

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CURSO DE PEDAGOGIA – CEDU
ARTIGO CIENTÍFICO

LOUISE XAVIER POVOAS

**AUTOAVALIAÇÃO E EMPODERAMENTO EM ESCOLA DO ENSINO
FUNDAMENTAL NO MUNICÍPIO DE MACEIÓ**

MACEIÓ
2019

LOUISE XAVIER POVOAS

**AUTOAVALIAÇÃO E EMPODERAMENTO EM ESCOLA DO ENSINO
FUNDAMENTAL NO MUNICÍPIO DE MACEIÓ**

Artigo apresentado ao Curso de Pedagogia no
Centro de Educação – CEDU como requisito
parcial para obtenção de nota.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Eduardo de
Oliveira

MACEIÓ
2019

LOUISE XAVIER POVOAS

AUTOAVALIAÇÃO E EMPODERAMENTO EM ESCOLA DO ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICÍPIO DE MACEIÓ

Trabalho apresentado ao Colegiado do Curso de Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

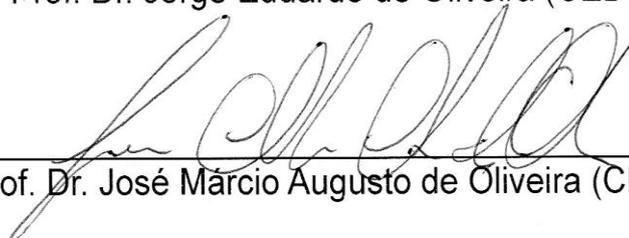
Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 05/09/2019.

Orientadora: Prof. Dr. Jorge Eduardo de Oliveira

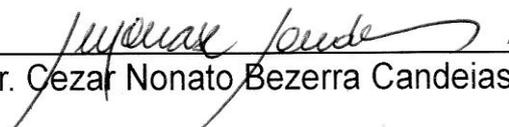
Comissão Examinadora



Prof. Dr. Jorge Eduardo de Oliveira (CEDU/UFAL)



Prof. Dr. José Márcio Augusto de Oliveira (CEDU/UFAL)



Prof. Dr. Cezar Nonato Bezerra Candeias (CEDU/UFAL)

AUTOAVALIAÇÃO E EMPODERAMENTO EM ESCOLA DO ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICÍPIO DE MACEIÓ

Louise Xavier Povoas
Louisexavier_p@hotmail.com

Jorge Eduardo de Oliveira
jorge.oliveira@cedu.ufal.br

RESUMO

Este artigo tem objetivo, por meio de pesquisa qualitativa, de fazer uma análise sobre um projeto de Autoavaliação em Escolas Municipais de Maceió, coordenado pelo convênio SEMED-PNUD. Os sujeitos são gestores de uma escola de ensino fundamental tendo sido analisadas suas falas a partir da teoria sociológica weberiana, utilizando-se conceitos como Ação Social, Racionalidade, dentre outros. Resultados apontam para a introdução de uma determinada racionalidade com a prática da autoavaliação, a qual produz efeitos relacionados ao empoderamento e à processos gestores mais amplos.

Palavras-chave: Racionalização. Gestão Escolar. Autoavaliação. Empoderamento.

1 INTRODUÇÃO

O seguinte trabalho surgiu a partir do questionamento: Qual a importância da Autoavaliação Interna dentro da Organização Escolar? Com isso, percebemos que a literatura ainda é muito defasada sobre assunto nos fazendo buscar investigar um pouco mais a fundo sobre o assunto. Tivemos como objetivos os seguintes pontos: houve um processo de Racionalização referente ao processo de desenvolvimento da Autoavaliação? Houve empoderamento¹ por parte da gestão escolar nas tomadas de decisões? Quais mudanças foram necessárias para que o processo de Autoavaliação tivesse resultados satisfatórios?

Por conta disso, a pesquisa foi realizada em campo a fim de conhecer de perto um pouco mais sobre o assunto aqui discorrido. Foi dividido em fonte Oral e Escrita. Primeiramente sendo realizado uma análise do Relatório do Projeto de Autoavaliação nas Escolas Municipais de Maceió. Posteriormente foi realizada a entrevista com a Coordenadora do Projeto, e com os dados colhidos foi escolhida uma das Escolas selecionadas para a Implantação e Implementação do Projeto, o critério utilizado foi a aproximação com o Campus da UFAL, com isso a entrevista ocorreu com o Diretor e a Coordenadora da mesma.

¹ Na perspectiva de influenciar positivamente (liderar) os cogestores (entendidos como a comunidade escolar) no processo decisório.

A Metodologia utilizada foi a pesquisa de campo do tipo exploratória e qualitativa, sendo realizada a análise de dados tendo como base o Referencial Teórico aqui exposto. O resultado foi satisfatório, sendo mostrado que a Autoavaliação modifica o modo de pensar e agir da Organização, possui uma Racionalidade, sendo mais bem organizado os objetivos e trabalhado para alcançar esses fins esperados.

Com a análise aqui apresentada pudemos perceber a importância dessa prática dentro da Organização escolar, e que eu, como futura Pedagoga, posso buscar colocar em prática mostrando com argumentos a importância dessa prática na Cultura Organizacional da Escola.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ação Social. Max Weber, um importante estudioso e autor desta categoria, “lançou os pilares do pensamento sobre o conceito de Ação Social” [SILVA, 2007, p. 106] no qual a relação social do indivíduo em seu ambiente é o ponto central da análise. Para Weber a Ação Social só acontece quando os comportamentos de um indivíduo se relacionam com a ação do outro, ou seja, acontece na relação entre as ações dos sujeitos, orientando e interferindo o desenvolvimento pessoal, porém importa dizer que não é qualquer tipo de contato entre os indivíduos considerado uma Ação Social:

Um choque entre dois ciclistas, por exemplo, é um simples acontecimento do mesmo caráter de um fenômeno natural. Ao contrário, já constituiriam “ações sociais” as tentativas de desvio de ambos e o xingamento ou a pancadaria ou a discussão pacífica após o choque (WEBER, 1994, pg. 14)

Para melhor compreender a Ação Social é necessário saber o conceito de Relação Social que está imbricado, pois assim se entende a essência do que realmente é a Ação Social que Weber apresenta. Portanto, para o supracitado autor, a Relação Social é um “comportamento reciprocamente referido quanto ao seu conteúdo de sentido por uma pluralidade de agentes e que se orienta por essa referência.” (ibidem, pg.16)

Existem diversos modos de se relacionar socialmente, sendo alguns daqueles duráveis e outros não duráveis, sendo assim isto irá depender de um contexto, das pessoas que estão envolvidas. De acordo com Freund

(...) toda relação social durável supõe regularidades [...] a regularidade toma o caráter de uma rotina ou de uma acomodação [de um hábito]. No plano mais imediato, consistem no uso (brauch) e nos costumes (sitte). (FREUND, p. 96)

Portanto, nossas ações são orientadas através da cultura, de algumas crenças e da maneira em que construímos nossas próprias formas de compreensão do mundo a partir, também, de nossa subjetividade. Deste modo, o local onde se vive, a relação, e a afinidade que se tem com as pessoas ao seu redor são imprescindíveis nas relações sociais.

Freund também afirma que os indivíduos se reúnem através de dois tipos de relações: A comunalização e a socialização. A primeira relação gira em torno dos sentimentos, do sentir fazer parte de um determinado grupo, do querer interagir com aqueles sujeitos, ou seja

“[...] se fundamenta no sentimento subjetivo dos participantes de pertencerem a um mesmo conjunto, [um] sentimento de ordem tradicional ou afetivo, que pode ser de caráter religioso, doméstico, erótico, étnico” (FREUND, 2013, pg. 98).

Já na socialização o que une os indivíduos são os interesses materiais, não mais os afetivos como no anterior portanto, é uma

[...] atividade que unifica os seres na base de um compromisso ou de uma coordenação de interesses segundo o esquema da racionalização por valor ou finalidade [tendo um] comprometimento comum, querido por motivos racionais [como a] troca e mercado, associação para defender interesses, associação ideológica (Ibidem, P.98)

Como toda ação pode ser determinada por consequência de atitudes e perspectivas, Weber afirmou que existem 4 tipos de ação social e que as relações entre os indivíduos podem ser influenciadas por estas subcategorias: De modo racional referente a fins: quando se utiliza as expectativas como uma “condição” ou “meio” para se chegar a sua finalidade, ou seja, para alcançar fins próprios. Em outras palavras, como afirmam Moraes, Filho e Dias (2003) “o grupo será entendido como racional em relação a fins se, para atingir um objetivo previamente definido, lançar-se mão dos meios adequados e necessários” [p.62]

De modo racional referente a valores: existe uma crença nas condutas ética, estética, religiosa ou de outra natureza independente do resultado. Neste momento se supõe ordens ou demandas

[...] é uma ação segundo “mandamentos” ou de acordo com “exigências” que o agente crê dirigidos a ele. Somente na medida em que a ação humana se orienta por tais exigências – o que acontece em grau muito diverso, na maioria dos casos bastante modesto – falaremos de racionalidade referentes a valores [de forma afetiva: ação dirigida por afetos em geral ou estados emocionais atuais] [...] no limite ou além daquilo que é ação conscientemente orientada “pelo sentido”; pode ser uma reação desenfreada a um estímulo não-cotidiano. [De modo tradicional:

encontra-se nos hábitos arraigados dos sujeitos] frequentemente não passa de uma reação surda a estímulos habituais que decorre na direção da atitude arraigada. A grande maioria das ações cotidianas habituais aproxima-se desse tipo, que se inclui na sistemática não apenas como caso-limite, mas também porque a vinculação ao habitual... pode ser mantida conscientemente, em diversos graus e sentidos. (WEBER, 1994, pg.15)

Importante esclarecer o que tomamos como racional, no conjunto de Ação Racional. Daí iniciamos com Racionalização, que é um importante conceito na Sociologia Weberiana, apesar de nosso foco se concentrar no conceito de racionalidade, uma vez que nos interessa o processo de construção de uma racionalidade.

Tal categoria tem total relação com a perspectiva de Racionalização trazida, também por Weber, que contribui para a discussão. Portanto, na visão de Weber a racionalização acontece quando as ações sociais de longo prazo (ideias e crenças) passam a ser permeadas por regras impostas nas relações sociais e isto, na maioria das vezes, ocorre de modo passivo sem que os sujeitos notem a mudança em seu meio.

[A Racionalização é] um processo social de longo prazo em que ideias e crenças tradicionais são substituídas por regras e procedimentos metódicos e pelo pensamento formal, estruturado em relações meio-fim [GIDDENS; SUTTON, p.32]

Sabendo disso, é de suma importância compreender o que é Racionalidade. Esta se aproxima ou não da Racionalização?! Qual a diferença entre eles? Pode-se resumir a Racionalidade com uma palavra: procedimento², sendo assim

a racionalidade é vista como um procedimento de controle para dominar a realidade dentro e fora do homem. Os critérios de tal procedimento são o cálculo, a previsibilidade e a generalização, visando o controle do mundo físico (VASCONCELOS, 2004, p. 201)

Portanto, a racionalização e a racionalidade têm características que se aproximam e que divergem. A primeira é considerada um processo, um método a ser implementado na sociedade que acaba por ocorrer de modo sutil (já que estamos falando de ideias e crenças que são substituídas), portanto é algo que vai sendo colocado em prática de acordo com as visões e épocas sociais a serem discutidas; na racionalidade já observa-se que Vasconcelos define como um “procedimento”, que seria um produto da racionalização, visando o controle e a

² Conforme Oliveira “relaciona-se com a forma, a estrutura da ação do ator. Relaciona-se com a capacidade de compreendermos se o agente realizou (em maior ou menor grau) um cálculo ajustando os meios e os fins de sua ação (visando agir de modo a minimizar a possibilidade de erro, ineficácia, em seu resultado)” (2017, pg.52).

dominação social, ou seja, neste caso, se trata do modo como será implementado a racionalização.

Para outros autores como Silvio Vietta a Racionalidade³ é vista como uma ferramenta, e por ser considerada de tal maneira, é uma categoria autônoma, ou seja, não sofre mudanças no decorrer do percurso social, e em diversos momentos históricos os sujeitos a utilizam em suas ações, na relação meios-fins para que o resultado seja o mais próximo do esperado.

Existem 4 tipos de Racionalidades para Weber: A Racionalidade Prática, que ocorre quando se busca obter um resultado através da prática, das ações estritamente metódicas, fazendo uso de cálculos para que os meios e fins sejam cada vez mais precisos, portanto “racionalismo prático é [...] [a] realização metódica de um fim determinado, dado na prática, mediante um cálculo cada vez mais preciso dos meios adequados” (SELL, 2013, pg.108).

Esta Racionalidade é caracterizada por dois elementos importantes, o primeiro é que o *fim* tem que ter o resultado mais objetivo possível já que se faz uso de cálculos, portanto deve estar claro aonde se quer chegar e o que esperar no final, e o segundo são os *meios* que, para se chegar a este resultado esperado é necessário adequar a melhor forma de alcance dos meios, potencializando-o para obter menos custo e mais ganhos nos resultados esperados.

A Racionalidade Teórica, se encontra bastante presente na Sociedade, pois alguns sujeitos fazem uso da reflexão de suas ações e das ações de outros para que consigam, de alguma forma, ter um controle da realidade em que se vive e, com isso, possam dominar um ou mais grupos existentes, como, por exemplo, os líderes religiosos, que fazem uso da palavra de Deus para conseguir dominar boa parte da população. De acordo com Giddens e Sutton (2016) “[...] Existe quando as pessoas tentam ‘controlar a realidade’ refletindo sobre a experiência e encontrando um sentido na vida” [p.33], esta Racionalidade, portanto, é uma observação do mundo, realizado por determinados indivíduos ou grupos.

A Racionalidade Formal já está diretamente relacionada ao modo como está estruturado as ações dos sujeitos. Como este chegou ao resultado, ou seja, se realmente foi feita uma análise dos melhores modos de se obter aquele resultado esperado; se foi realizada uma avaliação contínua durante todo o percurso para que, com esta atitude, tenham sido resolvidos os problemas que surgiram, minimizando os erros no final.

³Racionalidade é um tipo específico de pensamento humano na forma de uma relação “fim-meio” de cunho lógico-casual que leva ao objetivo do modo mais linear possível, relação na qual um objeto é processado em termos cognitivos e/ou práticos com os meios da calculação visando torná-lo útil. (VIETTA, 2015, p. 16)

A Racionalidade Material direciona seu foco no conteúdo da ação dos sujeitos, o que foi produzido para se chegar no objetivo

[é] o grau em que o abastecimento de bens de determinados grupos de pessoas (como quer que se definam), mediante uma ação social economicamente orientada, ocorra conforme determinados postulados valorativos (qualquer que seja sua natureza) (SELL, 2013, pg.102)

Diante disso é de suma importância reconhecer qual o papel da gestão democrática. É muito comum se vê falar em gestão escolar, como esta deve acontecer, se o que está sendo realizado é certo ou errado. Mas, exatamente o que é gestão escolar? o que ela vem nos trazer? e com base na estrutura do sistema educacional brasileiro e o aparato legal que o rege, cabe, nesse momento, trazer o conceito de gestão democrática. De acordo com Souza a gestão democrática é um

processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas (2009, p.125)

Então para que aconteça uma gestão escolar democrática se deve levar em consideração todos os integrantes da organização escolar, fazendo-os interagirem entre si para que atuem em sintonia visando cumprir os objetivos propostos.

A gestão está presente em todas as organizações públicas e particulares, sendo fundamental e necessária no setor de educação. A gestão escolar engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, tais como elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

A gestão em si tem como objetivo melhorar uma organização através da ação de todos os integrantes, que devem trabalhar de maneira construtiva, utilizando a cooperação como base para essa gestão. Sem essas características a gestão escolar passa de uma gestão democrática para a burocrática, conseqüentemente a função social da escola, que é focar no ensino e aprendizagem do aluno e prepará-lo, através dos conteúdos estudados, para atuar no mundo, formando sujeitos históricos com capacidade de produzir novos conhecimentos, não estará sendo alcançada existindo uma defasagem educacional.

Desse modo, a decisão e a execução de tarefas realizadas por todos os envolvidos no âmbito institucional são de suma importância para fortalecer modelo de gestão democrática. Sabendo disso, é interessante reconhecer que é de responsabilidade de toda comunidade

escolar um melhor desenvolvimento da instituição de ensino como se vê no artigo 206, inciso VI da constituição de 1988 afirmando a importância da “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

Portanto, devem participar deste processo o diretor de escola, o coordenador pedagógico, os professores os estudantes e todos os demais funcionários, além da família que tem um papel importante e fundamental neste processo e essa responsabilidade é oferecida, também, através da LDB (1996, p. 5), onde afirma no art. 14 que

os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local de conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão escolar tem que ser construída coletivamente, não pode ser fragmentada, e sim participativa e democrática. É importante que a comunidade participe da gestão escolar através dos Conselhos Escolares, vivenciando e atuando para que possa constituir a cultura local, visando um aprimoramento e um ensino mais eficaz já que estará sendo reconhecido o contexto cultural dos alunos sob influência, também, dos pais, reconhecendo que esta democratização da escola traz benefícios tanto para a equipe como para a comunidade.

Dentro da gestão, de acordo com Luck (2009), encontram-se 10 dimensões, divididas em 2 áreas: organização e implementação que irão contribuir na realização dos objetivos da instituição. As dimensões dentro da área de organização se “dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado” [Luck, 2008, p.26] e essas dimensões são: Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; Planejamento e organização do trabalho escolar; Monitoramento de processos e avaliação institucional; Gestão de resultados educacionais. É neste momento em que acontece o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações realizadas na escola.

Já nas dimensões que se encontram dentro da área de implementação o foco se encontra na promoção de mudanças, de transformações que devem acontecer dentro da instituição “de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional” [Luck, 2008, p.26]. É neste momento que se encontra: gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, pois o objetivo aqui é o de promover uma melhor aprendizagem e formação dos alunos.

Por fim, nota-se que para haver uma gestão escolar que alcance um resultado voltado para aquilo que é proposto na LDB e para a função social da escola, suas ações devem estar direcionadas dar uma autonomia para os sujeitos envolvidos desencadeando os conflitos que são essenciais em uma descentralização⁴.

Diante do que será exposto posteriormente irá se observar que uma Organização funciona melhor se os sujeitos forem, de fato, cogestores nas tomadas de decisões, e que sem uma análise adequada das ações desses indivíduos a chance de se chegar ao fracasso aumenta substancialmente. Porém, existem dois conceitos não antes mencionados diretamente, mas que são cruciais para a discussão. São as categorias: Instituição e Organização. Mas porque são importantes? Durante a pesquisa sobre a Autoavaliação, este foi bastante nomeado como autoavaliação institucional, entretanto para este trabalho o nosso foco é tratar a escola como uma Organização.

A escola é considerada uma Instituição, do ponto de vista sociológico. Mas, o que é Instituição? É “uma estrutura relativamente permanente de padrões, papéis e relações que os indivíduos realizam segundo determinadas formas sancionadas e unificadas, com o objetivo de satisfazer necessidades sociais básicas” (Fichter apud Lakatos, 1990, p.166). Portanto, para algo ser considerado uma Instituição é necessário se ter padrões quase que *permanentes* de ações, de atuação dos sujeitos, exemplos como: provas, comemorações, culturas no relacionamento como a hierarquização, ou seja, idealizando um modelo que deve ser seguido e conquistado do modo que foi imposto pelo meio social.

Importante dizer que, para nosso trabalho, a perspectiva tomada aqui acerca da escola, está relacionada à organização, pois

Organização é muito mais do que somente organogramas e um conjunto de cargos gerenciais e pode ser pensada como “uma casa a ser habitada por seres humanos” ou um “complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano”. A organização pode ser considerada, portanto, como um “sistema de papéis” que proporciona aos membros deste sistema tomar decisões (SIMON, 1965, p. 17 *apud* SCHULTZ, 2016, p.17).

Os sujeitos inseridos nas escolas entendem que na realidade as situações que ocorrem durante o processo de tomada de decisão até o resultado almejado são muito mais complexas, pois os cogestores não são robôs que apenas escutam o que é necessário se fazer, acata e

⁴ Conforme a perspectiva da Arena Política. Para tal Conferir: COSTA, Adelino Jorge. *Imagens Organizacionais da Escola*. IN: COSTA, Adelino, Jorge. **A escola como Arena Política**. 2ºed. Editora: ASA, 1996, p.73-87.

realiza. Eles são seres humanos que possuem singularidades, opiniões. Isso não quer dizer que, por causa das diversas situações que podem prejudicar o funcionamento da Organização não existam metas a serem cumpridas, pois existem, mas o que queremos deixar claro é que para alcançá-las o caminho a ser percorrido não é reto, mas com curvas e cheio de obstáculos, e é necessário estar atento a isto. Por isto que Etzioni afirma que Organização “são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos” (1967, p. 9).

A escola é muito mais que uma simples Organização, é uma Organização complexa porque os objetivos destinados são complexos⁵, tem como agravante o fato de que o resultado não é preciso, palpável “seus clientes têm necessidades individuais especiais, muitas delas imprevisíveis, que necessitam ser atendidas” (MEYER, 2007 p.235). Por outro lado, é necessário ter uma conexão com a comunidade ao seu redor fazendo uso do diálogo e do aconchego para que as famílias participem mais ativamente no meio escolar não só sendo cogestores das decisões burocráticas da mesma, mas sendo participativo quanto a educação de seus filhos. Portanto, nada na escola é fácil, o resultado nunca se alcança facilmente e na primeira tentativa, mesmo que os profissionais estejam qualificados para tal.

Depois do exposto acima é de grande importância se compreender o que é Autoavaliação Institucional. Neste primeiro momento, visando identificar como esta prática interfere direta e indiretamente na Organização escolar para posteriormente tratar sobre a Autoavaliação interna. Será que a autoavaliação institucional⁶ realmente é indispensável para uma evolução nas práticas institucionais? Analisar a autoavaliação institucional é mais do que simplesmente olhar para o modo como uma instituição se auto avalia, mas reconhecer o que essa prática/cultura influencia no seu desenvolvimento.

Quando se trata de avaliação institucional estamos falando de analisar uma parte importante da organização estudada. Essa “parte importante” a que nos referimos trata sobre as análises dos “processos acadêmicos, sua estrutura e funcionamento, a área administrativa, cursos, projetos, programas, observando sempre os resultados produzidos e diferentes significados” (NETO, 2007, p.174). E todas estas categorias observadas são uma parte do todo, pois para se ter processos acadêmicos, cursos, projetos e entre os outros citados é necessário se ter sujeitos que pensam, refletem e colocam em prática aquilo que é exigido e

⁵ Uma organização com um objetivo intangível, alcançada num processo que leva décadas e que necessita da interação de muitas unidades: sujeitos, normas, cultura, finanças, políticas etc.

⁶ Apesar de tratarmos como Institucionais, ela é de caráter Organizacional, ligada às Unidades Escolares.

todo esse processo do pensar ao fazer não é avaliado, a avaliação institucional ocorre com o produto já pronto para ser usado. A partir desta análise a organização receberá o feedback para melhorar e/ou aprimorar o que é necessário e assim, junto com a avaliação interna, irá incrementar o nível de crescimento das suas práticas tanto administrativas (procedimentais), quanto pedagógicas. Como Neto afirma: “o processo de avaliação institucional deve ter seu ápice [...] na autoavaliação interna, o que implica salientar seu aspecto crítico-transformador” (2007, p.185). Por este motivo que é importante que a autoavaliação institucional se dê no seio de uma gestão democrática, na qual todos os indivíduos dentro da instituição devem ter o direito de contribuir, de ser Cogestor nas tomadas de decisões e assim se alcançar os objetivos almejados.

Então, para se alcançar resultados mais satisfatórios é necessário que a organização escolar se avalie internamente, realizando a autoavaliação, que é uma extensão da avaliação institucional. Mas, o que é autoavaliação interna? Quais são seus objetivos? Esta, serve como uma balança para medir se as ações dos envolvidos na escola estão indo de acordo com os objetivos da mesma e dos Órgão externos (Ministério da Educação e Cultura – MEC; Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM; Exame Nacional de Cursos – Provão), sendo necessário reconhecer suas vitórias e derrotas durante todo o percurso, portanto é um “processo pelo qual uma escola é capaz de olhar criticamente para si mesma com a finalidade de melhorar posteriormente os seus recursos e o seu desempenho” (ESIS apud Alaíz *et al.*, 2003 apud Rocha, 2012, p.50) e seus objetivos de acordo com a CONAES⁷ é o de

Produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade (BRASIL, 2007 apud Grochoska, 2013 p.55)

A gestão escolar, em suas etapas do processo de gestão, promove os meios para o alcance das metas propostas de forma eficiente e eficaz, pois permite que, no desenvolvimento das ações, aconteça o monitoramento das atividades e, com isso, sejam feitas as correções necessárias, além de propiciar que estas ações sejam realizadas de forma organizada e com uma liderança que motive os colaboradores. Por isso, como Afirma Ketele

⁷ Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior.

apud Rocha (2012) é necessário “recolher um conjunto de informações pertinentes, válidas e fiáveis, no sentido de examinar o grau de adequação entre esse conjunto de informações e um conjunto de critérios definidos” (p.50).

Contudo, as práticas de autoavaliação podem ser encontradas nas mais diversas ações dentro da organização, portanto esses processos vão muito mais além do que uma análise da escola e das relações de poder, mas das escolhas que são realizadas dia a dia para o bom funcionamento do local.

Pode ser considerado também uma outra perspectiva sobre o tema abordado que Oliveira (2015) nos traz, afirmando que a autoavaliação contribui para se desenvolver uma produção de conhecimentos dentro da organização. Há uma concreta possibilidade de se produzir conhecimentos através do exercício de se avaliar, e essa produção de conhecimentos se dá através das práticas de reflexão das ações dos sujeitos quanto as suas atitudes, suas decisões.

É importante delimitar a perspectiva de Empoderamento para aprimorar as observações realizadas no presente trabalho. Aqui no Brasil o significado de Empoderamento não se constitui como um conceito consensual, “não tem um caráter universal, conforme alerta Gohn” (2004 *apud* Baquero, p.176, 2012), mas alguns de seus significados nos interessa.

O termo Empoderamento é de origem inglesa⁸ e “tem como tradução os verbos transitivos autorizar, habilitar ou permitir (Stotz e Araújo *apud* Kleba e Wendausen, p.735, 2009). Portanto, estar “Empoderado” é ter condições de autorizar ações, habilitar os diversos meios possíveis para que se chegue ao objetivo proposto e permitir que os sujeitos ao seu redor contribuam para que o desenvolvimento ocorra de modo mais eficiente e eficaz. Para isso é necessário que o ocorram “[...] processos de mobilizações e práticas que objetivam promover e impulsionar grupos e comunidades na melhoria de suas condições de vida, aumentando sua autonomia” (Ibidem).

O Empoderamento de um gestor reflete diretamente na sua autonomia e em como ele passa a gerir o ambiente de trabalho, o que, muitas vezes, contribui para um melhor desenvolvimento da Organização e de seus cogestores, sendo “através desse processo, [que] pessoas renunciam ao estado de tutela, de dependência, de impotência, e transformam-se em sujeitos ativos” (Herriger, 2006a, p.16 *apud* Ibidem)

⁸ Chamada de *empowerment*.

Diante do exposto, Baquero afirma que

diversos autores dividiram o Empoderamento em níveis: “empoderamento individual, o empoderamento organizacional e o empoderamento comunitário”[...] O primeiro se diz respeito a um empoderamento de si, do seu Eu, aqui, no caso, dos próprios Gestores visando ter um “aumento no nível de autoestima, de autoafirmação e de autoconfiança das pessoas. Estratégias voltadas à autoajuda e ao auto-aperfeiçoamento estão presentes [...]” o que contribui nas tomadas de decisões e no Poder⁹ que ele tem dentro da Organização escolar. [...] No segundo tópico o Empoderamento se volta para uma perspectiva mais ampla que pode ser “gerado *na e pela* organização” (2012, p.176 - 177).

Portanto, o meio externo irá ter maior influência no desenvolver do Empoderamento do que o tópico anterior, o último tópico se aproxima muito do segundo e não servirá para o presente trabalho. Neste caso existe uma maior sensibilidade quanto a participação dos cogestores da Organização no processo de tomada de decisão visando que haja uma maior coletividade e ocorra de modo horizontal¹⁰

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de campo do tipo exploratória e qualitativa, pelo qual, para se obter os elementos necessários foi primeiramente realizada uma análise documental de um Relatório do Projeto Piloto sobre Autoavaliação que ocorreu em 3 escolas de nível fundamental do sistema municipal de Maceió, posteriormente foi realizada uma entrevista com os Gestores (Diretor e Coordenador) da mesma. A pesquisa de campo do tipo exploratória

[...] é a observação dos fatos tal como ocorrem. Não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas [...] proporcionar maior familiaridade com o problema [fazendo uso do] levantamento bibliográfico [e] ou entrevistas, [e de uma] pesquisa bibliográfica ou estudo de caso, já a pesquisa qualitativa [...] é descritiva [e] as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Os dados obtidos são analisados indutivamente¹¹. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas [nesse] processo (RODRIGUES, 2007, pp. 4-5).

⁹ Esta categoria é “um aspecto chave no processo de empoderamento (Kleba e Wendausen, p.736, 2009), já que o processo de decisão é tomado a partir dos interesses do Ator.

¹⁰ Ou seja, todos os envolvidos tenham como contribuir nas tomadas de decisões. A hierarquização não ocorre mais como uma pirâmide.

¹¹ Neste caso quando tratado os dados analisados de modo indutivo está relacionado à: “observação dos fenômenos; descoberta da relação entre eles; generalização da relação” (RODRIGUES, 2007, p.7)

No que se refere às fontes para a realização do presente trabalho, foram delimitadas duas: fonte oral e escrita. Os documentos adquiridos foram frutos de um Projeto Piloto sobre Autoavaliação realizado pela Secretaria Municipal de Educação – SEMED, a Diretoria de Gestão Educacional, Coordenadoria Geral de Informação e Avaliação Escolar, Setor de Avaliação Escolar – SAVE e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). No outro momento, a entrevista foi realizada em dois momentos, o primeiro foi realizado com a Coordenadora Geral do Projeto SEMED/PNUD em Maceió – AL (entrevistada 1), e posteriormente com o Diretor (entrevistado 2) e a Coordenadora (entrevistada 3) da instituição escolhida, onde foi realizada uma comparação entre os autores aqui estudados e os dados colhidos.

Com a obtenção desses dados passamos a comparar as informações visando reconhecer os seguintes aspectos: houve um processo de Racionalização referente ao processo de desenvolvimento da Autoavaliação? Houve empoderamento¹² por parte da gestão escolar nas tomadas de decisões? Quais mudanças foram necessárias para que o processo de Autoavaliação tivesse resultados satisfatórios?

4 PAPEL DO DIRETOR E DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Nesta pesquisa de campo foram selecionados apenas para a entrevista o Diretor e o Coordenador da Organização Escolar por motivos explicados a seguir. Mas é importante destacar nesse primeiro momento duas questões balizadoras para a compreensão do nosso trabalho. A primeira é que entendemos que o Cogestor é a comunidade escolar, alunos, técnicos, docentes, auxiliares e pais; A segunda que o Empoderamento do Gestor se refere ao aumento de sua capacidade de decisão baseada na influência que exerce na relação com seus cogestores. Isto é, liderança frente ao grupo da comunidade escolar. Existe um aumento do poder político, diferente do Poder Legal-formal dada pela norma, tradicionalmente visto na ação do gestor.

Com isso, o Gestor de uma escola possui um papel fundamental durante todo o desenvolvimento das suas ações e a dos cogestores dentro da Organização, pois para que os objetivos sejam alcançados deve haver um trabalho em conjunto e para que isso aconteça é necessário haver uma abertura para que todos participem das tomadas de decisões

¹² Na perspectiva de influenciar positivamente (liderar) os cogestores (entendidos como a comunidade escolar) no processo decisório.

O fato de a equipe institucional cultivar sensações positivas, compartilhar aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários ao estarem num ambiente estimulante sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho coletivo cooperativo e prazeroso. (SILVA, p.69, 2009)¹³

É papel do diretor instituir processos de negociação de conflitos e potencializar a participação dos membros nos processos decisórios que ocorrem deixando um ambiente favorável para uma convivência mais harmoniosa, com isso os envolvidos percebem tal cuidado e tendem a dar o seu melhor em suas devidas funções

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz (Idem, p.68 - 69, 2009)

Já o Coordenador Pedagógico tem sua função mais voltada para uma articulação entre a escola e a comunidade que a cerca. De acordo com Oliveira (2004)

o Coordenador Pedagógico tem como papel principal organizar, orientar e harmonizar “o grupo de professores, alunos, funcionários e pais da escola na qual atua, [...] apoiado em um método, em um determinado sistema” [...] A questão Pedagógica serve para nortear a ação da Coordenação dando um sentido, um norte na prática da escola “coordenar o processo pedagógico no cotidiano da escola, articulando ações e relações no interior da escola e entre escola e a comunidade, em consonância com o projeto político-pedagógico (OLIVEIRA, p.2 - 3, 2004)

Compreendendo a tamanha importância desses dois atores na Organização Escolar foi delimitado na entrevista conhecer um pouco mais sobre eles, visando identificar se a prática de autoavaliação contribuiu nas suas decisões e se o papel de cada um deles foi mais bem delimitado ou não.

5 PROJETO SEMED-PNUD DE AUTOAVALIAÇÃO: CARACTERIZAÇÃO

A fonte escrita utilizada como base para a entrevista com a Gestão e com a Coordenadora Geral do Projeto SEMED/PNUD, foi um Relatório do Projeto piloto sobre Autoavaliação instituída em 3 escolas da rede municipal de Maceió sendo proposto pela Secretaria Municipal de Educação – SEMED, a Diretoria de Gestão Educacional,

¹³ Vale lembrar que apesar do termo institucional aparecer na maioria das citações vemos a escola como uma Organização como já foi explicado anteriormente.

Coordenadoria Geral de Informação e Avaliação Escolar, Setor de Avaliação Escolar – SAVE e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

A proposta apresentada no Projeto de Autoavaliação teve seu início com a ideia do Consultor e coordenador científico do projeto, aonde o mesmo trouxe uma nova visão sobre Autoavaliação que já foi implantada e implementada em escolas do Porto (em Portugal) como afirma a Coordenadora Geral do Projeto

Ent.1: Nesse contexto o conhecimento dessa política de autoavaliação nas escolas pública do Porto pareceu uma proposta interessante como referência, Fomos conhecer em loco a proposta e sua aplicação nas escolas,[...] conhecemos o departamento de Psicologia da Universidade de Porto,[...] onde a proposta foi gerada e decidimos na volta dessa visita de estipular um Memorando de Cooperação Técnica entre a Universidade do Porto, PNUD e SEMED.

Com isso, podemos perceber que a ideia em si já existia e já era colocada em prática em outro lugar, adaptada para ser posta em prática aqui em Maceió, levando sempre em consideração as limitações e problemáticas das Escolas do Município.

Este Projeto tem como objetivo dar uma maior autonomia às escolas frente as responsabilidades impostas a elas, pois era necessário uma

Ent.1: Proposta de uma nova política de organização escolar que focasse intervenções para qualificar a gestão democrática, que pudesse focar em metas construídas coletivamente a partir das prioridades da comunidade escolar. Que a Gestão Escolar pudesse ter uma formação no âmbito da organização escolar, do planejamento das ações e na finalidade do trabalho escolar com a participação de todos os representantes da escola”

Já que, fora as demandas formais-legais, é necessário haver um trabalho em conjunto com a comunidade Cogestora. O início do Projeto se deu em fevereiro de 2017, sendo primeiro organizado como seria o Projeto Piloto junto com a produção das Diretrizes de Avaliação e Aprendizagem, e posteriormente se deu início ao processo de seleção das 3 escolas que implementariam este projeto. A escolha das escolas ocorreu de modo eliminatório de acordo com as respostas das atividades propostas pelos grupos organizadores. Foram utilizados vários procedimentos como: entrevistas, grupos focais, questionários, observação e relatos das comissões de autoavaliação de escolas. Cada etapa valia pontos, sendo da seguinte forma: muito bom (MB) - 3,0; satisfatório (S) - 2,0; insatisfatório (In) - 1,0.

O grupo participante desse processo na unidade escolar envolveu: Diretor, Vice-Diretor, Coordenador, Vice Coordenador, Secretaria, Professores, alunos e pais. A metodologia empregada foi considerada mista já que foram utilizados diversos procedimentos como

Seminários, Grupos Temáticos (GT); Palestras; Relatos de Experiência; Grupos de Discussão Focalizada de autodiagnóstico e Oficinas de Formação [...] [e para realizar a colheita de dados teve suporte de] entrevistas, grupos focais, questionários, observação e relatos das comissões de autoavaliação de escolas [...] [já na análise de dados foi utilizado uma] técnica de análise de conteúdos (BARDIN *apud*) e análise estatística (SAMPLERI *apud*) (MARINHO, p. 8, 2017)

Após essa análise do documento, foi realizado um roteiro para a entrevista com o Diretor e Coordenador de uma das escolas, a fim de buscar mais informações sobre os resultados que esse Relatório proporcionou para todos os envolvidos na escola.

6 ANÁLISE DE DADOS

A escola onde se realizou a entrevista, foi escolhida dentre as 3 que realizaram o projeto. O critério inicial foi o de proximidade com a UFAL. Importante ressaltar que as três escolas estão localizadas em “territórios de extrema vulnerabilidade social e escolar, [...] são caracterizados por processos de marginalização e exclusão no acesso à escola e no sucesso escolar” (MARINHO, 2017, p.1)

Na Organização entrevistada possui 255 alunos, dividido em 12 turmas. São 10 professores sendo 9 efetivos e 1 horista. Dessas 12 turmas, 10 são regulares (sendo 2 de cada ano) e 2 são de correção de fluxo (formadas por alunos dos 3º 4º e 5º ano que estão com mais de 2 anos de distorção idade-ano). A Escola vem superando a meta do Ideb a cada ano de avaliação e está entre os 10 maiores Ideb da SEMED. Hoje o Ideb dela é 5,4.

Durante o processo de entrevista podemos perceber que existe uma gratificação muito grande nas falas dos sujeitos quanto ao Projeto de Autoavaliação, pois de acordo com eles os resultados, até então, estão sendo satisfatórios.

Ent.1: a escola ficou muito mais bonita e mudou a percepção da escola, fazendo sentir que os problemas escolares devem ser enfrentados por todos.

Em um primeiro momento buscamos entender como ocorreu o processo de implementação do Projeto na escola, já sabemos, através da análise do Relatório do Projeto¹⁴ que houve uma seleção fazendo uso de pontuação para cada atividade realizada pelas escolas em observação, entretanto era necessário que a Organização aceitasse fazer parte de todo esses procedimentos avaliativos até chegar na implementação do mesmo

tendo sido pré-selecionadas 9(nove) escolas, mediante lista prévia definida pelos Setores da SEMED, a saber: Avaliação Escolar, Gerenciamento e Organização

¹⁴ Disponibilizado pelo Consultor e coordenador científico do projeto: Prof. Doutor Paulo marinho.

Escolar, Supervisão Escolar e Ensino Fundamental, que consideraram como critério inicial a interação e a gestão participativa da equipe gestora. (RELATÓRIO DO PROJETO, p.31, 2017)

Foi exposto por ambos os entrevistados que houve uma reunião com o Setor de Avaliação Escolar – SAVE junto com a Coordenação Geral do Projeto (PNUD-SEMED), a fim de expor a proposta.

Ent.2: A escola foi convidada a participar de [uma] reunião para um primeiro contato sobre o projeto, através do setor de avaliação escolar – SAVE da Secretaria Municipal de Educação de Maceió

Nesta reunião foi mostrado que este mesmo Projeto já tem uma continuidade de 10 anos em Portugal onde o resultado está sendo satisfatório e por consequência deste efeito positivo foi trazido até o município de Maceió para perpetuar uma melhoria na educação Básica do Estado.

Sendo colocado toda a proposta para os entrevistados foi de escolha deles primeiramente realizar rodas de conversas com todos os integrantes da escola sobre o que estava sendo ofertado: gestores, professores, alunos, pais de alunos, funcionários, coordenadores pedagógicos para ser tomada uma decisão

Ent.3: O processo foi por adesão, se estabeleceram critérios de convocatória para as escolas, foi um processo não impositivo, mas de adesão. As escolas convidadas aderiram porque estavam conscientes da necessidade de mudar a organização escolar e qualificar o trabalho da gestão em um processo de auto avaliação

De acordo com eles, foi optado por fazer este apanhado sobre o que os integrantes da Organização achavam sobre o Projeto, pois acreditam que para caso a escola fosse contemplada/aceita, era necessário haver um engajamento, uma vontade de todos os envolvidos de fazer parte daquele momento tão importante e necessário visando uma melhoria não só pedagógica, mas institucional na Organização, já que durante o processo de implementação todos teriam que participar e cumprir com seu papel.

Ent.3: Criamos vários momentos de conversa com toda equipe escolar. Todos participaram: professores, gestores, alunos, pais de alunos, funcionários, coordenadores pedagógicos. A escola ouviu a todos! Tinha que ser uma decisão coletiva, pois o projeto ia mexer com toda escola, como também iria precisar da participação de todos. Então tinha que ser uma decisão tomada pelo coletivo da escola.

Esta situação nos remete ao que Freund nos traz na categoria Ação Social afirmando que os sujeitos se conectam através de dois tipos de relações, sendo que uma delas está voltada para os sentimentos, aonde “[...] se fundamenta no sentimento subjetivo dos

participantes de pertencerem a um mesmo conjunto” (FREUND, 2013, pg. 98), portanto para haver maior engajamento dos integrantes na Organização é importante eles se sentirem parte de um todo e o de querer fazer parte desse todo para que atuem de modo mais preciso e objetivo visando alcançar o fim esperado, pois todo

Ent.1: Esse processo consegue alcançar mudanças significativas não somente no plano quantitativo das metas, mas e sobretudo na mudança de postura e colaboração à gestão escolar [que] deu outro significado a participação alimentando o sentimento de pertencimento.

E foi isto o que ocorreu quando o Diretor e a Coordenadora optaram por mostrar aos envolvidos que eles fazem parte das tomadas de decisões da Escola os incentivando a exporem suas opiniões e ressalvas para posterior a isto, ser dada a resposta a SEMED.

Ent.3: Quando todos disseram sim, voltamos a conversar com a equipe de avaliação da SEMED e aceitamos participar do projeto.

Durante todo esse processo realizado a ser tomada uma decisão para aceitar aderir ao Projeto de Autoavaliação a categoria Poder¹⁵ fica bastante evidente. Isso se dá porque o processo de tomada de decisão neste momento não está acontecendo de modo unilateral, mas em conjunto com todos os cogestores da Organização. Antes de adentrar melhor neste assunto vale ressaltar qual a concepção de Poder dos entrevistados. Para o Diretor da escola esta categoria tem um amplo sentido e para ele para que seja exercido o Poder é necessário haver uma participação, um ouvir o que os outros dentro da Organização tem a dizer, refletir sobre sua prática, avaliar, reavaliar e se auto avaliar tendo uma plena conscientização de que Poder não está relacionado a imposição, ao mandar, ao exigir. O mesmo afirma que Poder deve

Ent.2: ser exercido com liderança, participação, tolerância, partilha, onde o coletivo escolhe, decide, direciona, se responsabiliza e age na busca dos objetivos comuns.

Para a Coordenadora Poder não possui um conceito fixo sendo considerado polissêmico, ambíguo, ou seja, de difícil compreensão da objetividade de tal categoria abordada

Ent.3: A definição de poder é polissêmica, pois este termo é ambíguo e, por isso mesmo, difícil de captar numa fórmula ou numa proposição, num ponto de vista.

Apesar de tal dificuldade em dar um conceito fixo, a mesma afirma que o Poder tem a capacidade de orientar e motivar ações que girem em torno de um só interesse.

¹⁵ Será discutido nosso entendimento de Poder mais a frente.

Ent.3: *Contudo, creio que o poder é a capacidade de mobilizar e canalizar forças em torno de um interesse.*

Isto pode ser observado nas relações entre os indivíduos, a mesma também afirma que na relação de Poder é necessário que

Ent.3: *[...] um se faz ouvir e entender e o outro capta e age/interage no vai e vem das relações. Assim, nesse “mecanismo” as coisas não [são] impostas de forma autoritária, mas são discutidas e decididas com a participação de todos, mesmo tendo alguém que lidere e que responda pelas tomadas de decisões.*

Sabendo disso, consideramos Poder como uma categoria que é utilizada no intuito de influenciar as pessoas ao seu redor a realizar aquilo que é necessário para se obter o resultado esperado, ou seja, ocorre na ação dos sujeitos, como afirma Foucault (2004) “o poder não se dá, não se troca nem se retoma, mas se exerce, só existe em ação” [p. 175 apud Brígido, 2013, p.61]. Em nossa concepção o Poder está relacionado a capacidade de influência que um sujeito exerce diante de outros a fim de que os seus “subordinados” realizem o que está sendo proposto de modo colaborativo sendo satisfatório todo o processo para ambos os lados.

Dominação está voltada para uma perspectiva unilateral, como afirma Weber sendo “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis” [1994, p. 33], onde um manda e o outro obedece, não existindo qualquer tipo de aproximação para com o que o outro tenha a contribuir, podemos observar tal perspectiva na fala da Coordenadora apesar de haver uma controversa no final dela.

Este tipo de controvérsia entre as duas categorias aqui apresentadas surge porque no dia a dia de nossas vidas temos diversas experiências que envolvem o Poder, a Liderança, a Dominação e seus conceitos acabam se perdendo durante os processos de ação social justamente por haver essas misturas dos modos de gerir.

A categoria Liderança, trazida para essa discussão, se aproxima muito com a categoria Empoderamento apresentada no Referencial Teórico do presente trabalho. Ambas se aproximam, ou podemos afirmar que andam juntas, porque possuem um objetivo muito claro entre elas: fazer com que o líder tenha mais autonomia e determinação para gerir da melhor maneira possível o ambiente de trabalho dando espaço para que seus Cogestores tenham voz, tomem decisões e se sintam motivados a cumprir com suas obrigações, tornando a relação entre eles mais harmônica e satisfatória. De acordo com Herriger *apud* Kleba e Wendausen (2009), estar Empoderado é saber renunciar qualquer tipo de dependência buscando nos

transformar em indivíduos mais ativos que almejam ter ou aumentar sua autonomia, sendo escritor da própria história.

Este modo de gerir uma Organização está presente na fala do Diretor da escola aqui escolhida, pois ele deixa claro que ter Poder é saber ouvir, refletir, se auto avaliar e quem segue nesta perspectiva está sendo um Líder de Empoderamento¹⁶. A partir do momento que foi escolhido pelos entrevistados tomar a decisão de ouvir os Cogestores da Organização, e após a discussão apresentada sobre Poder e Liderança, observamos que, apesar de haver pensamentos um pouco distintos sobre o papel da Gestão na Organização escolar ambos conseguiram entrar em um consenso e seguir pelo melhor caminho.

Nessa discussão é notório que houve um grande interesse por parte dos entrevistados em aderir ao Projeto de Autoavaliação, mas por qual motivo houve este interesse? Qual o objetivo da autoavaliação para a gestão? O que eles acreditaram/acreditam que poderia/pode ser modificado na Cultura Organizacional da escola? Houve um grande empenho para que esta proposta fosse implementada na escola, pois eles acreditam que o ato de se avaliar aprimora o trabalho realizado diariamente melhorando e crescendo as metodologias utilizadas pela gestão escolar e de todos os indivíduos visando um melhor desenvolvimento pessoal, administrativo, financeiro, pedagógico e relacional. Todo esse processo tem como objetivo melhorar a aprendizagem das crianças motivando, com essas ações, toda a equipe já que precisam andar em conjunto para que tal objetivo seja alcançado.

A partir do momento em que tudo isto ocorre a Cultura Organizacional¹⁷ da escola instantaneamente é modificada, pois todo o âmbito escolar passa a olhar para si e para os outros de modo diferente tendo que estar o tempo todo disposto e aberto a receber os *feedbacks* de seus colegas de trabalho a fim de analisar e modificar o que é necessário. Podemos considerar esse novo modo de pensar sendo uma Racionalidade, que é considerado por Vietta (2015) como um modo de pensar e agir visando uma afinidade entre o meio e fim.

Com isso, o tipo de racionalidade aqui apresentada é a Racionalidade Formal por estar diretamente conectada com o modo de pensar e agir através das ações dos sujeitos. Nesta categoria é levado em consideração uma análise realizada pelos os envolvidos a fim de

¹⁶ “[...] um estilo de liderança onde o indivíduo influencia, motiva e habilita outros” (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson & Gupta, 1999) (apud SALVADOR, p.9, 2018).

¹⁷ De acordo com Schein é “[...] um padrão de pressupostos de base – inventado, descoberto ou desenvolvido por um dado grupo à medida que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna – que tem dado resultados suficientes para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correcto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (1991: 9 apud COSTA, 1996, p.118).

delimitar os melhores caminhos a serem percorridos, visando diminuir ou até mesmo resolver os erros que venham ser apresentados até se chegar ao objetivo esperado, ou seja “[...] relaciona-se com a capacidade de compreendermos se o agente realizou (em maior ou menor grau) um cálculo ajustando os meios e os fins de sua ação” (OLIVEIRA, 2017, pg.52).

Toda essa análise e adequações realizadas por todos os envolvidos está registrada no Plano de Ação de Melhoria (PAM) da escola, onde estão delimitados diversos planos, objetivos de cada atividade e os responsáveis por cada uma delas, ou seja, cada um tem sua função no processo de implementação das propostas não ficando apenas encarregado para o Diretor e a Coordenadora tal responsabilidade, essa distribuição de tarefas ocorre também por consequência da formação da equipe de autoavaliação escolar – CAAVE, que possui um regulamento próprio sendo constituído por coordenação, vice coordenação e secretariado, entretanto os sujeitos que ocupam essas vagas na CAAVE são: pais de alunos, professores, e trabalhadores da escola.

Foi questionado se a escola dispunha dos meios necessários para implantar o projeto, feito aos entrevistados para melhor compreender as dificuldades ou não que foram enfrentadas durante o início do mesmo. De acordo com eles a escola estava sim preparada para colocar o Projeto em vigor porque a única exigência era ter uma equipe gestora comprometida e articulada juntamente com a equipe escolar, sem medo de se auto avaliar e mudar o que fosse necessário.

Diante disso foi questionado: qual(is) mudanças são (serão) possíveis com a autoavaliação? Foi relatado que houve

Ent.2: Uma mudança de visão em relação à gestão, possibilitando a conscientização de que todos fazem a gestão escolar acontecer, cada um na sua função. Outra mudança fundamental é o exercício de avaliação e autoavaliação, individual e coletiva, do trabalho realizado na escola, para que as intervenções possibilitem resultados eficazes.

Já a coordenadora nos respondeu tal questão em tópicos, caracterizando que a autoavaliação produz Meios Racionais no Processo de Decisão.

Ent.3: Diagnóstico da escola: pontos fortes e pontos fracos; Coleta e análise de dados; Identificação de situações concretas e resultados que necessitam de melhoria; Missão, valores e visão da escola; Identificação das prioridades de melhoria; Estabelecimento de objetivos, metas e ações; Planejamento das ações de melhoria; Meios e recursos (internos e externos); Definição das ações a desenvolver; Estabelecer a cultura de autoavaliação na escola.

Essas mudanças relatadas pelos entrevistados é uma resposta concreta do exercício da Autoavaliação Institucional e da Autoavaliação Interna estudado no Referencial Teórico.

Parece ser uma demonstração de que com a Autoavaliação é possível melhorar o processo de desenvolvimento da escola nos âmbitos, pedagógico, institucional, financeiro, já que ocorre

Ent.1: Primeiramente uma inversão de posturas, trabalho de equipe, empoderamento das equipes gestoras, elaboração de metas a partir da própria escolas, saber interpretar os dados produzido pela mesma escola, utilizar instrumentos de planejamento e de avaliação. Percorrer um processo para objetivos de qualificação da gestão de forma política e técnica.

Quando paramos para nos avaliar, a nos enxergar estamos dispostos a mudar nosso modo de ver e agir para ampliá-lo, abrir a mente e ver que todo aquele contexto escolar tem diversas singularidades que precisam ser vistas, observadas e modificadas, como já foi afirmado anteriormente por Meyer (2007), cada indivíduo possui necessidades próprias e cada uma delas muitas vezes são desconhecidas pelos sujeitos ao seu redor, mas por ser desconhecida não quer dizer que não exista, por consequência disso é de extrema importância que se tenha uma maior sensibilidade no olhar a fim de atender as demandas colocadas em pauta.

Ent.1: As mudanças foram colhidas de forma rápida pelas escolas, o professor de formação do CAAVE e a coordenação do projeto nas escolas, trabalharam para construir um Plano de melhorias nas escolas (PAM). Com a participação de professores, familiares e funcionários todos foram envolvidos nesse processo. O Plano de melhorias não era somente da equipe gestoras, mas de todos.

Um processo, exatamente. Tudo isto que está sendo realizado não vem com respostas imediatas, não acontece em 3, 4, 5 meses, tanto que o Projeto está sendo executado desde 2017 e a entrevista aqui realizada ocorreu em Agosto de 2019 quase 2 anos depois e mesmo assim, apesar de já ser evidente algumas respostas, que são positivas, para ela não dá para afirmar o que falta para alcançar os fins concretos porque até lá muita coisa pode ser melhorada, retirada, tratada com mais cuidado, esta visão da Coordenadora está interligada com a visão da Coordenadora Geral do Projeto, pois a mesma afirma que para alcançar os fins esperados deve ocorrer

Ent.1: Um processo de formação permanente baseado em princípios democrático e ferramentas de gestão pública. Mas tudo isso é possível trabalhando diretamente com a gestão escolar e identificando elementos e práticas positivas nesse sentido.

Por isso que a atitude que os entrevistados tiveram de conversar primeiramente com todos os que estariam envolvidos durante toda a implantação e implementação do projeto está diretamente conectado com a importância da Autoavaliação Institucional e a Interna de estar inserida no seio de uma gestão democrática pelo qual todos os sujeitos que estão dentro da

Organização tem o direito de intervir, de ter seu papel de Cogestor nas tomadas de decisões reconhecendo que o resultado não ocorrerá de modo imediato, mas processual.

Todos os envolvidos no meio da Organização têm seu papel, sua função, mas a cultura enraizada é a de que só o Gestor e o Coordenador manda, organiza e faz acontecer. Entretanto, quando a Autoavaliação passou a estar presente modificando a cultura organizacional da escola os papéis e as visões passaram a ser modificadas. Por isso que quando questionado se: a gestão sentiu seu poder decisório crescer ou diminuir? Por quê? foi dito pelo Diretor que cresceu, e a Coordenadora afirmou que nessas circunstâncias ter mais ou menos poder não é ponto. O cerne da questão está voltado para o

Ent.3: Saber mobilizar o coletivo, descobrir suas potencialidades e transformar tudo em ação que gere resultados. Nesse processo de autoavaliação o poder decisório passa pelo coletivo. Um ganho grande foi a capacidade de obter autoconhecimento. O autoconhecimento é indispensável para que a gestão analise a maneira como toma as decisões. A gestão precisa sempre atuar com os seus pares.

Podemos observar que com a presença do Projeto as funções foram distribuídas de modo mais Racional, para que todos pudessem se sentir parte e responsável por alguma tarefa na escola. Portanto, a Racionalidade administrativa está marcada na descentralização, isto é, na Racionalidade relacionada a valores: o valor da participação política no processo decisório. De acordo com a Coordenadora o Projeto é descentralizador, o que antes era realizado apenas pela Gestão e Conselho Escolar hoje é realizado por todos, sendo dividido através da CAAVE que tem a função de conseguir uma articulação das ações que precisam ser realizadas com os sujeitos que tem a capacidade de assim fazerem

Ent.3: Antes o trabalho era sempre dividido entre conselho escolar e gestão. Hoje com o processo de autoavaliação o trabalho é compartilhado. O projeto de autoavaliação é descentralizador. Há líder para cada ação. A CAAVE tem a responsabilidade de articular todos eles para que as ações sejam realizadas.

Portanto, com as divisões das atividades sendo realizadas de modo Racional e todos possuindo uma abertura para contribuir com a escola, foi questionado se a Gestão e/ou a Coordenação ganharam papel fiscalizatório a fim de estar sempre observando as produções de seus Cogestores

Ent.3: Não no sentido de fiscalizar, mas no sentido de acompanhar, monitorar. Porque com o projeto fica claro para toda a equipe escolar que as coisas não podem ficar soltas.

Ou seja, é de suma importância que exista um controle do que está sendo realizado dentro da Organização para que todas as ações estejam voltadas para a concretização dos

objetivos traçados no PAM, sendo alcançadas através desse processo de monitoramento e de acompanhamento durante todo o percurso.

Com isso, podemos concluir que após a implantação e implementação do Projeto se instalou uma nova Racionalidade: a da Autoavaliação, que possibilita um novo modo de pensar/agir na Organização e adequou os fins (aprendizagem eficaz) aos meios disponíveis. Por consequência há empoderamento por parte dos Entrevistados, aonde os gestores passaram a exercer uma liderança durante o processo, obtendo mais resultados com o novo modo gerir a Organização.

7 CONCLUSÃO

Uma gestão escolar de qualidade tem que estar diretamente ligada a uma gestão democrática, sendo de suma importância para o bom desenvolvimento da Organização, pois junto com a Autoavaliação se consegue analisar a escola e a si a fim de identificar as problemáticas para que, através disso, todos os envolvidos possam resolvê-los, mas não de maneira superficial, e sim de modo que cheguem até a raiz do problema.

Diante de tudo o que apresentado neste trabalho, vimos o quão importante é a Autoavaliação dentro da Organização, pois ela traz uma Racionalidade relacionada a valores que influencia diretamente no desenvolver de toda a dinâmica da Cultura Organizacional da Escola. Apenas 3 escolas estão colocando em prática o Projeto Piloto de Autoavaliação, e com o resultado da Análise aqui apresentada, podemos afirmar que a escola utilizada para coleta de dados possui um modo de pensar e agir completamente diferente das demais, aonde toda a dinâmica da Organização está caminhando para mais e melhores resultados à frente.

8 REFERÊNCIAS

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. **Empoderamento: Instrumento De Emancipação Social? – Uma Discussão Conceitual**. Revista Debates, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan.-abr. 2012.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 23/12/1996, p.27.833. Disponível em. Acesso em 10/2/2019.

BRÍGIDO, Edimar Inocêncio. **Michel Foucault: Uma Análise do Poder**. Rev. Direito Econ. Socioambiental, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 56-75, jan./jun. 2013.

COSTA, Adelino Jorge. **Imagens Organizacionais da Escola.** IN: COSTA, Adelino, Jorge. **Cultura Organizacional: Investigações Iniciais.** 2ªed. Editora: ASA, 1996, p.73-87.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas.** Editora: Livraria Pioneira, São Paulo, 1967.

FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber.** Editora: Forense, São Paulo.

GIDDENS, Anthony; SUTTON, Philip W. **Conceitos essenciais da Sociologia.** In: Tema 10 – Sociologia Política. Tradução: Cláudia Freire. 1 ed. São Paulo: Editora Unesp, 2016, p. 330 – 332.

GROCHOSKA, Marcia Andreia. **As contribuições da autoavaliação institucional para a escola de educação básica: uma experiência de gestão democrática.** Petrópolis: Vozes, Rio de Janeiro, 2013.

KLEBA, Maria Elisabeth; WENDAUSEN, Agueda. **Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política.** Saúde Soc. São Paulo, v.18, n.4, p.733-743, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia Geral.** São Paulo: Atlas, 6º ed. 1990.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editor a Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional.** 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MARINHO, Paulo. **Relatório de Atividades no Âmbito do Projeto Piloto de Autoavaliação de Escolas da Rede Municipal de Maceió: Avaliar Para Conhecer, Intervir E Melhorar.** Dezembro, 2017.

MEYER JR, Victor. **A Escola como Organização Complexa.** Ijuí – RS: Ed. Unijuí, 2007. pp. 231-262

MORAES, L. F. R.; FILHO, A. M.; DIAS, D. V. **O Paradigma Weberiano da Ação Social:** um Ensaio sobre a Compreensão do Sentido, a Criação de Tipos Ideais e suas Aplicações na Teoria Organizacional. RAC, v. 7, n. 2, abr./jun. 2003.

NETO, Guilherme Marback. **Avaliação: Instrumento de Gestão Universitária.** Vila Velha, ES: Editora Hoper, 2007.

OLIVEIRA, Jorge Eduardo de. **Da proposta à concretização: o fim do departamento na reforma administrativa da Universidade Federal de Alagoas – UFAL.** Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas. Centro de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. Maceió, 2017.

OLIVEIRA, José Márcio Augusto de. **A avaliação institucional da Universidade Brasileira.** Maceió: EDUFAL, 2015.

OLIVEIRA, Irailde C. S. **A Função/Ação do Coordenador Pedagógico no Cotidiano Escolar: do Planejamento à Avaliação.** In: Coordenação Pedagógica. Maceió: UFAL/CEDU/NEAD, 2004.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica.** FAETEC/IST, Paracambi, 2007.

ROCHA, Lima. **Avaliação Externa de Escolas: Liderança(s) e autoavaliação que relação? External Evaluation of Schools: Leadership(s) and self- evaluation: what kind of relationship?.** EDUSER: revista de educação, v 4(2), 2012.

SALVADOR, Ana Raquel Barreiros. **Liderança Tóxica e Liderança de Empoderamento: Relações com a motivação para o trabalho.** 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações.** Editora da UFFRGS: Porto Alegre, 2016.

SELL, Carlos Eduardo. **Max weber e a racionalização da vida.** Editora: Vozes, Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, Eliene Pereira da. **A Importância do Gestor Educacional na Instituição Escolar.** Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, p.68-83, jul./dez. 2009.

SILVA, Daniela Vilaverde e. **Escola e lógicas de acção organizacional: contributos teóricos para uma análise sociológica da organização educativa.** Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 103-126, jan./mar. 2007.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e Construindo um Conceito de Gestão Escolar Democrática.** Educação em Revista, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático.** RAP: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.2, n.38, p. 199-220, mar./abr. 2004.

VIETTA, Silvio. **Racionalidade – Uma história universal: Cultura Europeia e globalização.** Tradução: Nélio Schneider. Editora da Unicamp, São Paulo, 2015.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva;** tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn, 3ª edição, Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1994.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Racionalidade

- Como surgiu a ideia da autoavaliação na Escola?
- Qual o objetivo da autoavaliação para a gestão?
- A escola dispunha dos meios necessários para implantar o projeto?
- Qual(is) mudanças são (serão) possíveis com a autoavaliação?
- O que falta na escola para alcançar os fins?
- Que adequações a escola fez, fará e deseja fazer para alcançar os objetivos propostos?

2. Poder (decisório)

- Como ocorreu o processo de decisão na implantação do Projeto? Quem Participou?
- Qual sua concepção de Poder?
- A gestão sentiu seu poder decisório crescer ou diminuir? Por quê?
- Com a participação no projeto alguma tarefa antes da função da gestão foi passada a alguém?

3. Empoderamento

- Aumentou o número de atribuições/decisões?
- Ganhou algum papel fiscalizatório?
- Do seu ponto de vista alguém e/ou algum grupo aumentou seu poder de decisão?