e acolhe aqueles que não podem pagar o valor da mensalidade do nosso colégio. Este compromisso encontra-se nos documentos que regem o modo de proceder da Companhia de Jesus.

Refletindo sobre a situação real do mundo de hoje e respondendo ao chamado de Cristo que teve um especial amor e uma preocupação pelos pobres, a Igreja e a Companhia de Jesus fizeram uma “opção preferencial” pelos pobres. Isso inclui os que não têm meios econômicos, os excepcionais, os marginalizados e todos os que, de algum modo, estão impedidos de viver com uma vida plenamente humana. Na educação da Companhia, esta opção se reflete tanto nos alunos que são admitidos como no tipo de formação que lhes é dada. (COMPANHIA DE JESUS, 1987, p. 50-51).

No ano de 2004, quando ingressei no CAV, o curso noturno, que na época se chamava Educação de Jovens e Adultos do Colégio Antônio Vieira (EJACAV), contava com mais de mil alunos, todos jovens e adultos trabalhadores, na sua maioria empregados domésticos ou do mercado informal. Faz-se importante apresentar este dado para demonstrar o compromisso social desta obra educativa.

Atualmente, o CAV realiza a concessão de bolsas a partir das orientações governamentais por meio da Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social na Área de Educação (CEBAS), que estabelece o critério de renda per capita de um salário mínimo e meio para concessão do benefício integral e três salários mínimos para as bolsas parciais. Nesta nova configuração, atendemos hoje aos seguintes alunos bolsistas, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de alunos bolsistas CEBAS (2020)

<b>Bolsas CEBAS</b>	<b>Números</b>
Alunos com benefício 100%	299
Alunos com benefício 50%	19
<b>Total</b>	<b>318</b>

Fonte: Colégio Antônio Vieira (2020).

Este fator faz com que a busca pela qualidade não seja elitista e excludente, e que a formação de turmas em todos os segmentos seja pautada por um processo

inclusivo e diverso. Somos sabedores de alguns movimentos de tensão por parte de algumas poucas famílias, mas isto não inibe o modo de proceder segundo as orientações dos documentos norteadores da Companhia de Jesus. Assim, o colégio, seguindo as orientações da RJE, oferece para todos os alunos bolsistas CEBAS fardamento e material didático completo e, no caso dos alunos que compõem o curso noturno, lanche e dinheiro para transporte, para que não deixem de frequentar as aulas.

Um colégio comprometido com a formação das pessoas e que busca viver um processo de crescimento, no que tange à aprendizagem dos seus discentes e também dos seus profissionais, não pode, em momento algum, realizar um processo seletivo apenas em busca dos estudantes que tenham um perfil que possa apresentar sucesso em avaliações internas e externas, pois

Os sistemas escolares não podem medir suas realizações através do processo de seleção dos “mais capazes” ou “dos mais selecionados”; A aprendizagem de todos os alunos refere-se à consideração de todos os aspectos divergentes dos diferentes grupos que compõem a sociedade: diferenças sexuais, de gênero, raciais, étnicas, psicomotoras e socioeconômicas, além de diferentes habilidades de aprendizagem e outros fatores que podem dificultar o acesso à aprendizagem projetada para o grupo “privilegiado” (RADIC HENRICE, 2017, p. 38, tradução nossa<sup>5</sup>).

Se assim agíssemos, poderíamos ser um colégio excelente academicamente, mas sem compromisso com os valores a que somos chamados, o que nos exige um comprometimento social.

O colégio também oferece a modalidade de bolsa institucional para os filhos de todos os colaboradores, com gratuidade integral. A convenção do Sindicato dos Professores preconiza um desconto de 85% no caso do primeiro filho e vai diminuindo o percentual a partir dos próximos filhos; porém, o CAV entende que todos os colaboradores, independentemente da função que desempenham, devem receber o benefício integral.

---

<sup>5</sup> “Los sistemas escolares no pueden medir sus logros mediante procesos de selección de ‘los más capaces’ o ‘los más selectos’; el aprendizaje de todos los estudiantes refiere a la consideración de todo aspecto divergente, de los distintos grupos que conforman la sociedad: las diferencias sexuales, de género, raciales, étnicas, psicomotoras y socioeconómicas, además de las diferentes habilidades de aprendizaje y otros factores que puedan dificultar el acceso al aprendizaje diseñado para el grupo ‘privilegiado’”. (RADIC HENRICE, 2017, p. 38).

Tabela 3 – Quantidade de filhos de professores e funcionários com bolsas

<b>Bolsa institucional</b>	<b>Números</b>
Alunos com benefício 100%	147
<b>Total</b>	<b>147</b>

Fonte: Colégio Antônio Vieira (2020).

Em Salvador, existe uma recusa muito grande, por parte de algumas instituições de ensino, em receber alunos em situação de inclusão escolar. Por este motivo, as escolas de cunho confessional acolhem estes alunos e procuram, dentro de suas possibilidades, realizar o melhor trabalho possível, buscando entender a especificidade de cada indivíduo. No CAV não poderia ser diferente, e temos um número significativo de estudantes neste contexto. Por conta disso, o colégio contratou duas profissionais de psicologia para acompanhar os casos que demandam mais atenção e programas especiais de desenvolvimento. Na tabela a seguir, podemos verificar esta realidade.

Tabela 4 – Alunos em situação de inclusão escolar (2020)

<b>Alunos em situação de inclusão escolar</b>	<b>Número de alunos</b>
Transtorno do Déficit de Atenção – TDAH	122
Atraso motor	1
Transtorno do Espectro Autista – TEA	39
Dislexia	25
Discalculia	15
Disgrafia	2
Dislalia	3
Transtorno Obsessivo Compulsivo – TOC	3
Baixa audição	4
Transtorno Opositivo Desafiador – TOD	18
Paralisia Cerebral	3
<b>Total</b>	<b>234</b>

Fonte: Colégio Antônio Vieira (2020).

Ao fazermos esta opção, não somos melhores que as demais escolas de nossa cidade, mas seguimos acreditando que é possível trabalhar em harmonia e comprometimento social com os alunos das classes menos favorecidas economicamente, bem como com estudantes em situação de inclusão escolar, obedientes sempre aos documentos que norteiam o trabalho educativo.

### 3.3 A Qualidade Associada aos Planos de Melhora

Um centro educativo da Companhia de Jesus só pode pensar na elaboração de planos de melhora se consegue reconhecer em seu processo avaliativo lacunas que necessitam de uma reformulação. Não significa dizer que todo trabalho realizado foi equivocado, mas que precisamos melhorar em busca do Magis inaciano, isto é, fazer melhor aquilo que acreditamos que fazemos bem para os outros – e esses outros são nossos estudantes.

Em síntese, é fazer uma autocrítica constante da eficácia escolar e buscar ressignificar nossos percursos de aprendizagens; é ter capacidade de discutir o conceito de qualidade enquanto unidade escolar. É lançar um olhar sobre os educandos como um todo e verificar se todos, de fato, são protagonistas de suas aprendizagens, buscando sempre caminhos que findem o tortuoso percurso do fracasso escolar, pois um aluno com dificuldades em seu processo não pode ficar invisível aos olhos da instituição.

Desta forma, o movimento de melhora será imprescindível para o avanço das pessoas para as quais nós servimos na missão como educadores, como nos aponta o fragmento a seguir.

Portanto, o Movimento de Melhoria nos permite repensar a escola e seus atores como um componente essencial para a melhoria da aprendizagem dos alunos. Os resultados da pesquisa de eficácia da escola identificarão os processos de gestão que devem ser avaliados; portanto, o planejamento das aulas, o desempenho do ensino, o estilo de gestão e a liderança serão, entre outros, aspectos chave para observar, interpretar e intervir (SUN; CREEMERS; DE JONG, 2007). (RADIC HENRICE, 2017, p. 117, tradução nossa<sup>6</sup>).

O diálogo entre o conceito de qualidade e os planos de melhora, por natureza, é tenso, pois quase sempre o que usamos para mensurar essa apreciação são as avaliações internas ou os exames externos.

A partir da estrutura de gestão educacional, a cultura de melhoria também produziu maior consciência sobre o significado da qualidade da educação. Uma qualidade que hoje se assume em conexão com a aprendizagem integral, o bem-estar dos sujeitos, fortalecimento das práticas dos professores, melhoria das experiências de ensino, entre outros. Foi possível identificar que para as escolas articularem recursos, processos formativos,

---

<sup>6</sup> “Por ello, el Movimiento de Mejora permite volver a pensar en la escuela y sus actores como un componente clave para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Los hallazgos de la investigación de eficacia escolar permitirán identificar los procesos de gestión que deben evaluarse, así entonces la planificación de clase, la realización de la enseñanza, el estilo de gestión y liderazgo serán, entre otros, aspectos claves para observar, interpretar e intervenir (Sun, Creemers y De Jong, 2007)”. (RADIC HENRICI, 2017, p. 117).

curriculares e pastorais, marca um começo diferente da ideia de qualidade que vinham assumindo centrada em aprendizagens. Podemos dizer que as escolas da Companhia de Jesus que participaram no estudo, o redimensionamento de qualidade faz parte de suas conquistas, pois também lhes permitiu ter linguagens comuns e compartilhadas. (ROBLES; QUESADA, 2020, p. 13, tradução nossa<sup>7</sup>).

No entanto, mesmo diante desta tensão, por meio do processo de autoavaliação proposto pela ferramenta de indicadores da FLACSI, cada centro educativo precisará encontrar respostas para as suas inquietações e, por consequência, para mais à frente poder ingressar em um ciclo virtuoso de aprendizagem.

É salutar ter a clareza de que este processo não se dará por comparações com outras unidades da RJE ou da FLACSI, mas será um conceito construído a partir da própria comunidade, como sinaliza um dos autores que fundamentam esta pesquisa.

É possível construir um conceito de qualidade a partir da comunidade e com base em um projeto. É possível elaborar uma proposta que pressuponha que todos os alunos devam e possam aprender e que o aprendizado seja amplamente de responsabilidade da escola. Devemos permitir na escola os espaços de autonomia para definir as estratégias de foco e melhoria. É possível sustentar um modelo que permita melhorar a avaliação, colocando o foco nos resultados e assumindo a complexidade da escola. É possível realizar um modelo que avalie completamente a escola, que a apoie com recursos e estratégias para realizar seu trabalho e permita o equilíbrio adequado entre o olhar interno e o externo. (RADIC HENRICE, 2017, p. 21, tradução nossa<sup>8</sup>).

Desta forma, cada colégio será capaz de reconhecer o quanto poderá crescer se desenvolver a capacidade de realização de uma autocrítica consciente, com muita liberdade e com a clareza de que precisamos melhorar os processos de

---

<sup>7</sup> “Desde el marco de la gestión educativa, la cultura de la mejora también produjo mayor conciencia sobre el sentido de la calidad de la educación. Una calidad, que hoy se asume en conexión con el aprendizaje integral, el bienestar de los sujetos, fortalecimiento de prácticas docentes, mejoramiento de las experiencias de enseñanza, entre otros. Se logró identificar que para los colegios articular recursos, formación, procesos curriculares, pastoral, marca un inicio distinto a la idea de calidad que venían asumiendo, la cual estaba centrada en los aprendizajes. Podemos decir que para los colegios de la Compañía de Jesús que participaron en el estudio, redimensionar la calidad es parte de sus logros porque además les permitió tener lenguajes comunes y compartidos.” (ROBLES; QUESADA, 2020, p. 13).

<sup>8</sup> “Es posible construir un concepto de calidad desde la comunidad y en función de un proyecto. Es posible diseñar una propuesta que asuma que todos los estudiantes deben y pueden aprender y que aquello el aprendizaje es en gran parte responsabilidad de la escuela. Debemos permitir en la escuela los espacios de autonomía para definir los focos y estrategias de mejora. Es posible sostener un modelo que permita evaluar para mejorar, colocando el foco en los resultados y asumiendo complejidad de la escuela. Es posible llevar adelante un modelo que evalúe integralmente a la escuela, que la apoye con recursos y estrategias para llevar adelante su trabajo y permita el adecuado balance entre la mirada interna y externa.” (RADIC HENRICI, 2017, p. 21).



aprendizagem. Sendo assim, os colaboradores na missão serão importantes para chegarmos à finalidade do projeto.

### **3.4 Os Planos de Melhora Assumidos como uma Produção da Comunidade Escolar**

O percurso de construção dos planos de melhora é uma etapa de grande valia para os colégios, pois será a partir desta produção que a unidade educativa terá uma atenção especial, por um período de 24 meses, nas áreas estabelecidas como prioritárias, tendo sempre em sua perspectiva que pelo menos um projeto deverá ser no âmbito pedagógico. Vale ressaltar que estes projetos devem ser factíveis e eficazes, como nos aponta o autor que nos referenda.

É necessário que o plano identifique o prazo ou o tempo em que a estratégia deverá ser implementada para produzir as mudanças esperadas. A sustentabilidade ao longo do tempo e a possibilidade real de implementar uma mudança é a tensão que se refere à temporalidade dos planos. Os tempos de melhoria não devem ser tão extensos que a avaliação seja difícil ou tão próxima para impedir a implementação de processos de mudança realmente eficazes. (RADIC HENRICE, 2017, p. 146, tradução nossa<sup>9</sup>).

Recomenda-se que as equipes, para esta fase, tenham o ingresso de novos atores, de acordo com as possibilidades de cada colégio. Contudo, não é vedado que membros que integraram o ciclo de avaliação possam participar deste segundo momento, uma vez que, a depender das especificidades dos planos de melhora, alguns membros podem se repetir na conjuntura para confecção dos planos.

É obrigatório que a construção destes planos seja fruto de um fazer da própria escola e que sejam assumidos por toda a comunidade e com acompanhamento sistemático, a fim de poder mensurar os resultados e realizar possíveis correções de rota durante o seu percurso de execução. Dessa forma,

O Sistema de Avaliação e Melhoria coloca seu foco prioritário no fornecimento de uma ferramenta para impulsionar os processos das escolas da rede para garantir a qualidade da educação que eles oferecem. Para isso, propõem uma estratégia que coloca a escola como ator fundamental na avaliação e a concentra no processo de melhoria que deve emergir naturalmente como resposta à avaliação realizada. Como já dissemos, essa afirmação afasta o Sistema das opções de outras abordagens avaliativas, cujo foco está no

---

<sup>9</sup> “Es necesario que el plan identifique el plazo o tiempo en que se espera que la estrategia se ponga en marcha para producir los cambios esperados. La sostenibilidad en el tiempo y la posibilidad real de implementar un cambio es la tensión que refiere a la temporalidad de los planes. Los tiempos de la mejora no deben ser ni tan extensos que se dificulte la evaluación, ni tan próximos para que impidan la puesta en marcha de procesos realmente efectivos de cambio.” (RADIC HENRICI, 2017, p. 146).

credenciamento ou certificação externos. Nesse caso, o objetivo será ter um tipo de selo que permita à escola prestar contas públicas de sua qualidade Sistema Externo de Avaliação e Melhoria da Qualidade Educacional da escola (ou de seus próprios membros, como se não tivessem um julgamento avaliativo pelo mero fato de viver diariamente naquela comunidade). (RADIC HENRICI, 2017, p. 362-363, tradução nossa<sup>10</sup>).

Toda esta produção precisa ser conhecida; e faz-se necessário que, durante o tempo de vigência dos planos de melhora, o conselho diretivo estabeleça com os seus gestores uma supervisão sistemática, a fim de acompanhar a evolução daquilo que foi prospectado. Afinal de contas, toda essa produção foi fruto de uma construção coletiva, e todos precisam implicar-se no projeto.

Mesmo quando é necessária uma assessoria externa para a produção de um plano de melhora, ainda assim, o processo de monitoramento é função interna do col[égio]. Trazemos esta reflexão porque, no caso do CAV, foi necessário suporte externo para a construção do planejamento estratégico, uma vez que, entre os colaboradores, ninguém tinha expertise neste tipo de produção. Outro fator importante neste caso era a necessidade de o documento ficar alinhado com as perspectivas da RJE.

### **3.5 O que Esperar dos Planos de Melhora**

Quando uma instituição, seja ela qual for, passa por qualquer processo avaliativo e, em seguida, apresenta um plano de ação, ou de melhora, como são os propostos pela metodologia do SQGE, visa avançar, corrigir ou redesenhar seus caminhos pensando no futuro. Da mesma forma, quando uma empresa ou instituição similar ingressa em um processo de um planejamento estratégico, estabelece metas de curto, médio ou longo prazo para crescer em algum aspecto.

No caso do CAV, a meta é avançar na melhoria da aprendizagem dos estudantes; é fazer um caminho ascendente no desejo de alcançar o Magis, e

---

<sup>10</sup> “El Sistema de Evaluación y Mejora coloca su foco prioritario en entregar una herramienta para dinamizar los procesos de los colegios de la red para asegurar la calidad de la educación que entregan. Para ello proponen una estrategia que coloque a la escuela como actor fundamental de la evaluación y la concentre en el proceso de mejora que debe naturalmente brotar como respuesta a la evaluación realizada. Como ya hemos dicho esta declaración aleja al Sistema de las opciones de otros enfoques evaluativos cuyo foco está puesto en la acreditación o certificación externa, en cuyo caso el propósito será contar con una suerte de sello que permita a la escuela dar cuenta pública de su calidad hacia el exterior Sistema de Evaluación y Mejora de la Calidad Educativa Página 363 de la escuela (o bien a sus propios integrantes como si ellos no tuviesen un juicio evaluativo por el sólo hecho de convivir diariamente en esa comunidad.” (RADIC HENRICI, 2017, p. 362-363).

descendente no caminho da humildade, por reconhecer que sempre temos algo a melhorar enquanto sujeitos e instituição. Para tanto, um dos autores que fundamenta esta pesquisa aponta um conjunto de elementos que dão sentido à metodologia dos planos de melhora, a saber:

A partir dessa ideia (MURILLO, 2009), há um conjunto de características constitutivas para explicar a melhoria da escola:

- Alto nível de envolvimento da comunidade escolar no desenho e execução de estratégias de trabalho.
- O processo de transformação é assumido e coordenado pela própria escola
- Estratégias definidas abordam os processos de ensino-aprendizagem, bem como os aspectos organizacionais e culturais que o caracterizam.
- As estratégias buscam melhorar a capacidade da escola de apoiar e realizar com êxito processos de mudança
- A melhoria é entendida não como um evento ou evento isolado, mas como uma rota permanente ou sustentável no andamento. (RADIC HENRICI, 2017, p. 119, tradução nossa<sup>11</sup>).

Balizado por esses referenciais teóricos, segui com esta pesquisa, a fim de encontrar respostas em relação à escola onde o presente estudo foi realizado.

---

<sup>11</sup> “A partir de esta idea (Murillo, 2009), existen un conjunto de rasgos constitutivos para explicar la mejora escolar:

- Alto nivel de implicancia de la comunidad escolar en el diseño y ejecución de las estrategias de trabajo;
- El proceso de transformación es asumido y coordinado por la propia escuela;
- Las estrategias definidas abordan tanto los procesos de enseñanza aprendizaje, como también los aspectos organizacionales y culturales que la caracterizan. Las estrategias buscan mejorar la capacidad de la escuela para soportar y llevar con éxito procesos de cambio;
- La mejora es comprendida no como un evento u hecho aislado sino como una ruta permanente o sostenible en el tempo.” (RADIC HENRICI, 2017, p. 119).

## 4 ITINERÁRIOS METODOLÓGICOS

Apresento a proposta metodológica de que lancei mão, a fim de buscar as “respostas” para a pesquisa. A metodologia proposta para o desenvolvimento desta dissertação sustentou-se em uma abordagem de cunho qualitativo, pois entendi que esse procedimento atendeu às demandas apresentadas neste horizonte de discussão sobre como o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar potencializa estratégias e avanços no processo de aprendizagem, em uma escola da Rede Jesuíta de Educação.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 31).

Utilizando o método qualitativo, realizei levantamentos e análises dos documentos do colégio; fiz entrevistas semiestruturadas com os gestores pedagógicos que compõem a 1ª série do Ensino Médio e com três professores do mesmo segmento da equipe gestora; enviei um questionário para os alunos da respectiva série; e também realizei observação participante.

Sabemos que todo trabalho investigativo envolve riscos. Em um mestrado profissional, onde estava imerso no próprio campo da pesquisa, o cuidado e a atenção foram redobrados, uma vez que poderia incorrer na vaidade das próprias certezas e convicções.

Entretanto, o pesquisador deve estar atento para alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, tais como: excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados. (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32).

Após ter o projeto qualificado pela banca examinadora, antes de iniciar a etapa da coleta de dados com os diversos sujeitos, o projeto foi submetido ao comitê de ética por meio da Plataforma Brasil, para verificar se o plano de trabalho na pesquisa

atendia aos critérios estabelecidos por essa instância, bem como para ter a validação sobre possíveis benefícios, riscos e cuidados, uma vez que professores, coordenadores e alunos faziam parte do estudo e “Considerando que a pesquisa em ciências humanas e sociais exige respeito e garantia do pleno exercício dos direitos dos participantes, devendo ser concebida, avaliada e realizada de modo a prever e evitar possíveis danos aos participantes; [...]” (BRASIL, 2016).

Após as análises devidas por este colegiado, recebi a autorização, em setembro de 2020, para poder iniciar a pesquisa com os referidos atores. Todo o processo com os diversos participantes se deu no formato virtual, devido ao momento pandêmico que o país vivia em função da Covid-19.

A Doença do Coronavírus iniciada no final de 2019 (COVID-19), na cidade de Wuhan (China), é a mais recente ameaça à saúde global. Presente em mais de 185 países, a COVID-19 foi declarada como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020. A enfermidade é causada pelo coronavírus 2 relacionado à síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV-2) e é altamente contagiosa, infectando mais de 6,4 milhões de pessoas e resultando em quase 382 mil mortes de dezembro de 2019 a junho de 2020. A pandemia levou os diferentes países afetados a diversos esforços para conter a transmissão da doença que incluem quarentenas, medidas de higiene, restrições de viagem, adiamento ou cancelamento de eventos, e fechamento de instalações e fronteiras. No entanto, alguns desses esforços estão gerando impactos socioeconômicos mundiais que, aliados aos impactos diretos da COVID-19, têm colocado em crise até as maiores potências globais. Nesse contexto, com base nas evidências publicadas até o momento, serão apresentadas aqui algumas das principais características da COVID-19 como a epidemiologia, as características do agente etiológico, o diagnóstico e o tratamento da doença, bem como as suas implicações nos países em que se encontra. (SOUTO, 2020, p. 12).

Busquei seguir com retidão e rigor ético a fim de conseguir apresentar uma produção que pudesse colaborar para o crescimento da instituição investigada neste trabalho, que foi tecido a quatro mãos, com as reflexões e os direcionamentos apresentados pela orientadora que me acompanhou nesta jornada.

#### **4.1 Contexto da Escola Envolvida na Pesquisa**

Este estudo aconteceu no Colégio Antônio Vieira, situado em Salvador. A instituição compõe a Rede Jesuíta de Educação, que possui 3566 alunos matriculados nos três turnos em que o colégio funciona. Essa comunidade educativa conta com 204 docentes para o trabalho em sala de aula, 343 profissionais de diversas áreas administrativas e pedagógicas e 90 estagiários.

O recorte da pesquisa foi a 1ª série do Ensino Médio, que incluía 321 alunos no ano de 2020, pois seria muito complexo, em um curto espaço de tempo, analisar toda a unidade escolar. Como o colégio experimentou o SQGE em sua totalidade, optei por esse segmento específico. Outras questões que foram importantes na escolha deste grupo se devem ao fato de que esses alunos ainda teriam mais dois anos até a finalização do seu ciclo na educação básica.

Apesar de trabalhar como orientador educacional no Ensino Médio, eu não acompanho este grupo que faz parte da pesquisa. Assim, justamente por buscar o rigor ético, optei por trabalhar com estudantes que não são acompanhados por mim.

## **4.2 Técnicas de Coleta de Dados**

Durante o procedimento de coleta de dados, utilizei análise documental, entrevistas semiestruturadas com a equipe gestora da série e três professores, questionário para os estudantes e observação participante.

### **4.2.1 Análise Documental**

Este procedimento foi importante, pois, nos documentos, temos a história e algumas evidências da instituição que fez parte da pesquisa. Através de um exame atencioso, foi possível verificar os movimentos e deslocamentos que o colégio foi realizando nos últimos anos, na busca por uma melhora no processo de aprendizagem dos seus estudantes.

O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. (SILVA; ALMEIDA; GUINDANE, 2009, p. 2).

Foram analisados os documentos norteadores da RJE, sobretudo o Projeto Educativo Comum (PEC), os planos de melhora que o colégio elaborou a partir do Sistema de Qualidade, as pautas formativas para os docentes, os documentos que nortearam (e norteiam) o processo de redesenho curricular e os resultados quantitativos de aprendizagem, a fim de verificar possíveis aspectos de melhora e caminhos ainda a percorrer na aprendizagem dos alunos.

Sobre o aproveitamento quantitativo dos discentes da série que foi foco desta pesquisa, fiz um recorte entre os anos de 2016 e 2019. Propus este período por permitir verificar se os planos de melhora reverberaram no índice quantitativo por parte dos seus estudantes. Excluí o ano de 2020 desse olhar, em função de todo o caráter pandêmico vivido, bem como do formato de aulas, que passaram a vigorar no modelo remoto de março a dezembro do referido ano letivo.

Vale ressaltar que esses resultados são fruto das avaliações internas, algumas destas realizadas por meio de outras produções que não necessariamente as provas, com as quais o colégio estava acostumado até então. O objetivo de interpretar a leitura destes números não é com fim quantitativo, mas no intento de perceber se as mudanças na práxis dos docentes, aliadas ao processo formativo com a equipe de professores, promoveram avanços nos resultados dos discentes.

Nos últimos anos, a gestão pedagógica do colégio tem motivado o seu corpo docente a encontrar outras formas de avaliação que busquem valorizar outras capacidades e potencialidades de seus discentes.

#### 4.2.2 Entrevistas Semiestruturadas

Realizei entrevistas semiestruturadas com as gestoras pedagógicas que compõem a 1ª série do Ensino Médio, no caso, a coordenadora pedagógica, que é fixa na série, e a orientadora educacional, que trabalha a cada três anos, pois esta profissional acompanha o grupo de alunos até a finalização do ciclo no Ensino Médio. Cada uma, com a sua expertise, indicou como percebe o processo de melhora dos alunos dentro da série, uma vez que uma delas faz o processo de deslocamento contínuo, e a outra, por sua vez, avalia-os no final de cada ano, o que provoca seus professores na busca de novas metodologias para o trabalho em sala de aula.

Utilizei o mesmo recurso para coleta das impressões de três professores que trabalham neste segmento. Para tanto, propus pelo menos três níveis de critérios, a fim de ser mais assertivo na busca de informações. Convidei um educador que tinha mais de 15 anos de serviços prestados no CAV; um integrante das equipes do SQGE no colégio; e um docente que ingressou no quadro da instituição durante a implantação dos planos de melhora.

Com as perguntas que constam no formulário (Apêndice D), entrevistei os gestores pedagógicos da série em questão. Para o grupo dos professores, foram

usadas as questões do Apêndice E. Realizei esta escuta de forma personalizada, a fim de que as respostas fossem fruto da vivência de cada uma das pessoas entrevistadas.

As entrevistas aconteceram por meio da ferramenta Microsoft Teams, e, com a permissão dos entrevistados, realizei a gravação dos diálogos que tivemos; contudo, as câmeras estiveram desligadas durante todo o processo. De posse das gravações, foi possível realizar o procedimento de transcrição. As entrevistas aconteceram de forma individual, tanto com a equipe de gestão quanto com os professores.

O termo de consentimento foi recebido e respondido por meio do correio eletrônico, em função do momento pandêmico que estamos vivenciando.

#### 4.2.3 Questionários

Utilizei o recurso metodológico do questionário para trabalhar com os alunos da 1ª série do Ensino Médio. Sabemos que esse procedimento é pouco explorado em investigações de cunho qualitativo; entretanto, temos autores que apontam que é possível a utilização desse recurso como um elemento que pode contribuir para o enriquecimento da pesquisa.

O uso do Questionário na investigação qualitativa é menos frequente, pois decorre de sua vinculação à busca de objetividade via mensuração, importante para o paradigma positivista. Paulatinamente, esta percepção vem sendo revista, entendendo-se que o potencial explicativo do Questionário ultrapassa o caráter numérico dos dados, movimento que abre outras possibilidades de utilização desta estratégia de coleta de dados nos estudos qualitativos. (FARIAS *et al.*, 2010, p. 78).

Além disso, “O Questionário oferece um repertório amplo de possibilidades de emprego, sendo válido destacar que na investigação qualitativa se aconselha seu uso consorciado a outras estratégias, a exemplo da Observação ou da Entrevista” (FARIAS, SILVA, THERRIEN, SALES, 2010, p. 82).

Com o aporte desses autores, usei também essa metodologia, que fez com que a pesquisa pudesse atingir um número maior de participantes e, dessa forma, pudesse explorar mais elementos no processo investigatório.

Em um processo investigativo, é importante que, além do questionário, o pesquisador possa dispor de outros recursos metodológicos, como nos apontam os autores que nos referendam no uso desse recurso. A proposta desta pesquisa, quanto



a esse aspecto, contemplou as estratégias citadas, pois fiz o uso de entrevistas semiestruturadas e observação participante ao longo de todo o processo.

Dessa forma, verifiquei como os alunos percebem os caminhos da aprendizagem no seu próprio itinerário nesta fase da vida estudantil. Ademais, também pude captar se aquilo a que a escola se propôs, sobretudo com o plano de melhora, no âmbito pedagógico curricular, foi percebido pelos estudantes e aprovado por eles. Não basta que as melhoras sejam percebidas apenas por seus gestores pedagógicos na análise fria dos números; é salutar que aqueles para quem trabalhamos também possam emitir seu juízo de valor a partir das diversas posições que ocupam no colégio.

O questionário foi produzido para os alunos a partir das respostas das entrevistas dos três professores e da equipe gestora da série. Elaborei quinze afirmações fechadas de múltipla escolha, tendo como metodologia a Escala Likert. Dessa forma, pude verificar como os discentes enxergam o colégio a partir do olhar da equipe gestora e dos seus professores, pois as questões apresentadas foram elaboradas a partir das entrevistas semiestruturadas.

No Apêndice J, temos esboço de como foi encaminhado o questionário para os alunos. Usei uma ferramenta nativa do Office 365, conhecida como *forms*. Desta forma, foi possível criar um *link*, e o participante da pesquisa não foi identificado. A tabulação desses dados se constituiu a partir de cada resposta dos alunos; sua apresentação foi composta por meio de gráficos.

Antes de realizar o convite, passei em todas as turmas da série para explicar o objetivo da pesquisa e deixar explicitado que a adesão seria de acordo com a liberdade de cada um. Também participei de uma reunião com os pais de todos os alunos para informar sobre o procedimento e obter a autorização dos responsáveis, na qual deixei claro o objetivo da pesquisa e garanti o sigilo dos participantes. A reunião com os pais e responsáveis pelos alunos aconteceu no ambiente virtual de cada turma.

O envio com o pedido de autorização para os pais e responsáveis foi realizado através do e-mail. Estes, por sua vez, autorizaram com prontidão que os seus filhos pudessem participar do trabalho. Cerca de 30% dos alunos da série responderam à pesquisa; em números absolutos, tivemos 96 contribuições. No meu entendimento, foi uma participação bem expressiva, pois deixei evidenciado para todos que ela não era obrigatória, mesmo com a autorização dos pais e responsáveis. Outro fator importante foi que a realização da pesquisa ocorreu apenas nos dias 3 e 4 de novembro de 2020.

Neste período, grande parte dos estudantes já estava muito cansada com o processo das aulas no modo remoto.

#### 4.2.4 Observação Participante e Análise dos Dados

O último recurso metodológico que utilizei nesta pesquisa foi colocar-me na condição de observador participante, pois, como já referenciei na apresentação do meu tear formativo, eu trabalho na instituição que fornece elementos para a pesquisa há pelo menos dezessete anos, e, no processo do SQGE, atuei diretamente na função de coordenador interno, organizando os trabalhos das equipes dos âmbitos na primeira fase da trajetória, que foi a autoavaliação, bem como no trabalho posterior nas equipes de melhora e acompanhamento, nos dois anos seguintes.

Contudo, como já sinalizei, toda pesquisa, sobretudo quando envolve pessoas, automaticamente envolve riscos de natureza ética e até mesmo de subjetividade compondo as análises. No entanto, também entendo ser possível realizar uma pesquisa nesse âmbito com o rigor ético necessário.

Acontece que muitos são desaconselhados a desenvolverem a pesquisa de campo em instituições com as quais já têm ou que tiveram algum contato, pois isso comprometeria a “neutralidade” exigida para a investigação da problemática proposta na pesquisa. Ora, nessa linha de pensamento, o fato de um graduando ou pós-graduando de algum curso na área da educação atuar profissionalmente ou fazer um estágio supervisionado ou ser responsável por crianças especiais numa determinada escola constitui-se em impeditivo para esse aluno desenvolver pesquisa nessa escola e/ou instituição? Nos casos citados como exemplos ou em outros casos similares, o contato prévio com o ambiente escolar e/ou institucional pesquisado comprometeria os resultados da pesquisa? Queremos argumentar que não. Em nosso entendimento, o que se faz necessário é sistematizar a metodologia da pesquisa, de forma que o pesquisador possa utilizar a sua prévia experiência no lócus de pesquisa não como um fator que vai comprometer a “neutralidade”, mas sim como um fator que o ajudará a apreender melhor o ambiente da pesquisa e seus sujeitos. (MARQUES, 2016, p. 265).

Embasado no pensamento desse autor, coloquei-me diante da pesquisa com todos os cuidados possíveis e seguindo todas as normas e orientações técnicas para buscar as respostas no método investigativo. Entretanto, sempre existe a possibilidade de que algum participante pudesse experimentar constrangimentos ou desconforto, por se tratar de pessoas que possuíam vínculos profissionais com o colégio, e de alunos, que por sua vez poderiam experimentar os mesmos sentimentos, pois, no seu entendimento, poderiam acreditar que estariam avaliando seus professores.

Por esse motivo, reitero que a identidade dos participantes foi e será mantida em sigilo, bem como a identificação de suas respostas, no caso dos alunos que responderam ao recurso metodológico do questionário. No ato do envio, foi vedada a identificação dos participantes, e todos tiveram a liberdade de deixar a pesquisa a qualquer momento, sem a devida necessidade de justificar sua decisão. Contudo, todos os que participaram do estudo não solicitaram desistência.

Acredito que a utilização dessas proposições de pesquisa qualitativa, com essas técnicas de coleta de dados, possibilitou encontrar respostas satisfatórias para o objeto de pesquisa. Além da análise documental, tive a visão estratégica da equipe pedagógica e dos docentes, que são os facilitadores da aprendizagem e que estão imersos no processo em sala de aula, no contato direto com os sujeitos da aprendizagem, que eram os próprios estudantes. Desse modo, o percurso metodológico realizado nesta pesquisa favoreceu encontrar caminhos para responder a algumas das inquietações que me foram lançadas nesta jornada. Os achados encontrados podem favorecer o colégio, se assim for do entendimento da equipe gestora.

Ao final da coleta de dados, foi necessário realizar uma apreciação minuciosa de tudo que encontrei nessa fase, pois o percurso tinha quatro enfoques metodológicos. Dessa forma, fiz a opção por utilizar a análise elaborada a partir da perspectiva de Moraes:

A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos auto-biográficos, (sic) discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc. Contudo os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo. (MORAES, 1999, p. 2).

As possibilidades que essa técnica nos apresenta podem proporcionar um grau de assertividade maior, primando sempre pela ética na pesquisa, sobretudo por se tratar de um mestrado de cunho profissional, onde devemos, ao final do trabalho, apresentar uma proposta de intervenção para o colégio que é o contexto da pesquisa.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Após a admissão na banca de qualificação e a validação no comitê de ética da Plataforma Brasil, iniciei a coleta da pesquisa. Foi uma etapa valorosa, pois representou um tempo oportuno para encontrar os subsídios propriamente ditos. O caminho metodológico utilizado incluiu: entrevistas semiestruturadas com três professores e a equipe gestora da 1ª série do Ensino Médio, questionários para os alunos a partir das respostas realizadas com escuta dos docentes, e observação participante.

Foi um tempo desafiador, pois, na condição de pesquisador, precisei distanciar-me afetivamente do colégio e da Companhia de Jesus, bem como realizar todo trabalho de pesquisa no formato virtual, pois, como já citei previamente, o CAV passou a operar de forma remota de março a dezembro de 2020. Sendo assim, precisei adequar-me a este contexto, sobretudo na parte investigativa com os alunos, por meio do questionário, e com o processo de autorização por parte dos seus responsáveis. Reitero que todas as reuniões aconteceram de maneira virtual. Acredito que, se o colégio estivesse com suas atividades na configuração presencial, os desafios seriam menores. Contudo, diante do contexto vivenciado, creio que foi realizado o melhor possível, com seriedade e comprometimento por parte dos sujeitos da pesquisa.

O movimento investigativo que é próprio da condição do ser humano o desloca na procura por respostas para compreender o mundo e as relações que construímos. No entanto, nem sempre este caminho é fácil, como nos diz Minayo:

Do ponto de vista antropológico, podemos dizer que sempre existiu preocupação do homo sapiens com o conhecimento da realidade. As tribos primitivas, através dos mitos, explicaram e explicam os fenômenos que cercam a vida e a morte, o lugar dos indivíduos na organização social, seus mecanismos de poder, controle e reprodução. Dentro de dimensões históricas imemoriais até nossos dias, as religiões e filosofias têm sido poderosos instrumentos explicativos dos significados da existência individual e coletiva. A poesia e a arte continuam a desvendar lógicas profundas e insuspeitadas do inconsciente coletivo, da vida cotidiana e do destino humano. A ciência é apenas uma forma de expressão dessa busca, não exclusiva, não conclusiva, não definitiva. (MINAYO, 2007, p. 7).

Dessa forma, coloquei-me com humildade na interpretação dos dados da pesquisa, sobretudo nas entrevistas semiestruturadas e na análise dos questionários com os alunos, uma vez que esses elementos não serão definitivos – afinal de contas, o trabalho educativo é dinâmico e possibilita mudanças constantes. Talvez, em pouco tempo, os caminhos e as respostas que irei apresentar nesta produção sejam outros, o

que exigirá de diferentes pesquisadores distintas perguntas e diferentes problemas de pesquisa; mas a curiosidade e a busca não mudarão, pois é apropriado do ser humano elaborar perguntas a fim de encontrar respostas para as demandas que surgem.

As análises realizadas nesta pesquisa respondem às questões que enxerguei nesse tempo, a partir do processo do SQGE que o colégio vivencia desde 2015. Também constituiu um exercício de muita atenção, pois escutei, fiz a leitura das transcrições e interpretei elementos de um contexto em que atuei diretamente como coordenador durante a experiência que o CAV experimentou, no seu trajeto com SQGE. Sendo assim, precisei redobrar a atenção para não incorrer no equívoco de esclarecer as questões de acordo com a minha subjetividade.

Neste sentido, foi de grande valia analisar os relatos dos docentes por meio das entrevistas e o questionário respondido pelos alunos. Dessa forma, pude discernir os pontos convergentes e divergentes para conseguir indicar as possibilidades de intervenção, cooperação ou provocação para o CAV.

### **5.1 A Tessitura das Categorias: Respondendo ao Problema**

Após a escuta e a transcrição dos relatos dos entrevistados, bem como a apreciação dos questionários por parte dos estudantes, debrucei-me sobre o complexo ato de conseguir categorizar todos os subsídios da pesquisa. Foi uma jornada intensa, não pela dificuldade em encontrar elementos que fizessem sentido para todo o trabalho realizado até aquele momento, mas por ter descoberto tantas abordagens por meio dos sujeitos da pesquisa.

Outra forma de julgar a qualidade das avaliações conduzidas de acordo com a quarta geração é examinar internamente o próprio processo. A avaliação convencional, por exemplo, depende quase totalmente das apreciações externas e objetivas de sua qualidade para confirmar sua adequação. Entretanto a avaliação de quarta geração é conduzida por meio de um processo hermenêutico-dialético. Os dados fornecidos são analisados assim que recebidos. Eles podem ser “realimentados” para que sejam comentados, aprimorados, corridos, revisados, ampliados, ou seja lá o que for tendo em mente os próprios respondentes que os forneceram momentos atrás. Contudo, os dados fornecidos também podem ser seguramente incorporados na reconstrução conjunta e colaborativa emergente que vem à tona no decorrer do processo. (GUBA; LINCOLN, 2011, p. 270).

Constantemente era tomado por dúvidas atroz: se estava realizando a análise mais adequada dos elementos escolhidos, ou se as respostas que chegavam confirmavam as minhas crenças. Por este motivo, precisei ouvir e reler várias vezes

as transcrições juntamente com as respostas ao questionário para conseguir progredir nas análises. Sem dúvida, a análise do material empírico é a etapa mais desafiadora, como nos aponta Minayo a seguir.

A terceira etapa, resumida no título Análise e tratamento do material empírico e documental, diz respeito ao conjunto de procedimentos para valorizar, compreender, interpretar os dados empíricos, articulá-los com a teoria que fundamentou o projeto ou com outras leituras teóricas e interpretativas cuja necessidade foi dada pelo trabalho de campo. Podemos subdividir esse momento em três tipos de procedimento:

- (a) ordenação dos dados;
- (b) classificação dos dados;
- (c) análise propriamente dita.

O tratamento do material nos conduz a uma busca da lógica peculiar e interna do grupo que estamos analisando, sendo esta (sic) a construção fundamental do pesquisador. Ou seja, análise qualitativa não é uma mera classificação de opinião dos informantes, é muito mais. É a descoberta de seus códigos sociais a partir das falas, símbolos e observações. A busca da compreensão e da interpretação à luz da teoria aporta uma contribuição singular e contextualizada do pesquisador. (MINAYO, 2007, p. 27).

Diante dessa realidade inquietante, optei por selecionar três categorias que dialogavam com os objetivos traçados ainda na fase do projeto de pesquisa e que estiveram presentes nas falas dos professores e da equipe gestora da série, bem como no questionário respondido pelos estudantes e nos documentos norteadores do CAV e da RJE.

Outro aspecto que merece ser destacado em relação às possibilidades de leitura de textos é o exercício de uma atitude fenomenológica. Isto implica um esforço de colocar entre parênteses as próprias idéias (sic) e teorias e exercitar uma leitura a partir da perspectiva do outro. Isso é especialmente recomendado em pesquisas de cunho etnográfico e fenomenológico em que é importante valorizar a perspectiva dos participantes. (MORAES, 2003, p. 193).

Eis as três categorias:

- a) Reflexão dos professores sobre sua prática;
- b) Pautas formativas como meios para encontrar os caminhos metodológicos;
- c) Engajamento dos estudantes sobre a sua formação.

Essa tríade, na minha compreensão, traz para a conversa o problema de pesquisa, que indagava sobre o seguinte: como o SQGE na gestão escolar potencializa estratégias e avanços no processo de aprendizagem dos estudantes? Além disso, dialoga diretamente com os objetivos apresentados no trabalho.

Se o SQGE provocou no docente uma reflexão sobre a sua prática, isso poderia significar que ele tinha considerado transformar suas convicções e modificar sua ação enquanto educador. Em paralelo, o colégio retroalimentava sua equipe com um processo formativo que impulsionaria movimentos para a busca de novas rotas, como compromisso mútuo da equipe gestora e dos professores para o favorecimento da aprendizagem.

Os estudantes, por sua vez, reconheceriam e validariam este processo, assumindo o engajamento e o protagonismo sobre a sua formação, sem deixar de apresentar suas críticas ao colégio. Nesse sentido, os professores estariam atentos ao processo vivenciado por eles e indicariam pontos de atenção.

### 5.1.1 Reflexão dos Professores sobre sua Prática

Para responder às inquietações, analisei cada categoria separadamente e realizei uma interlocução direta com o questionário respondido pelos alunos, pois era fundamental saber qual a visão, o modo de compreender dos diversos sujeitos da pesquisa em relação a cada tema ou questão abordada. Para tanto, iniciei a análise buscando entender como se dava a reflexão do professor sobre a sua prática. E, no que se referia aos estudantes, minha preocupação foi compreender se tudo o que o colégio defende como proposta, dedicando-se para que isso aconteça, estava sendo vivenciado por eles e atendendo a suas necessidades. Isso porque, como já foi apresentado, o problema do estudo era: como o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar potencializa estratégias e avanços no processo de aprendizagem?

Essa foi a questão que me trouxe até aqui e que precisava ser “respondida”, em diálogo com os atores do CAV, a fim de verificar se de fato o SQGE mobilizou a instituição em busca de um trajeto de melhora na aprendizagem dos seus estudantes e identificar se os caminhos metodológicos utilizados pelos educadores e pela equipe gestora favoreceram os processos de aprendizagem formativa dos discentes. Logo, os docentes eram parte importante nessa engrenagem para que o colégio pudesse cumprir com excelência a sua principal função, que é a aprendizagem dos alunos.

Se o objetivo fundamental de toda escola é que seus alunos aprendam, a qualidade educacional só pode ser associada à consecução desse objetivo. É por isso que falar sobre uma escola de qualidade também é falar sobre uma escola que efetivamente permite que seus alunos atinjam altos níveis de aprendizado. A eficácia de uma escola será dada pela execução adequada

de um conjunto de processos de trabalho que contribuem para a conquista do aprendizado. (RADIC HENRICI, 2017, p. 32, tradução nossa<sup>1</sup>).

Sendo assim, um grupo de professores reflexivos poderia ajudar a alavancar com qualidade a aprendizagem, como disse o autor acima.

Para a gestão pedagógica da série, bem como para o grupo de professores, o SQGE possibilitou que os docentes pudessem enxergar os alunos por um outro prisma e, assim, a partir do horizonte quantitativo, buscar alternativas para melhorar o processo de aprendizagem, pois, até então, o olhar do professor não conseguia enxergar o todo de uma série, inclusive com a tripartição dos resultados em três níveis, segundo a linha de base do colégio: o insuficiente, o aceitável e o destacado. Contudo, vale ressaltar que, para existir um professor reflexivo, faz-se necessário que o colégio também tenha a mesma prerrogativa.

Mas se vida dos professores tem seu contexto próprio, a escola, esta tem de ser organizada de modo a criar condições de reflexividade individuais e coletivas. Vou ainda mais longe. A escola tem de pensar a si própria, na sua missão e no modo como se organiza para cumprir. Tem, também ela de ser reflexiva. (ALARCÃO, 2011, p. 47).

A reflexão entre instituição, professores e gestores é fundamental para que os processos avancem, pois, a unidade de ensino precisa refletir sobre quais rumos deseja seguir para que seu corpo docente possa implicar-se da mesma forma.

No segundo capítulo deste trabalho, apresentei um quadro detalhado referente ao rendimento acadêmico do ano 2016, bem como explicitarei o significado dos termos “insuficiente, aceitável e destacado, na linha de base do SQGE”. Com os dados da linha de base, que são os resultados quantitativos dos discentes, e com os elementos da autoavaliação do CAV no SQGE, o grupo de professores e equipe gestora em suas análises buscavam implicar-se mais no trabalho, procurando alternativas para melhorar a aprendizagem dos alunos.

Até então, não existia essa reflexão sobre o todo da série. Se o aluno não rendia bem academicamente, isso era de sua inteira responsabilidade, ou seja, o professor

---

<sup>1</sup> “Si el propósito fundamental de toda escuela es que sus estudiantes aprendan, la calidad educativa no puede entonces sino asociarse al logro de dicho propósito. Es por ello que hablar de una escuela de calidad, es hablar también de una escuela que, de manera efectiva, permite que sus estudiantes alcancen altos niveles de aprendizaje. La efectividad de una escuela estará dada por la adecuada ejecución de un conjunto de procesos de trabajo que contribuyan al logro de aprendizajes.” (RADIC HENRICI, 2017, p. 32).



e a equipe pedagógica não eram parte integrante dos resultados negativos dos estudantes, como nos relata a seguir uma das entrevistadas da equipe gestora.

*“Um dos aspectos que eu acho mais pertinente do sistema de qualidade e que mexe muito com a prática do profissional é o trabalho com a autoavaliação. Eu acho que foi o único sistema que trouxe a autoavaliação para o chão da instituição. Você não pode pensar em nenhuma prática formativa sem trabalhar a autoavaliação, que a partir da autoavaliação, é que o professor ele se desloca, para a aprendizagem da teoria, e aliar a prática dele. Então, eu acho que o processo da autoavaliação foi muito importante porque realmente traz essa percepção para o professor e aí eu acho que a primeira mobilização que eu senti, assim, como equipe pedagógica no grupo dos professores foi exatamente provocada pelo processo de autoavaliação, pensar naquela estratégia, na leitura daqueles resultados como coisas que são possíveis, de serem analisadas, a experiência do professor dizendo que legal eu não pensava desse jeito e a partir disso eu percebo que esse resultado mostra vários aspectos, e que a gente pode trabalhar. Então, esse aí foi a primeira, para mim, foi a primeira impressão, esse processo da autoavaliação, de pensar a avaliação a partir do seu chão, da sua disciplina, da sua sala de aula. Então, de seus resultados, do resultado da disciplina, olhando em dupla, em pares. Então, acho que para mim o primeiro ganho foi isso.”* (Equipe gestora).

Um dos autores que fundamenta esta pesquisa apresentou uma reflexão coerente sobre as responsabilidades sobre a autoavaliação e o papel de todos nos processos, como veremos a seguir.

Em primeiro lugar, a autoavaliação deve ser um processo transparente. Se a participação é um requisito essencial para garantir a autenticidade do processo reflexivo, fica claro que a autoavaliação deve ser um processo que forneça informações claras e abertas, tanto do progresso quanto dos resultados alcançados. Em segundo lugar, e dada a natureza sistêmica da autoavaliação, é relevante que a autoavaliação seja ampla em seu foco e conteúdo, ou seja, que promova uma análise global do centro, portanto, que não se limite apenas a um tipo de resultado ou que se concentre apenas em uma área ou equipe da escola. (RADIC HENRICI, 2017, p. 107, tradução nossa<sup>2</sup>).

O SQGE, por meio da sua metodologia de analisar os resultados da linha de base antes do ciclo do processo de recuperação, fez que com o CAV pudesse entender

---

<sup>2</sup> “En primer lugar, la autoevaluación deberá ser un proceso transparente. Si la participación es un requisito esencial para garantizar autenticidad del proceso reflexivo, resulta evidente que la autoevaluación deba ser un proceso que entregue información clara y abierta, tanto del avance como de los resultados que se alcanzan. En segundo lugar y dado el carácter sistémico de la autoevaluación, resulta relevante que la autoevaluación sea amplia en su foco y contenido, es decir, que promueva un análisis global del centro, por tanto, que no se limite sólo a un tipo de resultados o que se concentre sólo en un área o equipo de la escuela.” (RADIC HENRICI, 2017, p. 107).

o quanto tinha alunos necessitando de um trabalho de intervenção para melhorar a aprendizagem e, com isso, elevar os resultados da linha de base da série. Ressalto que estes dados eram fruto apenas das avaliações internas, ou seja, representavam, de modo geral, os efeitos da gestão pedagógica, dos professores e dos alunos.

Antes da experiência do SQGE, a análise que o colégio praticava constituía em apenas mensurar os estudantes que não logravam aprovação ao final do ano letivo, após o processo de recuperação. Todos, por exemplo, compreenderam que ter 44% de uma série com alunos abaixo da média estabelecida pelo CAV significava que havia algo que necessitava de uma de reflexão responsiva, pois não seria apenas o alunado responsável por estes índices.

A seguir, apresento a tabela da linha de base. Optei por dividi-la em três partes, de acordo com a nomenclatura do SQGE, trazendo uma série histórica entre os anos de 2016 e 2019, quanto à 1ª série do Ensino Médio. Não coloquei os dados de 2020 por ter sido um ano atípico, em função da pandemia da Covid-19. Este quadro ajudará a compreender a situação complexa que o colégio experimentava em alguns componentes curriculares, bem como os avanços que apresentou ao longo da série histórica. Não obstante, os números deixam claro que ainda existe um caminho a percorrer.

Tabela 5 – Taxas do nível insuficiente. Aspecto quantitativo das avaliações internas (2016 a 2019). 1ª série do Ensino Médio

<b>Média final de 0 a 5,9. Porcentagem de estudantes que se encontram entre abaixo do nível mínimo de aprovação</b>				
<b>Componentes curriculares</b>	<b>Dados 2016</b>	<b>Dados 2017</b>	<b>Dados 2018</b>	<b>Dados 2019</b>
Biologia	18,0%	10,19%	4,76%	5,18%
Filosofia	2,8%	1,10%	0,95%	0,00%
Física	32,9%	22,91%	22,86%	25,57%
Geografia	16,8%	6,28%	3,49%	2,91%
História	14,5%	6,70%	9,21%	8,74%
Inglês	22,4%	6,76%	12,06%	9,71%
L. Portuguesa	30,7%	14,32%	16,51%	15,86%
Matemática	44,0%	21,66%	25,08%	24,60%
Química	27,1%	14,29%	14,29%	16,18%
Sociologia	2,8%	1,10%	0,95%	0,00%
Redação	34,0%	4,64%	4,76%	5,83%
Ensino Religioso	3,22%	3,22%	1,90%	0,00%
Humanidades	N/E	N/E	0,00%	1,18%
Naturais	N/E	N/E	0,00%	3,52

Fonte: Colégio Antônio Vieira (2021).

A partir das análises desses dados, o colégio, por meio de suas equipes pedagógicas, iniciou um trabalho com todos os professores, a fim de que juntos encontrassem soluções para melhorar o processo de aprendizagem dos alunos. Foi

um movimento de toda a unidade escolar, mesmo nos segmentos em que os resultados eram muito bons, tais como o Ensino Fundamental 1. Os grupos refletiram sobre sua prática e apontaram possibilidades de melhora. Como venho sinalizando, a análise dos resultados quantitativos precisa ser referendada por uma ponderação de cunho qualitativo; por isso, os números sugerem que o CAV conseguiu melhorar o rendimento quantitativo dos alunos em alguns componentes curriculares, tais como redação e as disciplinas de ciências da natureza (química, física e biologia).

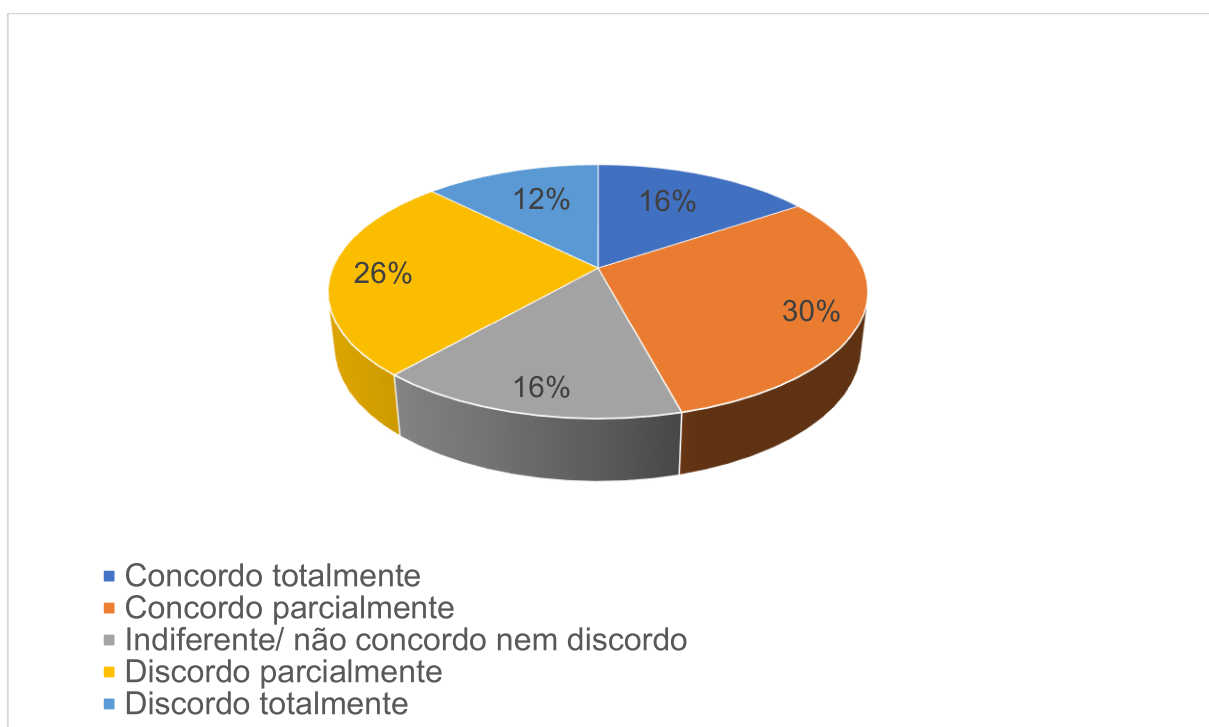
Em meio a essa ebulição provocada pelo SQGE no colégio, com a construção de planos de melhora e com professores e gestores refletindo sobre o seu fazer pedagógico, ainda no ano de 2016, a RJE lançou o Projeto Educativo Comum (PEC), que foi um documento norteador para os colégios da Companhia de Jesus no Brasil, corroborando as análises dos professores e da equipe gestora sobre o comprometimento de todos no que diz respeito à aprendizagem. Sendo assim, todos estavam imbuídos na mesma missão.

O PEC trouxe um elemento que, de certa forma, ajudou ainda mais aos professores na reflexão sobre a sua prática, pois o documento implicou todos os docentes, uma vez que os resultados dos alunos passariam a gerar informações sobre o fazer pedagógico das equipes de trabalho.

Os dados de registro e de desempenho acadêmico são usados para gerar informação sobre o desempenho de professor e aluno, retroalimentando a ambos no desafio da qualificação dos processos de ensino-aprendizagem-avaliação e na comunicação com alunos e famílias. (RJE, 2016, p. 51).

Essa análise corrobora os relatos das entrevistas da equipe gestora e do corpo docente. Contudo, pelos números também ficou evidente que o colégio ainda exibe dados significativos de alunos que se encontram abaixo da média mínima estipulada pela unidade de ensino. Os estudantes, por sua vez, sinalizam que as dificuldades encontradas nas avaliações não eram retomadas em sala de aula. Isso ajudou a entender o motivo pelo qual ainda vimos resultados complicados em alguns componentes curriculares.

Gráfico 1 – Respostas do questionário à afirmação “Percebo que as dificuldades enfrentadas nas avaliações são retomadas em sala de aula constantemente”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Não estou negando a existência da melhora, nem a pesquisa serviria para isso. Provoco a compreensão, questionando se o desenvolvimento está se mostrando suficiente, ou se ainda existe algo a ser feito a partir dos números e das premissas sinalizadas pelos alunos e por um corpo docente que afirma questionar a sua prática.

Roman (2008) fundamenta o referencial teórico desta pesquisa e apresenta uma reflexão sobre a aprendizagem para todos. Parece-me que, apesar dos avanços do CAV, ainda existe algo por fazer para que um número maior de alunos avance com qualidade em suas aprendizagens.

O sucesso de bons planos de melhoria elaborados e gerenciados sob a perspectiva de melhorar a eficácia da escola não pode ser senão transformar qualquer escola em uma escola eficaz. Que, como a descrevemos no início deste texto, é a escola que assume os alunos como eles são, com suas forças, deficiências, vacuidade, dificuldades e limitações sociais, econômicas e culturais, e oferece a eles um projeto educacional que os assegura acesso igual ao conhecimento, uma trajetória escolar rica em possibilidades de desenvolvimento pleno e a confiança de que se formarão equipados com conhecimento,

conhecimento e aprendizado que lhes permitirão uma participação plena e igualitária na sociedade. (ROMAN, 2008 p. 16, tradução nossa<sup>3</sup>).

Roman (2008) trouxe uma consideração que me fez pensar neste tear de idas e vindas. Apesar de todo o esforço que o CAV afirmou que fez ao longo dos últimos anos por meio dos planos de melhora, ainda cabe questionar se isso acarretou uma eficácia escolar para todos os seus estudantes; ou se o colégio estaria satisfeito com os resultados alcançados até o ano de 2019 e passaria a compreender que, de fato, sempre existirá um grupo de alunos abaixo da média estabelecida, sem que isso pudesse causar incômodos. Essas são provocações que permearam todo o processo de análise dos dados, pois se, por um lado, enxerguei avanços, porque ocorreram mudanças no currículo do ensino médio e a ampliação de carga horária dessas disciplinas, por exemplo, de outro, percebi resignação ou conformidade com os alunos que ainda permaneceram abaixo da média.

A partir do ano de 2018, o colégio adotou dois novos componentes curriculares no Ensino Médio, que foram as oficinas de humanidades e ciências da natureza. Este trabalho acontece um dia na semana no turno oposto, com o projeto surgindo a partir do redesenho curricular fruto dos planos de melhora do SQGE. Humanidades contam com as disciplinas de história, geografia e filosofia, enquanto ciências da natureza incluem física, química e biologia. O aluno escolhe o bloco de oficinas do qual deseja participar, e também são realizadas atividades com a disciplina de redação.

Apresento, a seguir, as outras duas partes da linha de base, com os resultados quantitativos do aceitável e do destacado, em uma série histórica de quatro anos, assim como fiz com os resultados do quadro do insuficiente. Trago estes dados apenas para demonstrar avanços alcançados, mas sem perder de vista a necessidade da melhoria contínua.

---

<sup>3</sup> El éxito de buenos planes de mejoramiento elaborados y gestionados desde la perspectiva de la mejora de la eficacia escolar, no puede ser otro que el transformar cualquier escuela, en una escuela eficaz. Que tal como lo describíamos al iniciar este texto, es aquella escuela que asume a los estudiantes tal y como ellos son, con sus fortalezas, carencias, vacíos, dificultades y limitaciones sociales, económicas y culturales, y les ofrece un proyecto educativo que les asegura el acceso igualitario al conocimiento, una trayectoria escolar rica en posibilidades para que se desarrollen plenamente y la confianza en que egresarán equipados de saberes, conocimientos y aprendizajes que les permitirán una participación plena e igualitaria en la sociedad. (ROMAN, 2008, p. 16).

Tabela 6 – Taxas do nível aceitável. Aspecto quantitativo das avaliações internas  
(2016 a 2019) 1ª série do Ensino Médio

<b>Média final de 6,0 a 7,9. Porcentagem de estudantes que se encontram entre o nível de aprovação 60% a 79% de êxito de aprendizagem</b>				
<b>Componentes curriculares</b>	<b>Dados 2016</b>	<b>Dados 2017</b>	<b>Dados 2018</b>	<b>Dados 2019</b>
Biologia	58,7%	76,41%	68,89%	69,90%
Filosofia	34,7%	55,62%	43,17%	18,17%
Física	56,2%	66,58%	64,13%	56,31%
Geografia	62,2%	71,31%	61,27%	72,17%
História	63,4%	64,88%	66,03%	66,67%
Inglês	60,2%	76,22%	69,52%	74,76%
L. Portuguesa	65,1%	82,16%	79,05%	77,02%
Matemática	45,7%	68,83%	64,13%	62,78%
Química	50,0%	76,01%	71,43%	60,84%
Sociologia	34,7%	66,58%	43,17%	18,17%
Redação	61,6%	83,06%	82,54%	75,73%
Ensino Religioso	24,9%	54,16%	52,06%	26,54%
Humanidades	N/E	N/E	0,00%	95,27%
Naturais	N/E	N/E	0,00%	90,85%

Fonte: Colégio Antônio Vieira (2021).

Tabela 7 – Taxas do nível destacado. Aspecto quantitativo das avaliações internas  
(2016 a 2019) 1ª série do Ensino Médio

<b>Média final de 8,0 a 10,0. Porcentagem de estudantes que se encontram entre o nível de aprovação 80% a 100% de êxito de aprendizagem</b>				
<b>Componentes curriculares</b>	<b>Dados 2016</b>	<b>Dados 2017</b>	<b>Dados 2018</b>	<b>Dados 2019</b>
Biologia	23,3%	13,40%	26,35%	24,92%
Filosofia	62,5%	43,29%	55,87%	81,23%
Física	10,9%	10,51%	13,02%	18,12%
geografia	21,0%	22,40%	35,24%	24,92%
História	22,1%	28,42%	24,76%	24,60%
Inglês	17,4%	17,03%	18,41%	15,33%
L. Portuguesa	4,2%	3,51%	4,44%	7,12%
Matemática	10,3%	9,49%	10,79%	12,62%
Química	22,9%	9,70%	14,29%	22,98%
Sociologia	62,5%	43,29%	55,87%	81,23%
Redação	4,4%	12,30%	12,70%	18,45%
Ensino Religioso	71,8%	42,06%	46,03%	73,46%
Humanidades	N/E	N/E	0,00%	3,55%
Naturais	N/E	N/E	0,00%	5,63%

Fonte: Colégio Antônio Vieira (2021).

Nos três quadros, os números sugerem uma melhora. Contudo, estes mesmos dados ainda apontam que, no quadro do insuficiente, ainda existem alunos com rendimento abaixo da média estabelecida pelo colégio.

Durante as entrevistas semiestruturadas com os professores e com a equipe pedagógica, tive a percepção de que existiu uma implicação no processo de forma reflexiva, já que todos demonstraram, em seus relatos, entender que aqueles resultados quantitativos que deixavam a desejar nas áreas do conhecimento eram um

procedimento que precisava ser revertido com trabalho e envolvimento por parte do colégio, e que os professores não poderiam falsear os resultados cobrando menos dos alunos. Esse nível de entendimento e compreensão pode ser gerador de caminhos de melhora, pois, nas entrevistas, alguns professores sinalizaram que o colégio também precisava ser maduro para melhorar a aprendizagem sem falsear o rendimento quantitativo. E isso exigiu das equipes de gestão sensatez para não transpor a responsabilidade do “CNPJ da instituição para o CPF do educador”, como nos apontou um dos entrevistados.

*“Você conseguir acessar o destacado nas séries iniciais é mais fácil, você conseguir isso no Ensino Médio, aí eu acho que é um desafio muito grande, você conseguir estabelecer isso porque aí você tem as mesmas exigências eu quero que o meu aluno atinja, eu quero que a disciplina “x” ele atinja, daqui há dois anos aumente em 20% o destacado. Dependendo de como isso seja colocado para o professor, para a equipe de professores, o professor pode ser intimidado, baixar o nível da prova para poder forçar o aumento do destacado. Então, isso tem que ter muito cuidado, como é que a gente vai construir esse destacado, esse aumento do destacado sem que esse, isso seja colocado para a equipe de professores de tal forma que os professores se sintam intimidados e aí vai falsear uma estatística, que não chegamos ao destacado, chegamos ao pseudodestacado porque facilitamos as provas, não sei se você está me compreendendo?”* (Professor 3).

O lugar de fala do professor é salutar para deixar toda a equipe da gestão atenta para que, no desejo de buscar a melhora, não venha a manobrar seus resultados, pois, como já reiterei, os dados devem servir de base para uma análise qualitativa, e indicadores robustos não necessariamente significam aprendizagem. Portanto, o “destacado” na linha de base, que são os alunos com aproveitamento entre 80% a 100%, pode não significar uma aprendizagem integral, como apontam os documentos da RJE.

A partir da expansão feita pelo Padre Kolvenbach (1993), comentando o documento Pedagogia Inaciana, uma proposta prática, em que ele indica que “nosso objetivo como educadores é a formação de homens e mulheres competentes, conscientes e comprometidos na compaixão” (Carta do Padre Kolvenbach sobre o Paradigma Pedagógico Inaciano, Roma, 1993), abre-se uma nova chave de leitura que nos desafia a reorientar nossas práticas e buscar novos caminhos. Uma vez que os desafios do contexto atual são grandes. Cabe aqui uma breve explicitação do que se compreende pelas quatro expressões que constituem a formulação mencionada no parágrafo anterior. (i) Competentes: Profissionalmente falando, têm uma formação acadêmica que lhes permite conhecer, com rigor, os avanços da tecnologia e da ciência. (ii) Conscientes: Além de conhecerem-se a si mesmos, graças ao desenvolvimento da capacidade de interiorização e ao cultivo da vida espiritual, têm um consistente conhecimento e experiência da sociedade e de

seus desequilíbrios. (iii) Compassivos: São capazes de abrir seu coração para serem solidários e assumirem o sofrimento que outros vivem. (iv) Comprometidos: Sendo compassivos, empenham-se honestamente e desde a fé, e com meios pacíficos, na transformação social e política de seus países e das estruturas sociais para alcançar a justiça (Nicolás, Medellín, 2013). (RJE, 2016, p. 28-29).

A busca pela qualidade e por uma excelente aprendizagem dos alunos não deve ser mensurada apenas por boas notas. Os documentos oficiais da Companhia de Jesus nos revelaram quais são as competências humanas que a instituição deseja dos seus estudantes, para além de um excelente rendimento acadêmico.

Uma das educadoras, em entrevista, sinalizou que os resultados apresentados pelo SQGE provocaram deslocamento na sua ação pedagógica, porque, no seu relato, ela diz que é incitada a melhorar a aprendizagem dos estudantes. Afirmou também que existem muitos aspectos envolvidos nas dificuldades no processo de aprendizagem de alguns alunos. A pessoa entrevistada não aprofundou essa discussão, e nem eu fui hábil o suficiente para, naquele momento, explorar mais a questão.

Ao escutar a entrevista, fiquei indagando-me se os elementos originados naquele fragmento do encontro convergiam com as minhas indagações sobre os alunos que enfrentam dificuldades e que, muitas vezes, seguem invisibilizados por conta de a instituição não elaborar um projeto personalizado para que o sujeito que tenha alguma dificuldade seja trabalhado na sua individualidade.

Por esse motivo, vamos entender a eficácia educacional como uma operacionalização da noção de qualidade. A hipótese subjacente a esta associação entre qualidade e eficácia é baseada na convicção de que uma escola de qualidade é aquela que mais aprende com seus alunos, por meio da execução efetiva de um conjunto de processos de gestão que a escola projeta, executa e avalia com responsabilidade. (RADIC HENRICI, 2017, p. 32, tradução nossa<sup>4</sup>).

Ancorado no autor Radic Henrice (2017), que fundamenta esta pesquisa, levanto a questão: o CAV está conseguindo cumprir com eficácia a missão à qual se propõe? Pode parecer contraditória essa indagação, pois, ao mesmo tempo, encontrei relatos de um professor que aponta que é provocado a garimpar

---

<sup>4</sup> Por ello entenderemos la eficacia educativa como una operacionalización de la noción de calidad. La hipótesis que fundamenta esta asociación entre calidad y eficacia se funda en la convicción de que una escuela de calidad es aquella que logra el mayor aprendizaje de sus estudiantes, mediante la ejecución eficaz de un conjunto de procesos de gestión que la escuela responsablemente diseña ejecuta y evalúa. (no RADIC HENRICI, 2017, p. 32).



alternativas, porque se sentiu interpelado a mudar sua prática em favor da aprendizagem dos alunos, como nos revela o fragmento a seguir.

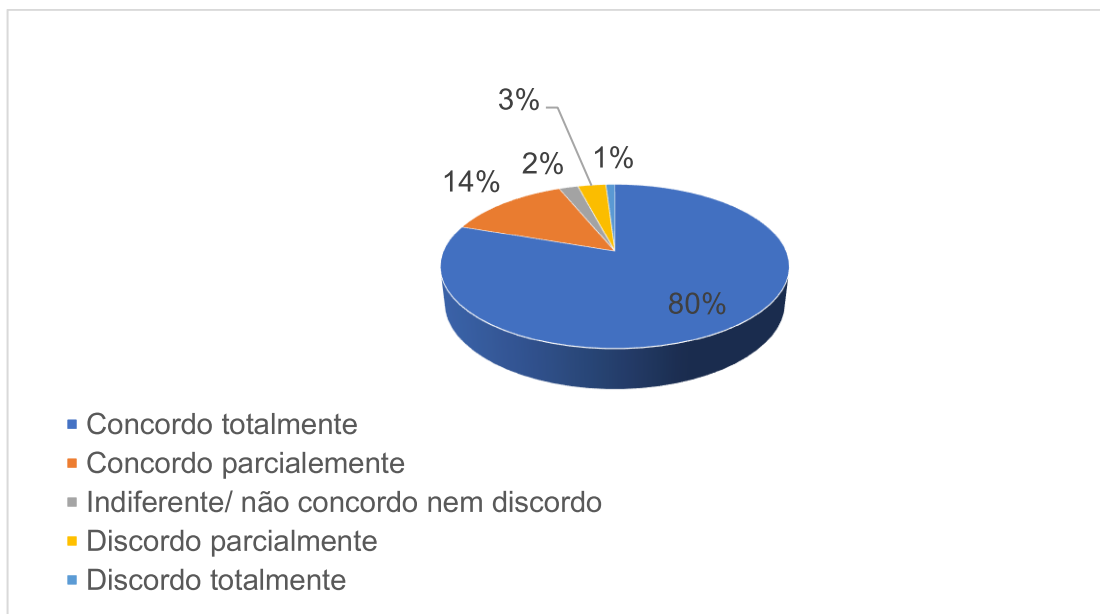
*“Porque ela mexe com, eu acredito, que com o ponto fraco da educação que é a obtenção e observação desses resultados de rendimento, e assim, falando especificamente do Colégio Antônio Vieira que é o meu caminho nesses dezoito, quase dezenove anos, eu tenho visto a escola muito preocupada com essa questão do rendimento escolar, enredando muitos esforços, buscando muitas alternativas pra conseguir melhorar esse rendimento acadêmico, e isso me afeta de qualquer sorte, porque me obriga, de certa forma, também a estar preocupada e observando tudo isso, mas o rendimento acadêmico a gente tem que pensar que ele é um leque multifatorial, não é só aquilo que não se aprende, mas tem muitas coisas que estão envolvidas na aprendizagem que podem resvalar diretamente sobre o rendimento acadêmico, mas acima de tudo, é um sinal de alerta pra gente repensar aquilo que está sendo feito.”* (Professor 2).

Os professores entrevistados também trouxeram falas que ficam para o colégio como pontos de atenção, sobretudo no que diz respeito ao número de alunos em sala, bem como questões relacionadas com comportamento por parte de alguns estudantes – pensamento que foi confirmado no questionário respondido pelos alunos.

Os estudantes, em consonância com seus professores, também acreditam que uma melhor disciplina por parte dos colegas, durante os tempos em sala de aula, poderia melhorar o processo de aprendizagem de todos. Fica para o colégio a lição de buscar caminhos e meios, em parceria com o corpo discente, professores e equipe gestora, para possibilitar uma aprendizagem mais significativa e mais respeitosa entre todos.

Nos dois gráficos a seguir, é visível a convergência entre educandos e educadores sobre a temática da disciplina e do respeito entre todos, bem como no que se refere ao quantitativo de alunos por sala.

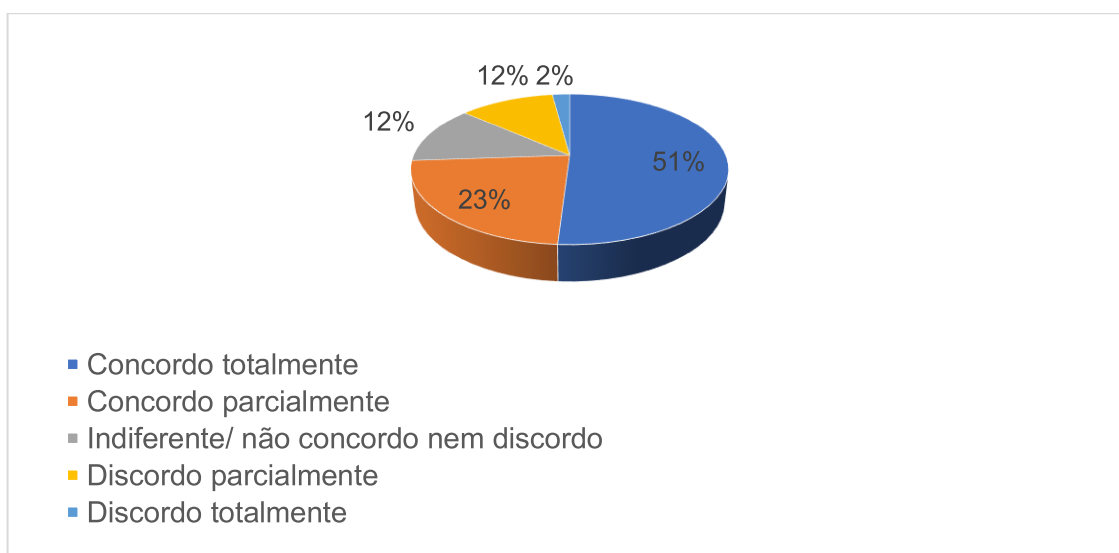
Gráfico 2 – Respostas do questionário à afirmação “Uma melhor disciplina, ou seja, um comportamento mais respeitoso em sala de aula entre alunos – alunos e professores – favorece a aprendizagem”



Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito à quantidade de alunos para qualificar o trabalho do professor e melhorar o processo de aprendizagem, a grande maioria dos que responderam ao questionário concordaram com os professores entrevistados.

Gráfico 3 – Respostas do questionário à afirmação “Uma turma com um menor número de alunos favoreceria uma aprendizagem mais significativa com uma intervenção mais qualificada por parte do professor”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa sintonia entre discentes e docentes aponta que ambos os grupos, cada um com as suas especificidades, enxergam as mesmas necessidades por lentes diferentes, em total harmonia com o projeto educativo comum da RJE.

Pressupondo o aluno como centro do processo de aprendizagem, o currículo oferece oportunidades para que o conhecimento seja constituído de diversas formas, individual e coletivamente, garantindo acompanhamento sistemático do aluno, do processo de ensino e de aprendizagem e dos modos de avaliação daquilo que se espera como resultado. A meta é garantir um caminho no qual ensino e aprendizagem sejam constantemente avaliados, evitando que a não aprendizagem seja entendida como responsabilidade exclusiva dos educandos. (RJE, 2016, p. 46).

As reflexões apresentadas pelos professores e pela equipe gestora são ratificadas pelos alunos. O questionário construído para os estudantes surge a partir das respostas das entrevistas semiestruturadas, e a forma como eles respondem confirma os avanços do colégio e os pontos que merecem uma revisão de rota.

#### 5.1.2 Pautas Formativas como Meios para Encontrar os Caminhos Metodológicos

A segunda categoria sobre a qual me debrucei diz respeito à formação dos professores como um elemento que, de certa forma, colabora para o ato do professor reflexivo, como abordei na categoria anterior. Poderia entender esse movimento como um ciclo virtuoso entre formação e reflexão sobre a prática para traçar novas metodologias que pudessem favorecer a aprendizagem dos estudantes.

Sobre as experiências com as pautas formativas no CAV, todos os entrevistados sinalizaram-nas como um elemento importante e agregador de valor do colégio. A equipe gestora, inclusive, percebe os movimentos de deslocamentos dos professores na busca por novos percursos metodológicos que possam favorecer a aprendizagem dos estudantes.

*“Primeiro, a gente tem que ter o entendimento do que são essas pautas formativas. Porque muitas pessoas ficam pensando que as pautas formativas elas se restringem aos cursos que são oferecidos, no caso, pela instituição, ou por qualquer outro órgão e que o professor tenha acesso. Essas pautas formativas elas aparecem nas reuniões de departamento, aparecem nas reuniões pedagógicas, nas leituras que a gente faz de textos, coisas que são vinculadas em grupos de trabalho, e dessa forma, não tem como a gente não mudar os nossos caminhos metodológicos a partir dessas leituras, a partir do entendimento e da reflexão que é feita a partir daquilo que se ouve, daquilo que se lê, não é? Faz a gente desviar,*

*eu acredito que com mais frequência, às condutas que são usadas por nós para nos adaptarmos às que são emergentes dentro de sala de aula e que a contemporaneidade tem trazido assim, com muita força para a gente. É, muita necessidade de readaptação, de se recolocar dentro de um trilho por conta das demandas que vão surgindo a toda hora e nisso a gente vai a partir disso tudo, observando as nossas próprias práticas, e lembrando daquilo que a gente ouve, dos depoimentos de colegas, das experiências que, que outros colegas trazem, a partir de sua própria práxis e nisso a gente vai readaptando, remodelando, reestruturando e caminhando dentro da nossa prática também pedagógica.” (Professor 2).*

A compreensão que o professor tem sobre o conceito de formação é interessante, pois concebe o elemento formativo para além dos tempos protocolares estabelecidos pelo colégio com facilitadores externos, abrangendo inclusive os outros tempos, como as reuniões com departamento e coordenação pedagógica, além de partilhas entre colegas, como elemento agregador de aprendizagem.

O CAV, em seus documentos, entende o processo formativo como elemento fundamental para que o seu corpo docente possa responder às necessidades do seu trabalho e missão.

A formação sistemática e acadêmica não se esgota na transmissão de informações, mas desenvolve o espírito de inquietação, apontando caminhos para atuação do educador no diálogo constante entre o sujeito e o conhecimento na busca de transformações. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2015, p. 44).

O olhar do professor, quando diz que a formação está para além da transmissão de conteúdos e que precisa ser entendida de forma mais global, está em comum acordo com o entendimento do colégio sobre a temática.

*“Primeiro é preciso destacar que as pautas formativas, elas são interessantes. Elas conseguem aprimorar as nossas práticas pedagógicas, mas eu preciso confessar que, ao longo do meu tempo no Colégio Antônio Vieira, ao longo da minha estrada, eu esperava mais de muitas formações, porque eu já faço uso de algumas práticas pedagógicas que visam a ludicidade, que visam ao deslocamento do aluno, do lugar em que ele se encontra, certo, então, eu confesso que esperava mais das formações, porém, é válido destacar, e eu preciso fazer isso, que dentro, muitas escolas particulares, o Vieira assim se destaca em relação a essa oferta, dessas formações.” (Professor 1).*

Entretanto, nem todos os professores comungam do mesmo pensamento. Sobre os caminhos formativos oferecidos pelo CAV, uma docente entrevistada

valoriza a formação; contudo, em sua fala, ela sinaliza que esperava mais dessas pautas formativas. Usando a condição de observador participante, acredito que a crítica apresentada sobre a pouca ludicidade no trabalho com os alunos do Ensino Médio pode ser pertinente. Talvez pela especificidade desse segmento, o colégio acabe tomando um caminho menos lúdico e mais conteudista. Entretanto, uma proposição não necessariamente deveria negar a outra.

Uma vez que os professores e as equipes docentes trouxeram, nas entrevistas, a importância da formação no CAV, fiz um levantamento junto à diretoria acadêmica de todas as pautas formativas ao longo dos últimos três anos; neste caso, considerei também os trabalhos desenvolvidos em 2020. Um fator que chamou a minha atenção foram momentos formativos em que alguns facilitadores apresentaram reflexões que foram usadas pelos professores no contexto pandêmico de 2020, como veremos adiante.

O CAV sempre entendeu o processo formativo dos docentes como um caminho de transformação para a prática do trabalho em sala de aula, o levantamento inicial que realizei data desde o ano de 2006, ou seja, muito antes do advento do SQGE no colégio, contudo fiz um recorte apenas no último triênio.

O quadro a seguir demonstra que o colégio investe muito na formação dos docentes. Procurei ater-me apenas ao último triênio, em que encontrei muitas pautas formativas, com formadores de renome nacional. Automaticamente, outra provocação emergiu em meu pensamento, qual seja: será que todo este investimento formativo está desembocando na sala de aula e provocando engajamento por parte dos docentes?

Quadro 3 – Itinerário formativo do CAV no último triênio

<b>Ano</b>	<b>Pauta Formativa</b>	<b>“Facilitador(a)”</b>
Janeiro 2020	Novas metodologias com foco no protagonismo do estudante em alinhamento à BNCC	Prof. <sup>a</sup> Dra. Lílian Bacich – Coordenadora de Pós-graduação em Metodologias ativas no Instituto Singularidades.
Abril 2020	Formação Unisinos TEAMS: à distância. 2h de formação. Em torno de 1500 educadores da RJE formados para o uso da plataforma TEAMS	Professores da UNISINOS
Abril 2020	Formação Planejamento e Práticas em Educação Infantil e Transição para o EF. À distância	Prof. Dr. Gustavo Borba – UNISINOS
Junho 2020	Formação em Avaliação e Validação das atividades não presenciais. À distância	Comitê Currículo da RJE
Junho 2020	Formação em Pastoral - boas práticas em tempos de pandemia. GT ER e PAST. À distância	Comitê Currículo da RJE

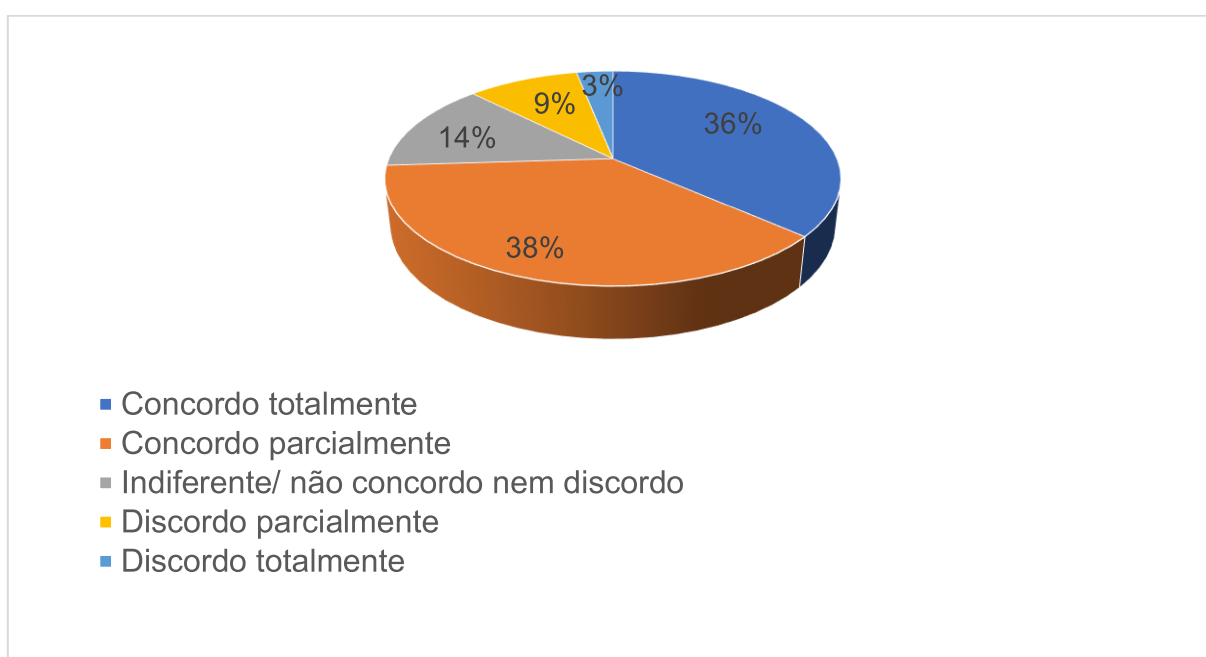
Junho 2020	Formação em Aprendizagem integral à distância: como sustentar aprendizagens em momentos de pandemia. À distância	Prof. <sup>a</sup> Mora Podestá/ Prof. <sup>a</sup> Dra. Marcela Roman – FLACSI
Julho 2020	Formação em educação híbrida e metodologias ativas. À distância	Prof. <sup>a</sup> Dra. Lilian Bacich -Coordenadora de Pós-graduação em Metodologias ativas no Instituto Singularidades.
Julho 2020	Formação em Tradição e atualidade da proposta pedagógica inaciana em tempos de COVID-19. À distância	Prof. Dr. Pe. Luis Fernando Klein – Delegado para Educação da CPAL
<b>Ano</b>	<b>Pauta Formativa</b>	<b>“Facilitador(a)”</b>
Setembro 2020	Formação Inclusão em tempos de pandemia: estratégias de gestão	Prof. <sup>a</sup> Dra. Maria Aparecida Marques da Rocha – RJE/ UNISINOS
Março a dezembro 2019	Consultoria Formativa Específica 1º EF ao 4ºEF - (Régio Emília) sobre a educação para a compreensão. Práticas de observação, oficinas e palestra para os coordenadores e os professores desse segmento.	Prof. <sup>a</sup> Marília Dourado Representante da RedSolare Brasil
Março a dezembro 2019	Consultoria Formativa Específica 5ºEF a 3ª Série - EM Avaliação do contexto de tecnologia educacional no Colégio com propostas de orientações e formações para setor de Mídia Educacional, SECOP e Professores, SOE, SORPA	Prof. Dr. Ederson Locatelli – UNISINOS
Maio 2019	Tornando o pensamento visível por meio das metodologias ativas. Interface entre a formação crítica jesuítica e o Projeto Zero de Harvard	Prof. Dr. Cesar Nunes – Pesquisador associado ao GEPEM e à Faculdade de Educação da Unicamp.
Agosto 2019	Metodologias ativas na educação para a compreensão. Práticas envolvendo Metodologias ativas, com o objetivo de promover a reflexão e a vivência da abordagem, identificando seu potencial para o desenvolvimento de uma educação voltada à compreensão e conectada às necessidades do Século XXI	Prof. <sup>a</sup> Dra. Lilian Bacich – Coordenadora de Pós-graduação em Metodologias ativas no Instituto Singularidades.
Setembro 2019	Neurociência na educação – como o cérebro aprende, por meio de atividades inspiradas nas metodologias ativas e tudo isso sob a ótica do pensamento complexo de Edgar Morin	Prof. <sup>a</sup> Irene Reis – Educadora, fundadora e presidente da CORE (Comunidade Reinventando a Educação)
Maio 2018	Formação Integral como eixo fundante para um Colégio Jesuíta	Olga Leon – Diretora Acadêmica do Liceo Javier – Guatemala
Julho 2018	Metodologias Participativas	Prof. <sup>a</sup> Léa Veras
Setembro 2018	Metodologias Inventivas em contexto Híbrido, Multimodal, Perversivo e Ubíquo: novas configurações de tempo e espaços escolares	Prof. <sup>a</sup> Dra. Eliane Schlemmer e Prof. Dr. Ederson Locatelli – UNISINOS
Setembro 2018	Gamificação: conceitos e práticas sobre a gamificação como recurso motivacional	Prof. <sup>a</sup> Dra. Marcele Minho (UNEB)

Fonte: Colégio Antônio Vieira (2021).

Todos os entrevistados afirmaram com veemência que as pautas formativas do CAV possibilitaram um processo de reflexão sobre a prática pedagógica de cada um

e a busca por novas estratégias para conseguir chegar mais próximo dos discentes. Contudo, o entendimento por parte dos alunos, no que diz respeito a estes caminhos metodológicos, não foi o mesmo. Quando os educandos são estimulados a responder sobre a sua percepção a respeito das retomadas realizadas pelos professores em sala de aula, acerca de conteúdos que não foram bem assimilados por eles, as respostas apresentam uma divisão, como podemos ver no gráfico a seguir.

Gráfico 4 – Respostas do questionário à afirmação “Identifico os professores realizando retomadas de conteúdos que não ficaram claros para os alunos em diversos momentos”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Se o colégio investiu em formação docente, segundo vimos no Quadro 3, e os professores validaram o trabalho formativo conforme relatos colhidos nas entrevistas, dizendo que passaram a refletir sobre a sua prática na busca de novos caminhos metodológicos, como entender que o alunado, na sua grande maioria, não experimentou essa transformação almejada pelo colégio? Diante disso, podemos inferir que a formação apresenta uma certa eficácia, pois um grupo de alunos a reconhece e valida; contudo, como o trabalho deveria atingir a todos, ou pelo menos a grande maioria, fica a impressão de que ainda existe um caminho a ser percorrido.

Reitero que, na linha de base, o CAV ainda apresenta um número significativo de estudantes abaixo da média estipulada pelo colégio. Não tenho como afirmar que

a parte dos alunos que está abaixo da média corresponde aos mesmos que concordaram parcialmente que os professores realizam retomadas constantes em sala de aula, a fim de promover uma aprendizagem mais significativa.

Diante do desafio de melhorar significativamente o que os alunos aprendem e realizam na escola, não é suficiente saber o quanto eles sabem ou fazem. É necessário entender por que isso acontece. Identifique quais fatores, processos ou tipos de práticas profissionais e institucionais limitam ou permitem que as crianças aprendam e se desenvolvam plenamente. A melhoria da qualidade e da equidade educacional em cada escola precisa, por um lado, ir além da aparência e análise do que acontece com a média de seus alunos e incorporar respostas e explicações válidas aos desempenhos alcançados por todos eles. A qualidade do diagnóstico que será elaborado será relevante e decisiva para o sucesso dos planos de melhoria que buscam aumentar significativamente a qualidade da aprendizagem dos alunos e, principalmente, o acesso ao conhecimento dos alunos prioritários. (ROMAN, 2008 p. 10, tradução nossa<sup>5</sup>).

Não se trata de fazer um juízo de valor ou simplesmente buscar uma unanimidade entre aquilo que o docente se propõe a fazer e o que o discente percebe e compreende. É salutar que a busca pela aprendizagem seja sempre o foco maior do educador, como nos relata um de nossos entrevistados.

*“É fundamental um trabalho de maior proximidade com esses alunos, sabe? Dentro do universo, da sala de aula, a aprendizagem ela é propiciada a ele, mas existe um grupo de alunos que precisa de uma atenção um pouco mais individualizada, e eu penso que oportunizar essa atenção mais individualizada pra esses alunos vai dar, assim, uma clareza maior, de exatamente qual é o ponto que aquele aluno tá precisando avançar pra melhorar seu rendimento, pra melhorar sua aprendizagem e assim, uma coisa que eu acredito muito, enquanto prática pedagógica, das experiências que eu já tive, é a monitoria, com outros alunos, quando você mistura alunos que têm mais facilidade com alunos com menos facilidade não sei, eu penso que a linguagem que é própria deles, o ambiente que é próprio deles, eles às vezes, conseguem avançar até mais do que com a explicação específica do professor, claro que essas monitorias precisam de uma intermediação do professor. Ele precisa estar ali o tempo inteiro coordenando as coisas, direcionando, encaminhando exercícios, ajustando as coisas, mas na monitoria ela tem me mostrado, durante os anos todos*

---

<sup>5</sup> Frente al desafío de mejorar significativamente lo que aprenden y logran los estudiantes en la escuela, no basta con saber cuánto saben o efectivamente logran. Se requiere comprender por qué ocurre aquello. Identificar qué factores, procesos o tipos de prácticas profesionales e institucionales limitan, o posibilitan que los niños y las niñas aprendan y se desarrollen en plenitud. La mejora de la calidad y equidad educativa en cada escuela necesita por una parte, ir más allá de la mirada y análisis de lo que ocurre con el promedio de sus estudiantes e incorporar respuestas y explicaciones válidas a los desempeños alcanzados por todos ellos. La calidad del diagnóstico que se elabore será relevante y decisiva para el éxito de los planes de mejoramiento que buscan incrementar significativamente la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y especialmente el acceso al conocimiento de los estudiantes prioritarios. (ROMAN, 2008, p. 10).



*que eu tenho trabalhado que ela tem um bom funcionamento, que ela tem assim, um ganho muito bom em termos de melhora de alunos que estão nessa faixa aí, básica da nota do rendimento”. (Professor 2).*

Quando o professor reconhece que, no trabalho em sala de aula, mesmo sendo coletivo, existe espaço para observar as individualidades e as dificuldades de cada indivíduo para poder criar outros caminhos e favorecer a aprendizagem dos estudantes, a relação entre educador e educando cresce, pois o processo de empatia ajuda o docente a entender que a aula não é uma simples transmissão de conteúdo.

### 5.1.3 O Engajamento dos Estudantes sobre sua Formação e o Protagonismo de cada Sujeito

A busca pela autonomia e pelo protagonismo dos estudantes é um dos propósitos da formação nos centros educativos da RJE, conforme nos apontam seus documentos, pois aspiram que os estudantes sejam corresponsáveis pelo seu processo de aprendizagem. Para tanto, os colégios precisam encontrar meios para que seus estudantes desenvolvam seus talentos, pensando para além do tempo em que são alunos de cada instituição, como nos aponta o PEC.

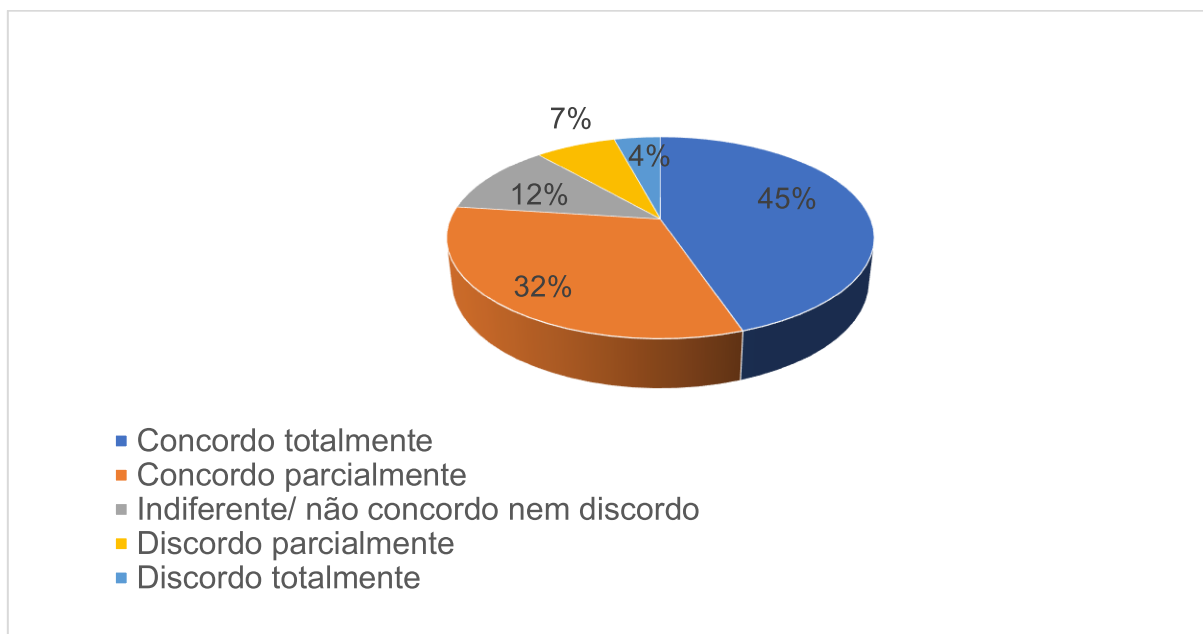
Nesse sentido, é importante promover a aprendizagem de modo que capacite o aluno a perceber o valor do aprendizado ao longo da vida e possibilite o desenvolvimento dos talentos individuais e coletivos. Garantir a aprendizagem integral exige da escola, hoje, a compreensão de que o contexto mudou, os alunos aprendem de formas e em tempos distintos, em espaços que não se limitam ao escolar, exigem respostas individualizadas, diversos modos de fazer e de mediar a construção do saber, oportunizando vivências que atendam a diferentes necessidades. (RJE, 2016, p. 49).

O CAV, dentro de suas possibilidades, incentiva que seus estudantes assumam o protagonismo na sua formação, com ações de voluntariado juvenil, através dos diversos núcleos existentes no colégio, tais como núcleo de estudos de minorias sociais, academia de letras e artes. Alguns alunos, de fato, assumem este papel com destaque. Contudo, são atividades que não atingem a maioria estudantil; são boas iniciativas que talvez pudessem atingir um número maior de estudantes.

No questionário, 45% dos estudantes validaram que, ao longo de sua vida escolar, sempre foram incentivados ao desenvolvimento de hábitos de estudo, com autonomia para além do espaço de sala aula, enquanto 30% concordam parcialmente. Este reconhecimento por parte dos alunos significa dizer que o CAV deve seguir seu

trabalho para conseguir que todos os seus estudantes consigam realizar seu ato educativo com a autonomia vislumbrada nos documentos norteadores.

Gráfico 5 – Respostas do questionário à afirmação “Ao longo da sua vida escolar, você foi incentivado e desenvolveu hábito de estudos para além da sala de aula”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos professores que entrevistei trouxe uma fala muito provocadora para se compreenderem alguns motivos que fazem com que muitos alunos não sejam protagonistas no seu ato de estudar, como deseja o CAV. Não é uma justificativa ou uma fuga de responsabilidade, mas uma ponderação pertinente para ajudar na compreensão do momento histórico em que vivemos.

*“Eu acho que esse é o item mais desafiador, pra mim esse é o item mais desafiador, que isso perpassa por trazer o aluno, despertar no aluno a vontade de estudar, do aluno se envolver com o conhecimento, e assim, isso é muito desafiador porque a gente tem, a gente que já tem um tempo de sala de aula a gente tem notado um movimento de uma juventude cada vez mais assim, arredia ao próprio conhecimento, o próprio momento que o país vive é um momento de negacionismo, de rejeição à ciência, de desvalorização acadêmica de que tem levado à descredibilidade do próprio professor. Os alunos têm de uma maneira geral no país, desconfiado do professor, não olha o professor com a mesma credibilidade que olhava dez, quinze anos atrás”. (Professor 3).*

O professor, seguindo em sua linha de raciocínio, aborda um outro tema, que é a influência da internet e das redes sociais como fonte de informação. Essa análise do docente é pertinente, pois estamos vivendo um tempo no país em que muitas pessoas descartam as respostas da ciência em prol de postagens nas redes sociais, sem as comprovações devidas, como vemos no relato a seguir:

*“Por questões que o mundo está vivendo, isso é um problema, penso que a gente tem um outro problema que é, o mau uso das redes sociais, da internet, seja na sala de aula, seja em casa, porque isso tem diminuído a concentração dos meninos, tem reduzido o foco”. (Professor 3).*

Ainda sobre a perspectiva de a sociedade consumir as informações por meio das redes sociais, onde cada sujeito nutre o “conhecimento” que convém a cada um, muitas vezes carregado de inverdades, o indivíduo quer ter a informação que melhor se ajuste às suas crenças, como nos aponta o fragmento a seguir.

Vivemos hoje numa sociedade complexa, repleta de sinais contraditórios, inundada por canais e torrentes de informações numa oferta de “sirva-se quem precisar e do que precisar” e “faça de mm o uso que entender”. O cidadão comum dificilmente consegue lidar com a avalanche de novas informações que o inundam e que se entrecruzam com novas ideias e problemas, novas oportunidades, desafios e ameaças. (ALARCÃO, 2011, p. 14).

Essa reflexão pode parecer muito incisiva; contudo, ao fazer uma leitura crítica do contexto que estamos vivendo, consigo enxergar que estamos vendo pelas sombras, e isso pode levar a sociedade ao erro.

O educador ainda apresentou um panorama sobre as incertezas do futuro em relação ao mundo do trabalho, e as possibilidades do surgimento de novas profissões – e até mesmo da resignificação da forma de trabalhar. A pandemia da Covid-19 fez com que a educação reconfigurasse a sua ação pedagógica. Com isso, não estou afirmando que foi o melhor formato, mas considero o que foi possível de ser feito.

*“Tem um processo também que é um processo de muita incerteza que o mundo está vivendo na formação dessas pessoas, quais as profissões que vão desaparecer, quais as que vão surgir, como vai ser esse mercado de trabalho? Que curso eu faço, não faço? É um ambiente de muita incerteza e essas incertezas chegam para os meninos, e não chega uma ideia de construir, mas de se acomodarem, então, nós temos muitos desafios”. (Professor 3).*

Por fim, o docente trouxe uma reflexão sobre o contexto da família no processo formativo dos alunos. Em síntese, o elemento apresentado por ele diz respeito ao acompanhamento dos estudantes, que é um fator que também deve ser levado em consideração, pois estamos tratando de adolescentes em formação e que necessitam de um suporte. Não se trata de responsabilizar a família, pois vivemos em um contexto diverso; mas esse é um elemento que precisa ser considerado.

*“Por outro lado, a gente tem uma base familiar muito, como é que eu posso dizer? Muito esfarelada porque esses meninos eles ficam muitas vezes em casa, sem referencial de pai e mãe e entregues, às vezes, só a uma secretária, uma colaboradora, ou a ninguém mesmo. Então, eles tão à vontade para fazer o que quer com o tempo e o jovem em formação ele precisa de um referencial, ele precisa de alguém que acompanhe ele”.* (Professor 3).

As ponderações que o professor apresentou possibilitaram uma outra provação: talvez a equipe gestora e os professores necessitem compreender quem são os alunos e de que eles precisam, ou seja, procurar ampliar o diálogo e assim ter uma escuta mais sensível de todos os sujeitos. Não estou afirmando que não existe uma escuta; estou ponderando que ela talvez possa ser ampliada – quiçá até encontrando formas para ter as famílias mais próximas do colégio, sobretudo com os alunos do Ensino Médio.

A interação escola, família e comunidade abre espaços para o fomento do diálogo sobre a participação das famílias no espaço escolar. Ademais, acaba por incidir na criação de vínculos que promovam e construam a justiça social na sociedade e reverberem na inserção e no reconhecimento dos colégios como parte constitutiva do contexto social no qual se localizam. (RJE, 2016, p. 75).

Sei que a família não foi parte desta pesquisa em nenhum momento; contudo, estamos falando de engajamento e protagonismo estudantil. Ao encontro disso, o PEC, em um dos seus âmbitos, aborda a participação familiar, assim como acontece no SQGE. Tal aspecto também foi instigado pela reflexão de um professor sujeito da pesquisa.

Entendi que o caminho de engajamento não se dá em momentos específicos, pois este processo é construído ao longo da vida escolar; e a família é parte integrante neste itinerário, bem como os professores e o colégio enquanto instituição. O engajamento está ligado diretamente ao comprometimento, como dizia Freire:

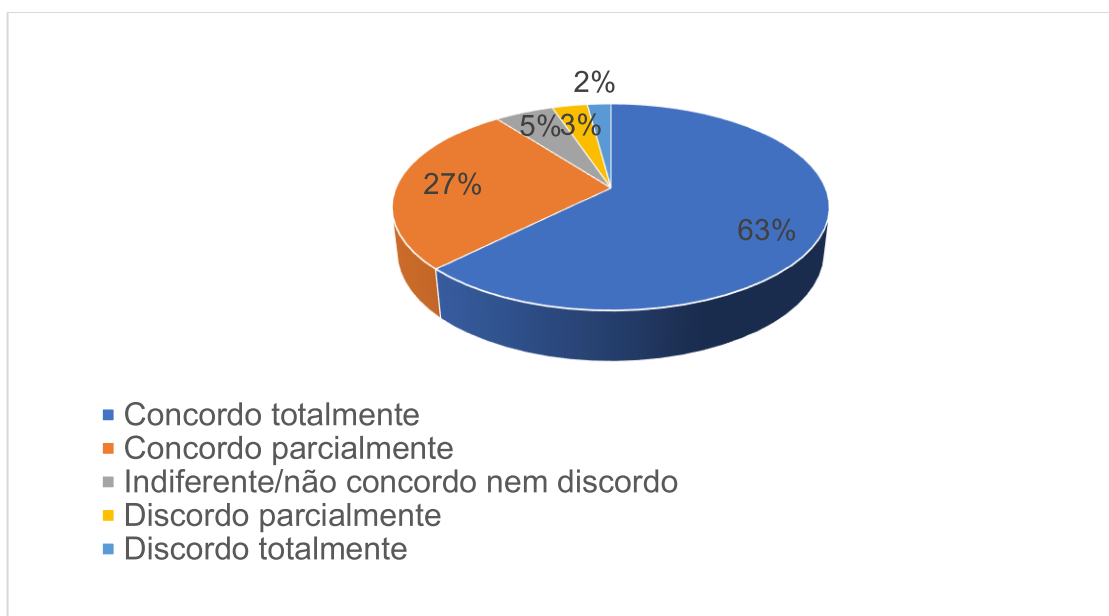
Não posso ser professor sem me pôr diante dos alunos, sem revelar com facilidade ou relutância minha maneira de ser, de pensar politicamente. Não posso escapar à apreciação dos alunos. E a maneira como eles me percebem tem capital importância para o meu desempenho. Daí então, que uma de minhas preocupações centrais deva ser a de procurar aproximação cada vez maior entre o que digo e o que faço, entre o que pareço ser e o que realmente estou sendo. (FREIRE, 2020, p. 94).

O ato de engajar-se é a experiência de ser atingido afetivamente por algo, que, no caso da educação, transita entre a reflexão e os afetos.

Outra análise relevante é o fato de que 63% dos alunos afirmam que são protagonistas da sua própria formação; isso reforça o desejo do CAV de que o aluno seja autônomo. Não nego que o seja; contudo, chamou a minha atenção o fato de que os estudantes se reconhecem como protagonistas da própria história educacional. Mas alguns são claudicantes nos hábitos de estudo ao longo da vida escolar.

Uma afirmação não necessariamente é obrigada a negar a outra, mas talvez elas pudessem complementar-se. No gráfico a seguir, apresento a percepção dos alunos sobre o seu protagonismo.

Gráfico 6 – Respostas do questionário à afirmação “Eu me enxergo como protagonista da minha formação”

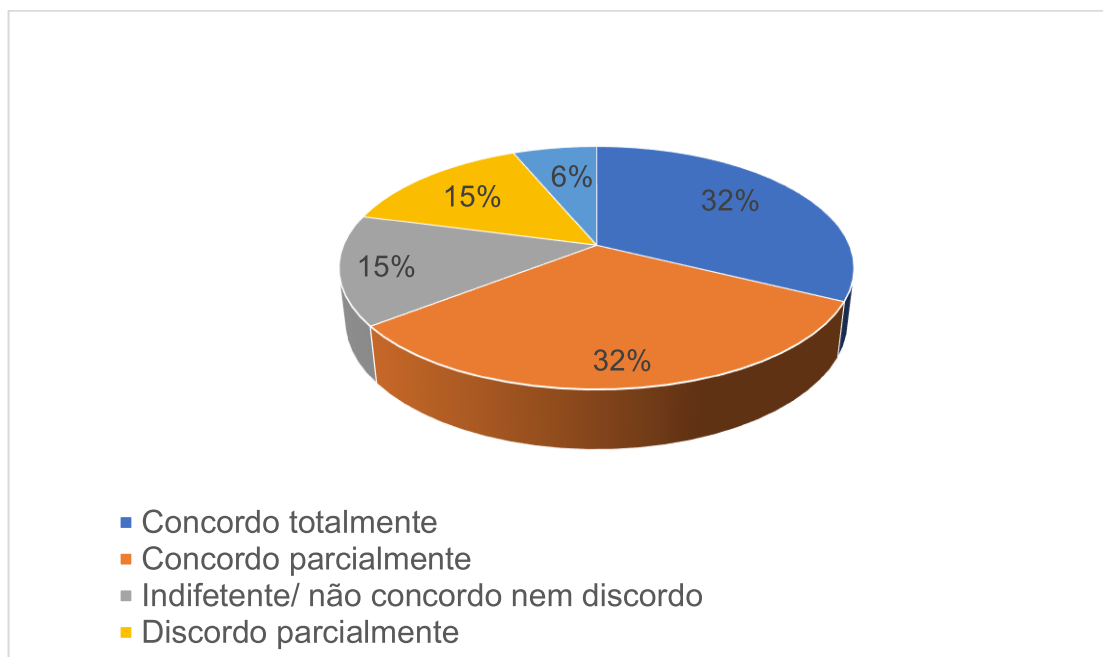


Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda instigado pelo relato do professor e por uma inquietação acerca de uma escuta mais sensível por parte do colégio para com os alunos, ao analisar o gráfico em que eles são indagados se sentem-se escutados pela equipe gestora da série, os números caem para 32% no item de maior satisfação. Posso dizer que são

números muito consistentes, e de fato o são; porém, quando comparados com outras respostas, em que chegamos a até 80% de satisfação, podemos considerar que algo precisa melhorar nessa escuta.

Gráfico 7 – Respostas do questionário à afirmação “O Colégio, através da equipe de coordenação, escuta e atende os pedidos dos alunos”



Fonte: Elaborado pelo autor.

Não é uma crítica à gestão da série, pois, como já sinalizei, fiz um recorte para favorecer a pesquisa. Possivelmente, se fizesse essa mesma observação em todo o colégio, os números seriam talvez bastante próximos.

Fiz a opção por analisar as categorias separadamente. Usei essa metodologia apenas para organizar os principais pontos no meu pensamento. Contudo, elas dialogam diretamente umas com as outras. Desse modo, quando reflito sobre essa escuta mais sensível aos alunos, automaticamente remeto às outras duas categorias. Por exemplo, relembro as entrevistas dos professores, quando eles afirmaram que o SQGE provocou reflexões sobre a sua prática após enxergarem os dados de aprendizagem. Por conseguinte, retornei às pautas formativas do CAV e observei o quanto o colégio investiu e investe para ter um educador mais comprometido com o processo de aprendizagem.

Ao analisar todos estes elementos, surge uma inquietação no meu pensamento a respeito de algo que é muito valioso na pedagogia e na espiritualidade inaciana, que

é o acompanhamento das pessoas. No caso de um colégio, este serviço de acompanhar talvez seja uma necessidade para todos os sujeitos das aprendizagens.

Tem especial relevância o cuidado pessoal de cada um dos membros da comunidade (*cura personalis*), sempre orientado à melhor realização dos objetivos definidos para cada segmento da escola. Trata-se de cuidar da pessoa, porque ela é sempre o centro do processo, e, ao Projeto Educativo Comum - PEC mesmo tempo, garantir o alcance dos resultados nos processos que são nosso compromisso institucional com alunos e famílias. (RJE, 2016, p. 65).

O ato de acompanhar uma pessoa, na perspectiva inaciana, é uma ação de amor e cuidado para com o outro. Não é uma fiscalização para saber se as etapas de um processo foram entregues a contento; mas é a arte de motivar o outro e deixar claro que estamos trilhando o mesmo caminho, com experiências distintas, mas com o mesmo objetivo.

## 6 PERSPECTIVA DE INTERVENÇÃO, COOPERAÇÃO E PROVOCAÇÕES

Ao aproximar-me do final dessa tessitura de dois anos de um percurso de idas e vindas, de certezas e desconstruções, de convicções que pareciam claras, chego próximo dos últimos fios desse tear com a responsabilidade de apresentar uma proposta de intervenção. Mas a palavra “intervenção” é um conceito muito forte, no meu entendimento. Prefiro chamar este momento de “cooperação”, pois aquele que coopera coloca-se no caminho com os demais, sem ter a pretensão de ter a palavra final sobre algo, pois a educação é um ato contínuo de transformações.

E, nesta perspectiva, tomo a liberdade de citar o Pe. Antônio Vieira, patrono do colégio que é o contexto dessa pesquisa. Em um dos seus sermões, ele disse para a assembleia que eles poderiam sair dali sem as respostas que esperavam por parte do pregador.

E se quisesse Deus que este tão ilustre e tão numeroso auditório saísse hoje tão desenganado da pregação, como vem enganado com o pregador! Ouçamos o Evangelho, e ouçamo-lo todo, que todo é do caso que me levou e trouxe de tão longe. Ecce exiit qui seminavit, seminare. Diz Cristo que “saiu o pregador evangélico a semear” a palavra divina. Bem parece este texto dos livros de Deus. Não só faz menção do semear, mas também faz caso do sair: Exiit, porque no dia da messe não nos de medir a sementeira e não nos de contar os passos. O Mundo, aos que lavrais com ele, nem vos satisfaz o que dispendeis, nem vos paga o que andais. Deus não é assim. Para quem lava com Deus até o sair é semear, porque também das passadas colhe fruto. Entre os semeadores do Evangelho há uns que saem a semear, há outros que semeiam sem sair. Os que saem a semear são os que vão pregar à Índia, à China, ao Japão; os que semeiam sem sair, são os que se contentam com pregar na Pátria. Todos terão sua razão, mas tudo tem sua conta. (VIEIRA, [1665]2020, p. 1).

Ao finalizar esta pesquisa, não tenho a pretensão de apresentar todas as “respostas”, mas desejo ter a atitude do semeador que semeia no seu próprio ambiente, que fala para sua própria comunidade, aprende e reflete com ela. É com essa perspectiva que sinalizo algumas possibilidades de cooperação como propostas de intervenção.

As sugestões que apresento como colaboração para o colégio são oriundas de uma pesquisa que procurou possibilidades de caminhos para este tempo à luz das provocações que emergiram do SQGE, sem ter a pretensão de fazer disso uma verdade absoluta, como nos disse o Padre Vieira no sermão da sexagésima. E, para tentar colaborar com o colégio, apresento três blocos de provocações que poderão ser aprofundados pela equipe pedagógica do CAV.



O primeiro bloco de provocações e colaborações diz respeito ao engajamento dos estudantes, professores e equipe gestora para que a aprendizagem em sala de aula seja a mais significativa possível. Refiro-me a engajar a todos para que aquilo que o docente acredita que está sendo realizado como o melhor seja percebido igualmente pelos discentes, e validado e acompanhado pela equipe pedagógica. Assim, será possível pensar em caminhos de engajamento como um movimento de escuta sensível e qualificada de todos os sujeitos envolvidos no processo, com combinados estratégicos para uma melhor relação com a aprendizagem e a corresponsabilidade entre todos.

Para engajar pessoas, é necessário acompanhamento e cuidado com cada sujeito. Não é possível realizar uma adesão por decreto; o comprometimento se dá pelo ato de corresponsabilidade responsiva para com a aprendizagem de todos. Os sujeitos precisam ser encorajados a seguir no caminho, de modo que não sejam apenas cumpridores de metas, pois a melhora da aprendizagem deve ser compromisso de todos, como nos aponta Radic Henrice (2017).

Uma segunda ideia essencial para impulsionar os processos de melhoria é o inevitável compromisso que os atores comunitários devem ter em torno de seu próprio processo de melhoria. Essa afirmação não fica na argumentação de um certo senso comum o que parece indicar que a gestão democrática e participativa é sempre uma contribuição da envolvimento e adesão que esses estilos geram. Sem dúvida, o comprometimento e aderência interna ao processo de melhoria tem um nível mais profundo de análise conformada pela necessária consciência coletiva sobre o estado da escola e as ações necessário para melhorar (RADIC HENRICE, 2019, p. 129, tradução nossa<sup>1</sup>).

Penso no engajamento do professor, dos estudantes e das equipes gestoras pelo seguinte fato: verifiquei que o colégio realiza um esforço grande na formação dos docentes; sendo assim, essa formação ainda pode reverberar mais nas ações dos professores em sala para que a aprendizagem entre os alunos aconteça de uma forma onde todos consigam perceber caminhos de mudança.

---

<sup>1</sup> “Una segunda idea esencial para impulsar los procesos de mejora es el ineludible compromiso que deben tener los actores de la comunidad en torno a su propio proceso de mejoramiento. Esta afirmación no se queda en la argumentación de un cierto sentido común que parece indicar que la gestión democrática y participativa es siempre un aporte por el involucramiento y adhesión que estos estilos generan. Sin lugar a duda, el compromiso y adhesión interna al proceso de mejora tienen un nivel más profundo de análisis conformado por la necesaria toma de conciencia colectiva respecto al estado de la escuela y a las acciones requeridas para mejorar.” (RADIC HENRICE, 2007, p. 129).

Todos os sujeitos envolvidos no caminho do conhecimento são protagonistas da aprendizagem, como nos mostra o PEC.

Superando a discussão sobre protagonismo escolar, importante em seu tempo, acreditamos que professores, alunos, famílias, profissionais não docentes, todos são protagonistas do processo educativo, participando de diferentes formas e lugares da vida escolar. Sem sombra de dúvidas, o principal foco de todo o trabalho desenvolvido é o aluno, sujeito das aprendizagens propostas, mediadas pelo professor e por tantas outras possibilidades de acesso à apropriação e reelaboração do conhecimento. Nas escolas da RJE, o papel do professor é mais que o de mediador das aprendizagens, especialmente em tempos de tamanha diversidade de “mediações”. O professor é o profissional que propõe o caminho, apresenta o mapa e acompanha os estudantes, indicando critérios para que a apropriação do conhecimento seja feita de maneira significativa e com valor. (RJE, 2016, p. 44).

O segundo aspecto colaborativo diz respeito ao envolvimento dos alunos em uma possível segunda rodada de avaliação do SQGE, uma vez que, no primeiro ciclo, os estudantes e mesmo os seus familiares não tiveram protagonismo na construção de tudo o que foi feito. Envolvê-los nas próximas etapas do processo será uma necessidade; e várias são as possibilidades de torná-los partícipes, por meio de consultas usando as ferramentas de tecnologia, por exemplo. O colégio deverá passar pelo segundo ciclo do SQGE em 2022. Que o CAV possa trazer seus alunos para participar de toda a jornada, desde a etapa da autoavaliação até a elaboração e conclusão dos planos de melhora.

O terceiro e último grupo de provocações para o colégio são indagações que trago a partir dos resultados de aprendizagem dos alunos, tais como: o que ainda pode ser feito para melhorar a aprendizagem dos estudantes? O que será pensado como planos de melhora para um possível segundo ciclo do SQGE no CAV, ou como ciclo virtuoso de aprendizagem? Como a gestão e o grupo de professores irão encontrar estratégias para seguir avançando sem conformar-se com o percentual que ficou e fica abaixo da média estabelecida pela unidade de ensino? Que os números da linha de base sejam uma chave de leitura para provocar sempre projetos qualitativos para melhorar a aprendizagem, de modo que não haja um contentamento por ter apenas 10% de alunos abaixo da média, pois o SQGE e a proposta pedagógica inaciana vislumbram a melhor aprendizagem para todos.

As questões trazidas aqui estão referendadas no mais recente documento norteador para a RJE.

Nas escolas da Companhia de Jesus, toda a ação educativa converge para a formação da pessoa, Rede Jesuíta de Educação enfatizando a necessidade de reconhecer as potencialidades do indivíduo e garantindo o desenvolvimento das dimensões afetiva, espiritual, ética, estética, cognitiva, comunicativa, corporal e sociopolítica. (RJE, 2016, p. 48, 49).

Eis os pontos que entendo que possam ajudar o colégio em uma possível melhora, pois a arte de aprender é um movimento contínuo:

- a) Engajamento de professores, alunos e equipe gestora, com acompanhamento de acordo com a pedagogia inaciana, ou seja, o cuidado com a pessoa, ou a realização de um plano de desenvolvimento individual para que os professores possam multiplicar as formações em ações;
- b) Envolvimento dos alunos no segundo ciclo do SQGE em 2022;
- c) Análise constante da linha de base para buscar sempre melhorar a aprendizagem dos alunos – não se trata de simplesmente melhorar a nota no boletim, mas de seguir melhorando a aprendizagem.

Estas são as contribuições que penso que podem fazer com que o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar siga mobilizando o CAV a atingir sua finalidade, que é a promoção da aprendizagem, pois a metodologia do SQGE é apenas uma ferramenta que pode provocar todo o colégio a atingir sua essência: favorecer a aprendizagem.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos elementos emergiram nesta fase, e os guardarei como dados para aprofundá-los em outros momentos, pois o escopo deste trabalho não permitiria englobar todos os dados levantados neste tempo de pesquisa. Para o futuro, penso seguir pesquisando aspectos que surgiram nas entrevistas, como: mais ludicidade no trabalho do Ensino Médio, a mensuração da competência do colégio por parte de algumas famílias a partir dos resultados do ENEM; modos de despertar no aluno o desejo pelo estudo; e o aprofundamento da relação com o professor como um fator potente para a aprendizagem. Estes temas, guardarei como insumos para que eu possa seguir pesquisando no CAV.

Reitero que este recorte que fiz foi apenas para atender às demandas que meu olhar vislumbrou sobre a pesquisa. Muitas das reflexões que não constaram nesta dissertação seguirão para a minha prática como educador, pois o ato da pesquisa não se encerra com o final da produção do texto, como nos diz Minayo:

O ciclo de pesquisa não se fecha, pois, toda pesquisa produz conhecimento e gera indagações novas. Mas a ideia do ciclo se solidifica não em etapas estanques, mas em planos que se complementam. Essa ideia também produz delimitação do processo de trabalho científico no tempo, por meio de um cronograma. Desta forma, valorizamos cada parte e sua integração no todo. E pensamos sempre num produto que tem começo, meio e fim e ao mesmo tempo é provisório. Falamos de uma provisoriedade que é inerente aos processos sociais e que se refletem nas construções teóricas. (MINAYO, 2007, p. 27).

Espero, ao final desta etapa, seguir pesquisando sobre o SQGE e as implicações do colégio no processo de aprendizagem dos seus estudantes e no comprometimento responsivo de todos os envolvidos na melhora contínua.

Acredito que o recorte feito na pesquisa, com a 1ª série do Ensino Médio, conseguiu responder ao problema apresentado. O desejo inicial era ter realizado este estudo em todo o colégio; entretanto, isso seria inviável em função do tempo. Sendo assim, finalizada esta etapa, tenho a aspiração de seguir pesquisando os efeitos do SQGE em cada segmento do CAV.

Como o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar potencializa estratégias e avanços no processo de aprendizagem dos estudantes? Este foi o problema de pesquisa que me mobilizou durante os dois anos de mestrado a encontrar os caminhos possíveis para essa questão.

Os objetivos, geral e específicos, dialogaram diretamente com as três categorias encontradas na fase de pesquisa e no trabalho da análise dos dados, estes achados apontam caminhos que ainda posso seguir pesquisando no CAV.

Dois elementos que surgiram como um forte apelo na fase da análise dos dados e da proposta de intervenção dizem respeito ao engajamento de todos, bem como ao acompanhamento e ao cuidado com todas as pessoas, segundo a pedagogia e espiritualidade inaciana. Acompanhar o processo de cada sujeito é um ato de cuidado e implicação. Não basta cuidar apenas do aluno; é preciso olhar também os docentes e a equipe gestora à luz da perspectiva do acompanhamento, segundo a proposta inaciana.

De modo geral, ficou visível na pesquisa que o colégio investe em formação. Sendo assim, será necessário buscar caminhos para que o conhecimento adquirido por meio desse processo formativo possa reverberar em um engajamento de todos. Penso que esses são os pontos que devo levar para seguir pesquisando e refletindo no Colégio Antônio Vieira.

## REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- AKKARI, A. **Internacionalização das políticas educacionais: transformações e desafios**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- ALMEIDA, C. D.; SILVA, J. R. S.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Santa Vitória do Palmar, v. 1, p. 1-15, jul. 2009.
- BOLÍVAR, A. ¿Donde Situar los Esfuerzos de Mejora?: Política Educativa, Escuela Y Aula. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 859-888, out. 2005.
- BONAMINO, A.; ALVES, F.; FRANCO, C. Qualidade do Ensino Fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 989-1014, out. 2007.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, DF, n. 98, 7 abr. 2016.
- CARLINI-COTRIM, B. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 285-93, 1996.
- CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. **Administração On Line**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: [https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1255609/mod\\_resource/content/0/O\\_questionari ona\\_pesquisacientifica](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1255609/mod_resource/content/0/O_questionari ona_pesquisacientifica). Acesso em: 16 abr. 2020.
- COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Guia do Estudante da 1ª série do Ensino Médio**. Salvador: Colégio Antônio Vieira, 2020.
- COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Planejamento Estratégico do Colégio Antônio Vieira 2006-2011**. Salvador: Colégio Antônio Vieira, 2008.
- COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Planejamento Estratégico do Colégio Antônio Vieira 2017-2021**. Salvador: Colégio Antônio Vieira, 2017.
- COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA. **Projeto Político-Pedagógico**. Salvador: Colégio Antônio Vieira, 2015.
- COMPANHIA DE JESUS. **Características da Educação da Companhia de Jesus**. Educação SJ, subsídios. São Paulo: Loyola, 1987.
- COMPANHIA DE JESUS. **Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares**. São Paulo: Loyola. 1997.

COMPANHIA DE JESUS. **Pedagogia Inaciana uma proposta prática**. Educação SJ, subsídios. São Paulo: Loyola, 1994.

COMPANHIA DE JESUS. Programa Magis Brasil. **Magis Brasil**, São Paulo [2019?]. Disponível em: <https://magisbrasil.com/biblioteca-virtual/diretorio-programa-magis-brasil-2019-2023>. Acesso em: 08 abr. 2020.

D'AVILA, E. C. **Avaliação institucional**: mobilizando a escola para melhoria da qualidade da educação. 2013. 138 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/953>. Acesso em: 20 ago. 2019.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1995.

ENGELGERHARDT, T.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

FARIAS, I. M. S., NUNES, J. B. C., THERRIEN, S. M. N. **Pesquisa científica para iniciantes**: caminhando no labirinto. Fortaleza: EdUECE, 2010.

FILHO PARENTE, J. **Planejamento Estratégico na Educação**. Brasília: Plano Editora, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 63. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2020.

GADOTTI, M. Qualidade na Educação: uma nova abordagem. *In*: CONGRESSO DE EDUCAÇÃO BÁSICA: QUALIDADE NA APRENDIZAGEM, 4., 2013, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: Secretaria de Educação do Município de Florianópolis, 2013. p. 1-18.

GARCIA, A. L. **Gestão da escola, qualidade do ensino e avaliação externa**: desafios na e da escola. Universidade Estadual Paulista. 2020. 98 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/96361>. Acesso em: 15 ago. 2019.

GATTI, B. A. Avaliação e qualidade do desenvolvimento profissional docente. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v. 19, n. 2, p. 373-384, 2014.

GATTI, B. A. **Grupo Focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Porto Alegre: Líber Livros Editora, 2005.

GATTI, B. A. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 34, n. 200, p. 29-41, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ea/v34n100/1806-9592-ea-34-100-29.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2021.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, 1995, p. 57-63.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Avaliação de quarta geração**. Campinas: Editora da Unicamp, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/3942>. Acesso em: 17 ago. 2019.

KLEIN, L. F. A Educação Integral segundo a Pedagogia Inaciana. *In*: ENCONTRO VIRTUAL DE DIRETORES ACADÊMICOS DA FLACSI, 1., 2017. **Anais [...]**. [S. l.]: FLACSI, 2017. Disponível em: <http://www.pedagogiaignaciana.com>. Acesso em: 20 mar. 2018.

KLEIN, L. F. A Pedagogia Inaciana e a sua força impulsionadora: os Exercícios Espirituais. **Itaici – Revista de Espiritualidade Inaciana**, Rio de Janeiro, n. 95, p. 69-82, mar. 2014. Disponível em: <http://www.pedagogiaignaciana.com>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MARQUES, J. P. A observação participante na pesquisa no campo da educação. **Educação em Foco**, Juiz de Fora, v. 19, n. 28, p. 263–284, 2016. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4232963/mod\\_resource/content/1/Observacao%20participante.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4232963/mod_resource/content/1/Observacao%20participante.pdf). Acesso em: 05 maio 2020.

LICEO JAVIER, C. A. **Obra de la del siglo XXI**: desarrollo de competencias. Guatemala: [s. n.], 2015.

LOPES, C. M. V. **Gestão escolar e qualidade educacional**: as avaliações como instrumento de reflexão no contexto educacional. 2016. (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5810>. Acesso em: 20 ago. 2019.

LÜCK, H. **A Gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf). Acesso em: 06 maio 2018.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, Nina Lee. [Frases]. *In*: PENSADOR. [S. l.], 2020. Disponível em: [https://www.pensador.com/autor/nina\\_lee\\_magalhaes](https://www.pensador.com/autor/nina_lee_magalhaes). Acesso em: 15 maio 2020.



MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf). Acesso em: 20 jun. 2020.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, A. S. **Gestão escolar e indicativos de qualidade: o que podemos aprender com a escola Caic Madezatti, em São Leopoldo?** 2015. 103 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3864>. Acesso em: 15 ago. 2019.

PACHECO, J. A. Políticas de avaliação e qualidade da educação. Uma análise crítica no contexto da avaliação externa de escolas em Portugal. **Avaliação**, Campinas, v. 19, n. 2, p. 363-371, 2014.

PEREIRA, M. I. B. **Implicações da atuação do gestor pedagógico na qualidade do processo educativo: o caso de uma escola municipal em Camaragibe- PE**. 2010. 161 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/3942>> Acesso em: 17 ago. 2019.

PODESTÁ, M. El liderazgo de gestión de la calidad en el cambio y la mejora de centros educativos. 2018. 103 f. Tesis (Maestría en Estudios Organizacionales) – Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, 2018. Disponível em: <https://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2020/01/Tesis-final-3-mayo-word-97.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2020.

QUERIDO, P. H. A. **Os usos dos resultados das avaliações externas por escolas na proposição de ações de melhoria**. 2016. 139 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Formação de Formadores, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/19302>. Acesso em: 15 ago. 2019.

RADIC HENRICE, Jorge. **Sistema de evaluación y mejora de la calidad educativa**. La experiencia de la red de la Federación Latinoamericana de colegios jesuitas (FLACSI). 2017. 428 f. Tesis (Doctorado em Educación) – Facultad de Formación de Profesorado y Educación. Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/680578>. Acesso em: 22 fev. 2020.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO (RJE). **Projeto Educativo Comum**. São Paulo: Loyola, 2016.

ROBLES, Y.; QUESADA, E. Estudio de resultados de la implementación del SCGE de FLACSI en los Colegios que hacen parte del sistema. **FLACSI**, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2020/11/Abstract-Estudio-SCGE-PUJ-20119.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2021.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande, n. 1, p. 1-15, jul. 2009.

ROMÁN, M. Enfrentar el cambio en escuelas críticas urbanas. **Persona y Sociedad**, Santiago, v. 23, n. 3, p. 145-172, 2004.

ROMÁN, M. Autoevaluación: Estrategia y componente esencial para el cambio y la mejora escolar. **Revista Ibero-Americana de Educação**, Madrid, n. 55, p. 107-136, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

SILVEIRA, D. T.; GERHARDT, T. E. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SOUTO, X. M. COVID-19: aspectos gerais e implicações globais. **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara**, Almenara, v. 2, n. 1, jan./abr. 2020. Disponível em: <http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital>. Acesso em: 09 mar. 2021.

VERGINE, F. M. **Avaliação de rendimento escolar**: um instrumento para gestão pedagógica. 2014. 126 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/505>. Acesso em: 17 ago. 2019.

VIEIRA, A. Sermão da Sexagésima. **Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação**, [s. l.], 2020. Disponível em: <http://bocc.ubi.pt/pag/vieira-antonio-sermao-sexagesima.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2021.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Estimado professor(a) e equipe gestora da 1ª série do Ensino Médio, você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “**Planos de Melhora do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar: Experiência de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação**”, sob a responsabilidade do pesquisador Anderson Rafael da Silva Souza, mestrando do Programa de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (RS), orientado pela Professora Dra. Daianny Madalena Costa.

Esta pesquisa pretende verificar como os dados apresentados pelo Sistema de Qualidade na Gestão Escolar provocaram deslocamentos do colégio para a melhoria do processo de aprendizagem dos discentes do Colégio Antônio Vieira.

A metodologia adotada para este estudo é a pesquisa qualitativa e utilizaremos os seguintes métodos: análise documental, entrevistas semiestruturada, questionário e observação participante. Sua contribuição nessa pesquisa será por meio de entrevista semiestruturada.

Participando desta pesquisa, você contribuirá para possibilidades de avanços e melhorias no processo de aprendizagem dos alunos do Colégio Antônio Vieira. Depois de concordar, você poderá desistir de participar, retirando seu consentimento a qualquer momento, independente do motivo e sem nenhum prejuízo para você. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, sendo garantido total sigilo.

Existe a possibilidade de que os questionamentos a serem respondidos nas entrevistas semiestruturadas causem algum constrangimento ou desconforto ao entrevistado, a partir de seu trabalho no colégio. Nesse caso o participante reserva-se ao direito de não responder a tais perguntas, conforme seus sentimentos e desejos surgidos no ato da entrevista.

Para qualquer outra informação ou esclarecimentos, você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone 71- 99388-0184 ou pelo e-mail [soe.anderson@cav-ba.com.br](mailto:soe.anderson@cav-ba.com.br)

Por estarmos atravessando uma crise pandêmica mundial a entrevista acontecerá na ferramenta Microsoft Teams e faremos a gravação da nossa reunião, contudo você poderá deixar sua câmera desligada, dessa forma captaremos apenas o áudio, mais uma vez reitero que não usaremos esse material para outros fins, bem como em momento algum na construção da dissertação citaremos seu nome, garantindo assim o sigilo de sua participação.

Sua participação é voluntária e extremamente importante. Então, se você concordar em participar, colaborando com suas informações, sinta-se convidado(a) a participar do processo das entrevistas semiestruturadas preenchendo o formulário e enviando com suas informações para o pesquisador.

Atenciosamente,  
Anderson Rafael da Silva Souza

**APÊNDICE B – CARTA DE ACEITE DOS PARTICIPANTES****CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA  
COMO SUJEITO DA PESQUISA**

EU, \_\_\_\_\_  
RG \_\_\_\_\_ CPF \_\_\_\_\_ abaixo assinado,  
concordo em participar da pesquisa de mestrado “**Planos de Melhora do Sistema de  
Qualidade na Gestão Escolar: Experiência de uma Escola da Rede Jesuíta de  
Educação**”, como sujeito da pesquisa.

Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador, Anderson Rafael da Silva Souza, sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Professor(a), você aceita participar da pesquisa?

( ) Sim

( ) Não

## **APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PAIS E RESPONSÁVEIS PARA PARTICIPAÇÃO DE MENORES NA PESQUISA**

Estimados pais e responsáveis(a), seu filho(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “**Planos de Melhora do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar: Experiência de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação**”, sob a responsabilidade do pesquisador Anderson Rafael da Silva Souza, mestrando do Programa de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (RS), orientado pela Professora Dra. Daianny Madalena Costa.

Esta pesquisa pretende verificar como os dados apresentados pelo Sistema de Qualidade na Gestão Escolar provocaram deslocamentos do colégio para a melhoria do processo de aprendizagem dos discentes do Colégio Antônio Vieira.

A metodologia adotada para este estudo é a pesquisa qualitativa e utilizaremos os seguintes métodos: análise documental, entrevistas semiestruturadas, questionário e observação participante.

A participação dos (as) alunos (as) nessa pesquisa será por meio de um questionário produzido pelo *forms*, os participantes não serão identificados, pois enviaremos o link da pesquisa com a vedação do nome dos partícipes.

Participando desta pesquisa, seu filho(a) contribuirá para possibilidades de avanços e melhorias no processo de aprendizagem dos alunos do Colégio Antônio Vieira. Depois de concordar, você poderá desistir de participar, retirando seu consentimento a qualquer momento, independente do motivo e sem nenhum prejuízo para você. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação.

Existe a possibilidade de que alguma pergunta do questionário a ser respondido pelo estudante possa causar algum desconforto ou constrangimento por surgir o entendimento de que esse instrumento se configura como uma avaliação de seus professores e do colégio. Nesse caso o participante reserva-se no direito de não responder à referida questão. Ressaltamos que o formulário que será enviado ao aluno será vedada a sua identificação.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, sendo garantido total sigilo.

Para qualquer outra informação ou esclarecimentos, você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone 71- 99388-0184 ou pelo e-mail [soe.anderson@cav-ba.com.br](mailto:soe.anderson@cav-ba.com.br)

A participação de seu filho(a) é voluntária e extremamente importante. Então, se o(a) senhor(a) concordar com a participação preencha e me envie o formulário a seguir pelo *forms* no OFFICE 365. Ressalto que quando o(a) seu (sua) filho(a) receber o link com o formulário será completamente vedada a sua identificação com suas respectivas respostas.

Atenciosamente,  
Anderson Rafael da Silva Souza

**APÊNDICE D – CARTA DE ACEITE DE PAIS E RESPONSÁVEIS****CARTA DE CONSENTIMENTO DE PAIS E RESPONSÁVEIS PARA MENORES PARTICIPAREM DA PESQUISA**

Enfim estando orientado(a) e esclarecido(a) autorizo quanto ao teor do todo aqui mencionado e compreendido a natureza o objetivo do já referido estudo de mestrado **“PLANOS DE MELHORA DO SISTEMA DE QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR: EXPERIÊNCIA DE UMA ESCOLA DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO.”** manifesto meu livre consentimento na participação do meu filho(a)

---

Série \_\_\_\_\_ turma \_\_\_\_\_, estando plenamente ciente de que não existe nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por sua participação.

Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador, Anderson Rafael da Silva Souza, sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da participação do(da) meu(minha) filho(a). Foi-me garantido que meu (minha) filho(a) poderá retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Atenciosamente,

Local e data: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

O senhor(a) autoriza seu filho(a) participar da pesquisa?

( ) Sim

( ) Não

## APÊNDICE E – TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO DE MENORES NA PESQUISA

Estimado aluno(a), você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “**Planos de Melhora do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar: Experiência de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação**”, sob a responsabilidade do pesquisador Anderson Rafael da Silva Souza, mestrando do Programa de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (RS), orientado pela Professora Dra. Daianny Madalena Costa.

Esta pesquisa pretende verificar como os dados apresentados pelo Sistema de Qualidade na Gestão Escolar provocaram deslocamentos do colégio para a melhoria do processo de aprendizagem dos discentes do Colégio Antônio Vieira.

A metodologia adotada para este estudo é a pesquisa qualitativa e utilizaremos os seguintes métodos: análise documental, entrevistas semiestruturadas, questionário e observação participante.

A participação dos (as) alunos (as) nessa pesquisa será por meio de um questionário produzido pelo *forms*, os participantes não serão identificados, pois enviaremos o link da pesquisa com a vedação do nome dos partícipes.

Participando desta pesquisa, você enquanto estudante contribuirá para possibilidades de avanços e melhorias no processo de aprendizagem dos alunos do Colégio Antônio Vieira. Depois de concordar, você poderá desistir de participar, retirando seu assentimento a qualquer momento, independente do motivo e sem nenhum prejuízo para você. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação.

Existe a possibilidade de que alguma pergunta do questionário a ser respondido pelo estudante possa causar algum desconforto ou constrangimento por surgir o entendimento de que esse instrumento se configura como uma avaliação de seus professores e do colégio. Nesse caso o participante reserva-se no direito de não responder à referida questão. Ressaltamos que o formulário que será enviado ao aluno será vedada a sua identificação.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, sendo garantido total sigilo.

Para qualquer outra informação ou esclarecimentos, você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone 71- 99388-0184 ou pelo e-mail [soe.anderson@cav-ba.com.br](mailto:soe.anderson@cav-ba.com.br).

A sua participação é voluntária e extremamente importante. Então, se você concordar em colaborar preencha e me envie o formulário a seguir pelo *forms* no OFFICE 365.

Atenciosamente,  
Anderson Rafael da Silva Souza

**APÊNDICE F – CARTA DE ACEITE****CARTA DE ASSENTIMENTO PARA MENORES PARTICIPAREM DA PESQUISA**

Enfim estando orientado(a) e esclarecido(a) autorizo quanto ao teor do todo aqui mencionado e compreendido a natureza o objetivo do já referido estudo de mestrado “**Planos de Melhora do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar: Experiência de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação**”. Manifesto meu livre consentimento na participação enquanto aluno(a)

---

Série \_\_\_\_\_ turma \_\_\_\_\_, estando plenamente ciente de que não existe nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por sua participação.

Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador, Anderson Rafael da Silva Souza, sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da minha participação. Foi-me garantido poderei retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade mesmo contando com a autorização dos meus responsáveis.  
Atenciosamente,

Local e data: \_\_\_\_\_

Você aceita participar da pesquisa?

( ) Sim

( ) Não



## APÊNDICE G – CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Mariângela Risério D’Almeida, Diretora Geral do Colégio Antônio Vieira, declaro estar ciente de que Anderson Rafael da Silva Souza efetuará pesquisa intitulada **“PLANOS DE MELHORA DO SISTEMA DE QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR: EXPERIÊNCIA DE UMA ESCOLA DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO”**, no período entre Agosto à Novembro, com o objetivo de verificar em que medida a melhora nos resultados da aprendizagem dos estudantes estão sendo potencializadas a partir dos elementos que emergiram através do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar.

A metodologia prevista consiste na análise de documentos institucionais, realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores que compõem a 1ª série do Ensino Médio e com três professores que integram o mesmo segmento, questionário com alunos da mesma série e observação participante.

A contribuição dos participantes será voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. O pesquisador assegura ainda que será garantido o total sigilo e confidencialidade das informações prestadas.

Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes.

Existe a possibilidade de que os questionamentos a serem respondidos nas entrevistas com os professores e equipe gestora da série envolvida na pesquisa ou nos questionários para os alunos causem algum constrangimento ou desconforto ao participante. Nesse caso o participante reserva-se ao direito de não responder a tais perguntas, conforme seus sentimentos e desejos surgidos no ato da entrevista ou nas respostas aos questionários pelos alunos.

Estando esta instituição em condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.

Salvador, 17 de agosto de 2020.

---

Profa. Mariângela Risério D’Almeida  
Diretora Geral do Colégio Antônio Vieira

**APÊNDICE H – ENTREVISTA COM GESTORES PEDAGÓGICOS DA 1ª SÉRIE  
DO ENSINO MÉDIO**

- 1) De que maneira as pautas formativas do CAV dialogam com os planos de melhora do SQGE e provocam deslocamentos nas práticas dos docentes?
- 2) Quais as estratégias usadas no último triênio para melhorar o processo de aprendizagem dos estudantes articuladas com o redesenho curricular e as análises da linha de base da série?
- 3) Como você evidencia os avanços na série em que trabalha que foram frutos dos planos de melhora do Sistema de Qualidade na Gestão Escolar?
- 4) Como a gestão pedagógica da série pensa e organiza ações para o acompanhamento do processo de aprendizagem dos estudantes?

**APÊNDICE I – ENTREVISTA COM PROFESSORES DA 1ª SÉRIE DO ENSINO  
MÉDIO**

- 1) Há quantos anos você trabalha no CAV?
- 2) Como as pautas formativas do CAV influenciam na sua prática pedagógica?
- 3) Como os planos de melhora relacionados com as análises de rendimento acadêmico dos estudantes lhe deslocam em busca de novas possibilidades para que seu aluno obtenha êxito na aprendizagem?
- 4) O que você sugere que seja realizado para retirar os alunos que se encontram na faixa do insuficiente na linha de base da série?

## APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO COM ALUNOS DA 1ª SÉRIE DO ENSINO MÉDIO

Grau de satisfação	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
--------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

1. Os professores estão atentos ao seu rendimento escolar e buscam estratégias para te ajudar a melhorar.
2. Os professores inovam com o uso da tecnologia e outras possibilidades para melhorar o seu processo de aprendizagem.
3. Uma melhor disciplina, ou seja, um comportamento mais respeitoso em sala de aula entre alunos – alunos e professores - alunos favorece a aprendizagem.
4. Identifico os professores realizando retomadas de conteúdos que não ficaram claros para os alunos em diversos momentos.
5. Ao longo de sua vida escolar, você foi incentivado e desenvolveu hábitos de estudos para além da sala de aula.
6. Percebo que as dificuldades enfrentadas nas avaliações, são retomadas em sala de aula constantemente.
7. Uma turma com um menor número de alunos favoreceria uma aprendizagem mais significativa com uma intervenção mais qualificada por parte do professor.
8. Percebo os professores criando estratégias para favorecer o processo de aprendizagem.
9. O SOE e SECOP estão atentos ao seu rendimento escolar e buscam estratégias para te ajudar a melhorar.
10. Os projetos de série são importantes para a sua formação enquanto estudante.
11. O colégio através da equipe de coordenação escuta e atende os pedidos dos alunos.
12. Os resultados do ENEM são importantes para sua permanência no colégio.
13. O Colégio consegue equilibrar o trabalho com a formação humana e a preparação para o ENEM e outros vestibulares.
14. A formação humana que você recebe no colégio determina a sua permanência no CAV.
15. Eu me enxergo como protagonista da minha formação.

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AS CONTRIBUIÇÕES NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM A PARTIR DAS EVIDÊNCIAS E DOS PLANOS DE MELHORA DO SISTEMA DE QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR: EXPERIÊNCIA DE UMA ESCOLA DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO

**Pesquisador:** ANDERSON RAFAEL DA SILVA SOUZA

**Área Temática:**

**Versão:** 5

**CAAE:** 34141520.3.0000.5344

**Instituição Proponente:** Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.277.396

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de mestrado intitulado "AS CONTRIBUIÇÕES NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM A PARTIR DAS EVIDÊNCIAS E DOS PLANOS DE MELHORA DO SISTEMA DE QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR: EXPERIÊNCIA DE UMA ESCOLA DA REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO", do mestrando em Gestão Educacional ANDERSON RAFAEL DA SILVA SOUZA, orientado pela Profa. Dra. Daianny Madalena Costa, que tem por objetivo analisar como as evidências do sistema de qualidade na gestão escolar, na articulação com a gestão escolar, provocam deslocamentos ampliando para um processo de aprendizagem formativa e ações de acompanhamento dos gestores pedagógicos.

O estudo terá natureza qualitativa, e os dados serão coletados através de entrevistas semiestruturadas com professores e gestores da 1ª Série do Ensino Médio, questionários com 330 alunos da referida série, além de observação participante e análise documental. Os dados serão tratados pela Análise de Conteúdo.

#### Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos apresentados são factíveis.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos, manejo dos riscos e benefícios indicados com adequação.

**Endereço:** Av. Unisinos, 950

**Bairro:** Cristo Rei

**CEP:** 93.022-000

**UF:** RS

**Município:** SAO LEOPOLDO

**Telefone:** (51)3591-1198

**Fax:** (51)3590-8118

**E-mail:** cep@unisinos.br

Continuação do Parecer: 4.277.396

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Projeto é pertinente e tem aderência ao Mestrado Profissional em Gestão Educacional - RJE.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Carta de Anuência adequada, evidenciando todos os elementos necessários.

O Termo de Assentimento (TA) dirigido aos alunos, o TCLE dirigido aos pais, e o TCLE dirigido aos professores estão adequados.

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1583040.pdf	10/09/2020 18:58:08		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMODECONSENTIMENTOLIVREEE SCLARECIDOPARAPAISEERESPONSA VEISPARAPARTICIPACAODEMENOR ESNAPESQUISA.pdf	10/09/2020 18:57:25	ANDERSON RAFAEL DA SILVA SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMODEASSENTIMENTOLIVREEES CLARECIDOPARAPARTICIPACAODE MENORESNAPEQUISA.pdf	10/09/2020 18:56:22	ANDERSON RAFAEL DA SILVA SOUZA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETOANDERSONRAFAEL.pdf	10/09/2020 18:54:33	ANDERSON RAFAEL DA SILVA SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMODECONSETIMENTOLIVREESC LARECIDOPROFESSOR.pdf	10/09/2020 18:53:41	ANDERSON RAFAEL DA SILVA SOUZA	Aceito
Outros	CARTAANUENCIA.pdf	23/08/2020 22:20:33	ANDERSON RAFAEL DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	FOLHADEROSTO.pdf	19/08/2020 23:17:24	ANDERSON RAFAEL DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	TCLE_AndersonRafaeldaSilvaSouza.pdf	15/09/2020 09:26:48	José Roque Junges	Aceito

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1198

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 4.277.396

Ausência	TCLE_AndersonRafaeldaSilvaSouza.pdf	15/09/2020 09:26:48	José Roque Junges	Aceito
----------	-------------------------------------	------------------------	-------------------	--------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SAO LEOPOLDO, 15 de Setembro de 2020

---

Assinado por:  
José Roque Junges  
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Unisinos, 950  
Bairro: Cristo Rei CEP: 93.022-000  
UF: RS Município: SAO LEOPOLDO  
Telefone: (51)3591-1198 Fax: (51)3590-8118 E-mail: oep@unisinos.br