

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO, GESTÃO E**  
**INOVAÇÃO**

Reginaldo Aparecido Pereira Bolin

Sistema de avaliação institucional como ferramenta de gestão em uma  
escola técnica estadual de São Paulo

ARARAQUARA - SP  
2023

**REGINALDO APARECIDO PEREIRA BOLIN**

Sistema de avaliação institucional como ferramenta de gestão em uma  
escola técnica estadual de São Paulo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, da Universidade de Araraquara (UNIARA), como requisito final para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Falsarella

ARARAQUARA - SP  
2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

B673s Bolin, Reginaldo Aparecido Pereira.

Sistema de avaliação institucional como ferramenta de gestão em uma escola técnica estadual de São Paulo/Reginaldo Aparecido Pereira Bolin. - Araraquara: Universidade de Araraquara, 2023.  
62f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação - Universidade de Araraquara-UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Ana Maria Falsarella

1. Avaliação institucional.
2. Escola Técnica Estadual (Etec).
3. Sistema de avaliação institucional (WebSAI).
4. Gestão escolar.
5. Planejamento docente. I. Título.

CDU 370

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BOLIN, Reginaldo Aparecido Pereira. **Sistema de avaliação institucional como ferramenta de gestão em uma escola técnica estadual de São Paulo**. 2023. 62f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

## ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Reginaldo Aparecido Pereira Bolin

TÍTULO DO TRABALHO: Sistema de avaliação institucional como ferramenta de gestão em uma escola técnica estadual de São Paulo

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2023

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Reginaldo Aparecido Pereira Bolin

Rua Dr Jorge Raphe, 327 Vale do Sol II CEP 14960-584 – Novo Horizonte/SP  
[reginaldo.bolin@uniara.edu.br](mailto:reginaldo.bolin@uniara.edu.br) / [reginaldobolin@hotmail.com](mailto:reginaldobolin@hotmail.com)



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,  
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.

Área de Concentração: **Educação e Ciências Sociais**.

Nome do autor: **Reginaldo Aparecido Pereira Bolin**.

Código de aluno: **15021-026**

Data: **13 de março de 2023**

Título Do Trabalho: "**Sistema de avaliação institucional como ferramenta de gestão em uma escola técnica estadual de São Paulo**".

Assinaturas dos Examinadores:

Conceito:

**Prof. Dra. Ana Maria Falsarella** (orientadora)  
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X)Aprovado ( ) Reprovado

**Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz**  
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X) Aprovado ( ) Reprovado

**Prof. Dr. Adailton Borges de Oliveira**  
FATRA – Ensino Superior

(X)Aprovado ( ) Reprovado

Versão definitiva revisada pela orientadora em: 13/05/2023

**Prof. Dra. Ana Maria Falsarella** (orientadora)

## **Agradecimentos**

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida, a qual me permitiu chegar até este momento.

À Professora Dr<sup>a</sup> Ana Maria Falsarella, por toda dedicação, paciência, pelo apoio e magnificas contribuições.

Aos professores do Programa pelas excelentes contribuições, as quais certamente me permitiram uma profunda reflexão sobre a importância do trabalho docente para o crescimento de uma sociedade igualitária.

Aos meus familiares, os quais sempre me apoiaram com suas presenças em minha vida.

Aos colegas da turma que contribuíram para o entendimento das diferentes realidades do processo educacional.

Aos amigos e colegas da escola em que trabalho, por contribuírem na participação da pesquisa.

## RESUMO

A importância do sistema de avaliação institucional como ferramenta de gestão para a unidade escolar é o tema desta pesquisa. A pesquisa versa especificamente sobre o Sistema de Avaliação Institucional (WebSAI) aplicado anualmente em uma escola técnica estadual (Etec) do interior de São Paulo vinculada ao Centro Paula Souza (CPS). O problema que a direcionou refere-se à eficácia e à utilização dos resultados Web-SAI. O objetivo geral foi o de investigar as repercussões da avaliação institucional e sua utilização como ferramenta de trabalho para a gestão escolar. Foram objetivos específicos: (a) Observar o efeito da divulgação dos resultados do Web-SAI na escola; (b) Identificar pontos positivos e eventuais pontos com potencial de melhoria que a avaliação institucional pode ter no ambiente escolar; (c) Verificar se, após a divulgação dos resultados, é feita análise dos dados pela equipe escolar; (d) Identificar se são tomadas medidas pela escola em função dos resultados do WebSAI; (e) identificar se há utilização da ferramenta pela equipe gestora como norteadora do planejamento docente. Parte-se da hipótese de que a avaliação institucional promove o desenvolvimento de ações para a minimização de deficiências identificadas pelos docentes e que estes, coordenados pela equipe gestora, aplicam novas metodologias e práticas de ensino após a análise dos dados obtidos pela avaliação da unidade escolar. O trabalho se justifica porque a avaliação institucional, como componente do planejamento escolar, precisa ser avaliada em sua efetividade como instrumento que os gestores podem utilizar na condução do planejamento docente. No levantamento bibliográfico inicial, foram destacados cinco trabalhos: Froncillo (2009); Moraes, Albuquerque, Santos e Silva (2020); Aiello (2020); Ramos (2011) e Corrêa (2018). A principal referência para análise dos dados foi Lück, mas inúmeros outros autores foram consultados. Foi utilizada metodologia de pesquisa qualitativa e empírica, tendo por instrumento um questionário respondido por professores de cursos técnicos a respeito do WebSai. A parte empírica foi apoiada por pesquisa em documentos orientadores oficiais do CPS. Concluiu-se que a utilização do sistema de avaliação institucional pode ser efetivo instrumento de trabalho da gestão escolar e dos docentes com indicadores que contribuem para a percepção dos docentes sobre as mudanças necessárias ao planejamento das aulas, podendo ser aprimorado com linguagem mais clara aos docentes e discentes, possibilidade de adequação para as características e necessidades locais e configurado para preenchimento único pelos docentes, além de outras considerações sobre o uso efetivo dos resultados pelos docentes. Como produto, foi elaborado um relatório técnico a ser apresentado à escola, esperando-se que sirva para apoiar as reflexões de sua equipe.

**Palavras-chave:** Avaliação institucional. Escola Técnica Estadual (Etec). Sistema de Avaliação Institucional (WebSAI). Gestão escolar. Planejamento docente.

## ABSTRACT

The importance of the institutional evaluation system as a management tool for the school unit is the subject of this research. The research deals specifically with the Institutional Assessment System (WebSAI) applied in a state technical school in the interior of São Paulo linked to the Paula Souza Center (CPS). The problem that guided it refers to the effectiveness and use of the results of the Institutional Assessment System (SAI) applied annually at Etec, which is the object of this research. The general objective was to investigate the repercussions of the institutional evaluation developed at Etec and the importance of the Institutional Evaluation System as a working tool for school management. The specific objectives were: (a) To observe the effect of disclosing the results of the Web-SAI in the school; (b) Identify positive points and possible points with potential for improvement that institutional evaluation can have in the school environment; (c) Verify whether, after the results are published, data is analyzed by the school team; (d) Identify whether action is taken by the school based on the results of the WebSAI; (e) identify whether the management team uses the tool as a guide for teaching planning. It is based on the hypothesis that institutional evaluation promotes the development of actions to minimize deficiencies identified by teachers and that these, coordinated by the management team, apply new methodologies and teaching practices after analyzing the data obtained from the evaluation of the school unit. The work is justified because institutional evaluation, as a component of school planning, needs to be evaluated in its effectiveness as an instrument that managers can use in conducting teacher planning. In the initial bibliographic survey, five works were highlighted: Froncillo (2009); Moraes, Albuquerque, Santos e Silva (2020); Aiello (2020); Ramos (2011) and Corrêa (2018). Considering these readings, it can be concluded that the use of the institutional evaluation system can be an effective working tool for school management in actions related to unit planning, as it brings important results and indicators for school use. Reference authors were: Lück, Sanches and Silva, in addition to others who proved relevant during the development of the research. Qualitative and empirical research methodology was used, using a questionnaire answered by teachers of technical courses about WebSai applied at school. It was supported by research in official guiding documents of the Paula Souza Center. It was concluded that the use of the institutional evaluation system can be an effective working tool for school management and teachers with indicators that contribute to the teachers' perception of the necessary changes in class planning, and can be improved with clearer language for teachers. and students, the possibility of adapting to local characteristics and needs and configured for single completion by professors, in addition to other considerations about the effective use of results by professors. As a product, a technical report will be prepared to be presented to the school team, hoping that it will serve to support the reflections of the school team.

**Keywords:** State Technical School (Etec). Institutional Assessment System (WebSAI). Institutional evaluation as a school management tool. Teaching planning.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Trabalhos selecionados no levantamento bibliográfico .....	15
Quadro 2: Experiência e nível de ensino dos docentes .....	41
Quadro 3: Questões 8 a 19.....	43
Quadro 4: Indicadores para a gestão escolar com base nas questões de 8 a 19.....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária .....	39
Gráfico 2: Gênero .....	40
Gráfico 3: vínculo empregatício .....	41
Gráfico 4: Questões 9,10 e 17 .....	45
Gráfico 5: Questões 12,18 e 19 .....	46
Gráfico 6: Questões 8,13,14 e 15 .....	47
Gráfico 7: Questões 11 e 16 .....	48
Gráfico 8: Questão 21 .....	51
Gráfico 9: Questão 22.....	52

## LISTA DE SIGLAS

AI – avaliação institucional

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBO - Classificação Brasileira de Ocupações

CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNCT - Catálogo Nacional de Cursos Técnicos

CPS – Centro Paula Souza

EJA - Educação de Jovens e Adultos

ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

ENCCEJA - Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos

ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio

ETEC – Escola Técnica

ETIM - Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio

FATEC - Faculdade de Tecnologia

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES - Instituições de Educação Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPES - Instituto de Estudos Políticos e Sociais

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MTec-PI - Habilitação Técnica Profissional em Período Integral

SAI – Sistema de Avaliação Institucional

SEDUC-SP – Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

SciELO - *Scientific Electronic Library Online*

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

SARESP - Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFT - Universidade Federal de Tocantins

UNIARA - Universidade de Araraquara

USP - Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
1.1 Sobre termos utilizados .....	12
1.2 Levantamento bibliográfico.....	14
1.3 Apoio teórico .....	19
1.4 Justificativa.....	19
1.6 Objetivos geral e específicos .....	20
1.7 Hipótese.....	21
1.8 Riscos, benefícios e garantias éticas.....	21
2. Apoio teórico.....	23
3. Metodologia .....	28
3.1 O Centro Paula Souza.....	28
3.2 Caracterização da unidade pesquisada .....	31
3.3 A pesquisa de campo .....	34
3.4 O instrumento de coleta.....	35
4. Apresentação dos resultados .....	39
5. Considerações finais.....	55
Referências Bibliográficas.....	58

## 1. INTRODUÇÃO

Sou graduado em Tecnologia de Produção e em Gestão Empresarial pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS). Atualmente exerço atividades profissionais como docente titular e como Assessor Técnico Administrativo II em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do estado de São Paulo onde anualmente é realizada a Avaliação Institucional unificada por determinação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CPS), ao qual a escola é vinculada.

O Sistema de Avaliação Institucional (SAI ou WebSAI), criado pelo CPS, consiste em um questionário que promove a avaliação anual de cada escola por meio de mecanismos que coletam informações de modo *online* entre a comunidade acadêmica (gestores, funcionários, professores, alunos), pais de alunos e egressos, sobre os processos de funcionamento da escola, práticas pedagógicas utilizadas, adequação do espaço físico e das instalações, bem como sua repercussão na realidade social onde a instituição se insere. Conforme o que informa o site do CPS, o objetivo da WebSAI “é buscar a melhoria da qualidade de ensino por meio do autoconhecimento para auxiliar a equipe de gestão das Etecs.” De acordo com o CPS “os resultados da pesquisa demonstram pontos positivos e negativos das escolas e possibilitam a elaboração de estratégias para melhorar o desempenho dos estudantes.”<sup>1</sup>

A presente pesquisa tem como propósito ampliar a compreensão sobre o tema Avaliação Institucional para melhor entender as repercussões da avaliação institucional desenvolvida na Etec pesquisada, bem como a importância de um sistema de avaliação institucional como ferramenta de trabalho para a gestão escolar. Tal motivação sobre o tema iniciou-se em meados de 2012, em uma reunião de planejamento escolar que teve como objetivo a análise dos dados referentes à avaliação institucional aplicada no ano anterior. Desde então, de forma singela e espontânea, dentro das atividades docentes diárias, busco compreender a importância da avaliação institucional para o trabalho de cada professor, bem como seu considerável valor para a instituição de ensino como um todo. No entanto, ao longo do tempo, muitas inquietações surgiram, das quais algumas são abordadas neste trabalho.

Neste sentido, previamente e de forma sucinta, é fundamental esclarecer o entendimento aqui tomado sobre o que são empresas, o que são serviços e os conceitos de administração e gestão e, a fim de melhor compreender desde o ambiente macro no qual a escola está inserida até o papel da gestão escolar.

---

<sup>1</sup> (<https://www.cps.sp.gov.br/avaliacao-institucional/avaliacoes-etec/>. Acesso em 23 fev.2023)

## 1.1 Sobre termos utilizados

Chiavenato (2005) descreve empresas como uma estruturação nas quais os indivíduos trabalham em grupo desenvolvendo determinadas tarefas.

As empresas são organizações sociais que exploram um determinado negócio visando alcançar determinado objetivo. O objetivo final pode ser o lucro, ou pode ser o atendimento de determinadas necessidades e demandas da sociedade sem a preocupação prévia com o lucro. (CHIAVENATO, 2005, p. 2)

No que diz respeito à administração, de acordo com Fayol<sup>2</sup> (2012), seu significado é composto por um conjunto de funções necessárias para qualquer empresa, são elas: funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de segurança, funções de contabilidade e funções administrativas, sendo a função administrativa o cerne da gestão empresarial. “A função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social, enquanto as outras funções põem em jogo a matéria-prima e as máquinas, a função administrativa restringe-se somente ao pessoal” (FAYOL, 2012, p. 43).

Trigueiro e Marques (2014) reforçam que a administração tem como finalidade estabelecer e alcançar objetivos e metas, ou seja, qual o propósito que determinada instituição pretende atingir, qual resultado deverá ser atingido e como.

Considerando ainda que a presente pesquisa foi realizada em uma escola pública, Oliveira (2016) reforça que a estrutura da administração pública como um todo, além de balizada pela legislação, tem como objetivo prestar um serviço que atenda ao interesse público, sendo este o fruto do planejamento e trabalho dos servidores públicos.

No que tange aos serviços, Toledo *et al* (2013) ressaltam que é algo de difícil conceituação uma vez que a prestação de serviços pode ou não estar ligado a um bem tangível. “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível” (TOLEDO *et al*, 2013, p.176).

Sobre os conceitos de administração e gestão, Tenório e Lopes (2010, p.204) salientam que “os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos”. Os autores destacam também que:

Embora as concepções sejam distintas, percebe-se que na área empresarial, o processo de gestão vincula-se à consecução de metas e objetivos através do processo de tomada

---

<sup>2</sup> Administração industrial e geral - previsão, organização, comando, coordenação, controle. Título original: Administration industrielle et générale - prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle), lançado na França em 1916.

de decisão. Pode-se afirmar que no setor educacional a gestão também relaciona-se com esses aspectos, mesmo tratando-se de áreas específicas da sociedade. (TENÓRIO; LOPES, 2010, p. 204)

Delimitando para o contexto escolar, Libâneo (2015) descreve o ato de administrar dentro da ciência da administração; remetendo ao ambiente escolar teríamos a administração escolar. O autor relata as particularidades de uma escola, sendo esta então uma organização, a definindo da seguinte maneira.

Adotamos o sentido amplo de organização, ou seja, unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição. (LIBÂNEO, 2015, p.87).

Para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões. É este o processo que denominamos de gestão. (LIBÂNEO, 2015, p. 87).

Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido, é sinônimo de administração. (LIBÂNEO, 2015, p.88).

Acerca do entendimento de administração e gestão Falsarella (2021) salienta que,

A partir das políticas educacionais dos anos 1990, o termo “administração”, mais tradicional, caiu em desuso, dando lugar ao termo “gestão”, mas abrangente. Essa substituição seria resultante de uma maior exigência de participação dos educadores e dos usuários da escola na gestão democrática, levando à interpenetração das dimensões pedagógica e política na questão administrativa. (FALSARELLA, 2021, p.35)

Por fim, no que diz respeito à gestão escolar, não se pode deixar de destacar o conselho de escola, que o Ministério da Educação (BRASIL, MEC, 2006) descreve ao se referir à gestão da escola pública:

Esse processo se desenvolve sob a responsabilidade dos profissionais da educação, com a participação da comunidade da escola por meio do conselho escolar, ou seja, dos representantes das comunidades escolar (pais, alunos, profissionais da educação que trabalham na escola) e local (membros da comunidade circunvizinha à escola). Enfrenta-se um grande desafio: como garantir a participação de todos os membros da comunidade em seus processos deliberativos, especialmente quando as populações são numerosas e tão diversas em seus interesses? Ter grandes grupos de pessoas sendo representadas por outras, legitimamente eleitas para cumprir tal função (democracia representativa), é a garantia da participação dos membros da comunidade nos processos deliberativos. Os eleitos constituem conselhos que são formados pelo conjunto dos que representam segmentos significativos da sociedade. Essas pessoas têm o papel e os deveres ético e moral de representar os interesses dos seus eleitores, assegurando a representatividade. (p.20)

## 1.2 Levantamento bibliográfico

Para o levantamento bibliográfico inicial foram utilizadas três palavras-chave: avaliação; avaliação institucional; sistema de avaliação institucional, sendo que a palavra-chave “avaliação” acabou sendo descartada por ser pouco específica. As principais fontes de pesquisa para este mapeamento bibliográfico inicial foram os trabalhos disponíveis nos portais da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e de universidades, a saber: Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de Tocantins (UFT) e Universidade de Araraquara (UNIARA). Também foram encontrados trabalhos publicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e pelo próprio Centro Paula Souza (CPS).

Com as palavras-chave “sistema de avaliação” e “avaliação institucional”, na base SciELO foram encontrados vários artigos, em sua grande maioria trabalhos que buscam entender melhor o sistema de avaliação institucional no âmbito das instituições de ensino superior e com foco no Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes). Apenas um dos artigos encontrados, o qual se refere mais especificamente à avaliação institucional em uma escola técnica, se destacou e foi selecionado; o trabalho trata sobre a disponibilidade e a acessibilidade do questionário de avaliação da instituição aplicado à comunidade escolar.

Já no portal da Capes, apesar de um volume menor de trabalhos sobre o tema, foram encontrados quatro artigos que se mostraram relevantes; um trata da avaliação institucional no âmbito de uma coordenadoria regional de educação do Rio Grande do Sul, dois sobre instituições de ensino superior e um sobre a contribuição das avaliações para o planejamento escolar em uma escola pública de educação básica.

No site da Universidade de São Paulo (USP) foi selecionado apenas um trabalho, que trata da avaliação institucional em escolas municipais da capital paulista e buscou compreender os processos, possibilidades e benefícios deste tipo de avaliação.

Foi analisado também um estudo da Universidade Federal de Tocantins (UFT) que trabalha com a análise dos resultados dos indicadores de desempenho institucional, a partir do Sinaes com foco nas políticas acadêmicas da universidade.

No site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) foi encontrado um trabalho que defende a importância em se constituir um sistema próprio de avaliação da Educação Profissional e Tecnológica de âmbito nacional.

Dois trabalhos sobre práticas e desafios do Sistema de Avaliação Institucional do CPS e sobre o caminho que este sistema está trilhando com a contribuição de múltiplos olhares, foram encontrados no portal do CPS.

Por fim, foram encontrados cinco trabalhos no site do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação (área da Educação) da Uniara. Um trabalho abordou a avaliação em uma escola de educação infantil e foi descartado e os outros quatro abordaram sobre avaliação institucional em Etecs. Destes quatro, o primeiro tem foco no observatório escolar, o segundo tem foco no reagrupamento dos questionários da avaliação, o terceiro com foco na análise das questões do WebSAI e o quarto que abordou a verificação da avaliação como uma ferramenta de utilização pelos gestores escolares, o qual se destacou, uma vez que está mais próximo da minha inquietação. Esses 14 trabalhos estão indicados no Quadro 1.

### Quadro 1: Trabalhos selecionados no levantamento bibliográfico

(Continua)

Plataforma	Autor	Título	Tipo	Instituição	Ano
SciElo (1)	Rita Aparecida Souza da Luz, Leandro Petarnella, Amelia Silveira	Disponibilidade e acessibilidade do sistema de avaliação institucional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza sob a ótica de seus gestores	Artigo	Revista da Avaliação da Educação Superior	2020
Capes (4)	Maria Goreti Farias Machado, Maria Beatriz Gomes da Silva	A avaliação institucional em uma coordenadoria regional de educação.	Artigo	Fundação Carlos Chagas	2018
	Maria Luiza de Sousa Pinha, José Camilo dos Santos Filho	Avaliação institucional e elaboração do planejamento, planos e projetos anuais.	Artigo	Unoeste	2014
	Glades Tereza Félix, Daniele Barros Vargas Furtado	Autoavaliação institucional e (in)cultura de participação na universidade	Artigo	Instituto Federal do Rio Grande do Norte	2016
	Zulmar Belmonte Nascimento, Márcia Zampieri Grohmann	Uma década de auto-avaliação institucional: o que mudou na percepção dos docentes?	Artigo	UFMS	2013
USP (1)	Meire Festa	Autoavaliação institucional participativa da educação infantil na cidade de São Paulo	Doutorado	USP	2019

(Continua)

(Conclusão)

UFT (1)	Eduardo Andrea Lemus Erasmo, Michelle Semiguen Lima Trombini Duarte, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires Nunes, Rayenne Neres Montelo Mendes.	Avaliação Institucional: uma análise de indicadores de desempenho institucional em uma IFES	Artigo	Universidade Federal do Tocantins	2018
Inep (1)	<i>Gustavo Henrique Moraes, Ana Elizabeth M. de Albuquerque, Robson dos Santos e Susiane de Santana M. O. da Silva</i>	Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica: um campo em construção	Livro impresso e digital	Inep	2020
CPS (2)	<i>Roberta Froncillo</i>	SAI - Sistema de avaliação institucional: práticas e desafios.	Livro impresso	Centro Paula Souza	2011
	<i>Ivone Marchi Lainetti Ramos</i>	A autoavaliação nas Etecs: um caminho construído com múltiplos olhares.	Livro impresso	Centro Paula Souza	2011
Uniara (4)	<i>Antonio Cesar Aiello</i>	O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza (WebSAI): subsídios para a atuação do diretor de escola	Mestrado	Uniara	2020
	Antonio Pinto do Nascimento	Avaliação institucional: um novo olhar no avaliar, múltiplos instrumentos, diferentes momentos e diferentes agentes	Mestrado	Uniara	2016
	<i>Carlos Simão Coury Corrêa</i>	Avaliação institucional e a gestão escolar em uma Escola Técnica Estadual (Etec) do interior de São Paulo	Mestrado	Uniara	2018
	Fúlvio Jorge Zaniboni	WebSAI: Uma visão sobre o uso da ferramenta de avaliação no processo de gestão da Etec de Ibitinga-SP	Mestrado	Uniara	2019

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Na sequência é apresentada a síntese dos cinco trabalhos, dentre os 14 selecionados, mais estreitamente relacionados ao propósito da presente pesquisa, os quais se encontram assinalados em *itálico* no Quadro 1.

De acordo com Froncillo (2009), o sistema de avaliação institucional está diretamente ligado ao contexto nacional e até ao internacional, marcados pela velocidade com que ocorrem as mudanças científico-tecnológicas, trazendo impactos econômicos, políticos e sociais. Essas mudanças exigem um realinhamento das políticas educacionais para atender as novas demandas produtivas e as expectativas sociais. Com isso os sistemas e as instituições de ensino passaram a adotar medidas de flexibilidade para assumirem o seu papel de agentes construtores da cidadania e formadores de profissionais alinhados às novas necessidades.

Para essa mesma autora (Froncillo, 2009), os indicadores analisados pelo SAI mostram a escola como um todo, apontando o que deve ser reestruturado na própria escola, através de estratégias que procurem aproveitar as próprias potencialidades. Esses indicadores são divididos em três partes. A primeira é chamada de processo e tem como objetivo analisar o desempenho pedagógico, a higiene e a segurança, a gestão, a infraestrutura e o desempenho profissional. A segunda parte leva o nome de produto, em que são analisados os indicadores de desempenho escolar, da situação de egressos e das relações escola-sociedade. Por fim, a terceira parte denominada benefício, em que são analisados os indicadores de grau de satisfação, de expectativas atendidas e de avaliação dos cursos. Esses indicadores são levantados por meio de questionários aplicados *online* e respondidos anualmente pelos alunos, professores e funcionários sobre os diferentes aspectos da instituição. Essas questões são qualitativas e procuram captar a percepção que os diferentes atores têm sobre as escolas.

Froncillo (2009) ainda ressalta que o resultado obtido deve servir como um diagnóstico, denominado *inputs*, a fim de iluminar a proposição de ações para o plano de desenvolvimento institucional da unidade escolar, devendo auxiliar no planejamento para a melhoria da qualidade do processo e do produto. O SAI permite que cada unidade escolar adote estratégias de aprendizagem e eficiência vinculando-as ao envolvimento da comunidade escolar. Outro ponto forte da avaliação, segundo a autora, é que os seus resultados oferecem detalhes do processo que deve ser planejado e, o mais interessante, apresenta as limitações a serem superadas através da identificação dos itens mais significativos para a escola.

Moraes, Albuquerque, Santos e Silva (2020) Nesse sentido Moraes, Albuquerque, Santos e Silva (2020, p. 414) ressaltam que “as informações e o conhecimento gerados no WebSai permitem que sejam estruturadas ações com a finalidade de promover a melhoria contínua” e destacam que a avaliação institucional possibilita que todos os envolvidos no processo qualifiquem sua eficiência e indiquem suas potencialidades e fragilidades. Logo, a avaliação institucional é uma ferramenta de grande importância, guiando a unidade escolar para a eliminação de fragilidades que possam vir a comprometer o ensino escolar. Para eles, entender

a desconfiança em constituir um sistema próprio de avaliação da educação técnica e profissional demanda apreender a característica de nosso país, marcado pelo preconceito contra o trabalho manual, herança escravocrata. Os autores apontam a contradição entre a defesa pública de cursos técnicos e a discriminação oculta sobre esse tipo de formação, destinada aos que não consigam vagas em cursos de formação superior tradicionais. Esses mesmos autores reforçam que “a avaliação institucional, propriamente dita, possibilita que todos os envolvidos no processo qualifiquem sua eficiência e indiquem suas potencialidades e fragilidades”. (p. 414). Segundo eles, a avaliação institucional é subdividida em quatro indicadores: insumos, processo, resultado e impacto, conforme descrição:

Insumos: referem-se aos meios pelos quais o projeto educacional é implementado. Permitem oferecer uma fotografia da infraestrutura básica dando uma visão geral das condições de todas as unidades e de eventuais demandas.

Processo: Revela como os insumos são utilizados nas ações cotidianas das unidades. Resulta da maneira como toda a comunidade escolar se organiza para cumprir a missão educacional de cada unidade.

Resultados: Mostram os resultados e objetivos atingidos pelo Centro Paula Souza e suas unidades, além de dados subjetivos referentes às percepções dos diferentes agentes sobre as realizações das unidades.

Impacto: Demonstra os efeitos conseguidos pelo Centro Paula Souza a médio e longo prazos e está relacionado com os egressos dos cursos oferecidos nessa instituição. (MORAES, ALBUQUERQUE, SANTOS e SILVA 2020, p. 413)

Aielo (2020) salienta que, pela sua experiência em escola técnica, observou “que as informações coletadas nos levantamentos não estariam sendo usadas na gestão das unidades, ou, na maioria das vezes, são subutilizadas” (p. 92). Dois pontos positivos apontados pelo autor nesse sistema de avaliação são a autoavaliação e a avaliação participativa, as quais permitem a contínua retroalimentação do sistema, procurando aprimorar os padrões de qualidade e estimulando estratégias coletivas e criativas, regionais e personalizadas, para o atendimento às realidades da escola e dos alunos, explorando as suas próprias potencialidades.

Ramos (2011) destaca a trajetória histórica do uso dos indicadores na educação, afirmando que os índices de evasão, por exemplo, são indicadores clássicos no setor e fundamentam a tomada de decisão nas escolas e que o uso de indicadores permite a construção de um cenário próximo da realidade da unidade de ensino. Para a autora, esses indicadores são essenciais para a escola, pois a partir do seu estudo, permitem a implementação de ações no sentido da busca pela qualidade.

Corrêa (2018) reforça que o Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza é um instrumento relevante de gestão escolar, uma vez que apresenta como resultado elementos oriundos dos sujeitos que frequentam a unidade escolar, podendo ser um grande subsídio para o gestor que o souber utilizar.

Enfim, considerando esses estudos pode concluir que um sistema de avaliação institucional tem como principal finalidade levantar indicadores de melhoria do sistema de ensino como um todo e de cada escola em particular. Eles possibilitam a identificação de pontos positivos e de pontos negativos do processo escolar. Essa identificação, se bem entendida e utilizada, pode levar à criação de estratégias de gestão para solucionar ou minimizar os problemas apontados. Como exemplo pode-se citar o planejamento para solucionar o problema de evasão de alunos a partir da identificação de suas causas, problema que em alguns casos pode ser resolvido com uma maior interação entre o discente e o docente a fim de despertar o interesse do aluno pela disciplina lecionada e, conseqüentemente, para os estudos como um todo.

### **1.3 Apoio teórico**

Autores que examinam a questão da avaliação institucional serão mais bem explorados na seção 2, específica sobre o apoio teórico. Dentre eles destaca-se, *a priori*, Lück (2012), que considera a avaliação institucional como instrumento-chave de gestão escolar, pois possibilita o desenvolvimento permanente da qualidade da educação na instituição. Outros autores considerados foram: Freitas *et al* (2014), Silva (2007), Sanches (2009), Libâneo (2015), Dias Sobrinho e Balzan (2005), Falsarella (2011, 2021), Grochoska (2013) e Hirata, Oliveira e Mereb (2019).

### **1.4 Justificativa**

Entende-se que esta pesquisa poderá contribuir para a avaliação da eficiência e da eficácia<sup>3</sup> das ações da escola do ponto de vista dos professores, permitindo a definição de políticas institucionais e de projetos de capacitação do quadro de colaboradores, além de subsidiar a elaboração do projeto pedagógico da unidade, a partir do resultado de cada indicador avaliado a fim de superar os problemas e melhorar o desempenho.

Vale destacar que uma gestão escolar que se vale de indicadores educacionais, dentre outros instrumentos de trabalho, tem maior possibilidade de identificar a tendência evolutiva dos níveis de qualidade em determinado período, o que permite a comparação das ações planejadas e implementadas com os resultados obtidos.

---

<sup>3</sup> Eficácia refere-se a fazer a tarefa certa, completar atividades e alcançar metas. Eficiência é sobre fazer as coisas de maneira correta, rápida e com menos gastos. Disponível em: <https://www.diferenca.com/eficiencia-e-eficacia/>. Acesso em 20 fev.2023.

A avaliação institucional, como componente do planejamento escolar, precisa ser avaliada em sua efetividade como instrumento que os gestores podem utilizar na condução do planejamento docente.

No levantamento bibliográfico não foi encontrado trabalho que trate especificamente dos impactos da avaliação institucional nas ações dos gestores e professores com vistas à melhoria do trabalho desenvolvido. Assim, a pesquisa poderá contribuir para os avanços nos estudos acadêmicos sobre o tema.

Sendo assim, acredita-se que o estudo seja relevante e encontre aqui a justificativa para sua realização.

### **1.5 Problema e perguntas de pesquisa**

O problema que direcionou a pesquisa refere-se à eficácia, à eficiência e à utilização dos resultados do Sistema de Avaliação Institucional (SAI) aplicado anualmente na Etec que é objeto desta pesquisa.

As questões de pesquisa decorrentes foram:

- (1) A AI realizada permite de fato identificar eventuais problemas da instituição para serem sanados a fim de beneficiar toda a comunidade escolar, fortalecendo-a como um todo?
- (2) Os gestores utilizam os resultados da AI para orientar o planejamento docente?
- (3) Quais os aspectos positivos e as dificuldades na aplicação da AI, na leitura e análise dos dados e na sua utilização no planejamento escolar?
- (4) Quais os impactos positivos e/ou negativos da aplicação da AI na escola?

Ou, pelo contrário:

- (5) O processo de AI é realizado apenas para cumprir um procedimento formal, atender a legislação vigente e contribuir para a bonificação por resultados?

### **1.6 Objetivos geral e específicos**

O objetivo geral foi o de investigar, da perspectiva dos docentes, as repercussões da avaliação institucional desenvolvida na Etec e a importância do Sistema de Avaliação Institucional como ferramenta de trabalho para a gestão escolar.

Foram objetivos específicos:

- a. Observar o efeito da divulgação dos resultados do WebSAI na escola;

- b. Identificar pontos positivos e eventuais pontos com potencial de melhoria que a avaliação institucional pode ter no ambiente escolar.
- c. Verificar se, após a divulgação dos resultados, é feita análise dos dados pela equipe escolar;
- d. Identificar se são tomadas medidas pela escola em função dos resultados do WebSAI;
- e. Identificar se há utilização da ferramenta pela equipe gestora como norteadora do planejamento docente.

### **1.7 Hipótese**

A hipótese inicial considerada foi que a avaliação institucional promove o desenvolvimento de ações para a minimização de deficiências identificadas pelos alunos e docentes e que os professores, coordenados pela equipe gestora, aplicam novas metodologias e práticas de ensino após a análise dos dados obtidos pela avaliação da unidade escolar. É, portanto, ferramenta importante da gestão escolar.

### **1.8 Riscos, benefícios e garantias éticas**

A presente pesquisa envolveu seres humanos, que responderam um questionário. Entende-se que a probabilidade da ocorrência de riscos aos sujeitos, tais como desconfortos e constrangimentos, foi mínima, pois foram adotados procedimentos para reduzir a possibilidade de riscos nos aspectos psicológicos, sentimentais e emocionais, tais como estresse, ocultação da opinião e de situações de conflitos, discriminação e abalo nas relações sociais.

Embora o sigilo, a privacidade e a confidencialidade quanto aos dados obtidos sejam prerrogativas da pesquisa científica, entende-se que reforçar uma rigorosa garantia destes junto aos sujeitos participantes é imprescindível tanto no decorrer da pesquisa quanto na devolutiva dos resultados.

Para o caso de eventual dano ou mal-estar, foi esclarecido que os procedimentos poderiam ser cessados a qualquer momento a pedido do participante, bem como qualquer pergunta que causasse algum constrangimento poderia deixar de ser respondida.

Como benefícios, destacam-se: a compreensão dos problemas relacionados às especificidades da escola pesquisada e o avanço dos conhecimentos sobre o tema pelo próprio pesquisador, pela equipe da escola e por outras escolas que possam se interessar. Espera-se que a investigação contribua também para a ampliação dos conhecimentos teórico-práticos no

campo da gestão escolar, em relação ao perfil e atuação do gestor e para sua disseminação, pelo pesquisador, em congressos, publicações e cursos, em que o Sistema de Avaliação Institucional poderá ser apresentado como possibilidade de ferramenta de gestão para a formação reflexiva em serviço da equipe escolar e para a melhoria da qualidade na educação, desde que seus resultados sejam considerados de fato para o planejamento escolar.

A aplicação dos instrumentos foi feita com o devido acompanhamento ético da orientadora da pesquisa, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Falsarella, e do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, da Universidade de Araraquara.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética da Uniara sob nº 5.114.323.

Como resultado, buscou-se demonstrar a importância da avaliação institucional como ferramenta de gestão democrática, contribuindo para fortalecer a participação da comunidade escolar para construir uma escola que possibilite aos docentes e discentes identificarem eventuais problemas e futuramente participarem do planejamento para solucioná-los ou minimizar seus impactos negativos.

Como produto, foi elaborado um relatório técnico decorrente da pesquisa, que será apresentado à instituição imediatamente após a conclusão, de modo a promover a reflexão sobre o WebSAI e a buscar formas de utilização de seus resultados para a melhoria da qualidade do ensino oferecido, possibilitando a consolidação e o redirecionamento da política institucional no âmbito da escola.

Pretende-se também divulgar o trabalho em eventos e publicações educacionais, contribuindo para o avanço das pesquisas sobre o tema.

Na próxima seção é detalhado o suporte teórico que serviu de base para o desenvolvimento desta pesquisa.

## 2. APOIO TEÓRICO

O apoio teórico inicial para o desenvolvimento da pesquisa contou com os conceitos levantados nos trabalhos encontrados no levantamento bibliográfico. Retomando-os temos: Froncillo (2009), que destaca o sistema de avaliação institucional como um instrumento de grande importância para o planejamento escolar. Moraes, Albuquerque, Santos e Silva (2020), que tiveram como proposta observar se realmente o sistema de avaliação institucional está sendo utilizado nas ações de planejamento escolar da instituição de ensino. Aiello (2020), que questiona a real utilização do sistema de avaliação institucional como uma ferramenta de gestão nas ações de planejamento da unidade escolar. Ramos (2011), que reforça a importância da construção de indicadores, tais como o Sistema de Avaliação Institucional, dos quais são de grande importância para a gestão escolar. Por fim, Corrêa (2018), que destaca que o sistema de avaliação institucional pode ser um instrumento que apresenta resultados importantes para a escola, a partir do ponto de vista de alunos e docentes que frequentam a unidade escolar.

Autores que examinam a questão da avaliação institucional selecionados nesta pesquisa para dar suporte às análises dos dados coletados em campo são apresentados na sequência.

Lück (2012) apresenta a avaliação institucional como instrumento-chave para o desenvolvimento permanente da qualidade da educação, uma vez que utiliza metodologia científica e informação objetiva para a tomada de decisão e a definição de práticas pedagógicas. Para a autora, a avaliação institucional “consiste em um processo sistemático, abrangente e contínuo de observação, coleta e análise de dados, interpretação e julgamento da realidade e das práticas escolares, em seus desdobramentos e interações, tendo em por finalidade contribuir para a melhoria do trabalho educacional e seus resultados” (p. 39) e caracteriza-se como um processo estratégico de “prospecção, construção de conhecimento e acompanhamento do trabalho realizado, em seus desdobramentos e detalhes, de modo a permitir a tomada de decisão apoiada objetivamente” (p. 41) a fim de promover o desenvolvimento institucional da escola.

Como processo de autoavaliação, a avaliação institucional subordina-se ao autoconhecimento, possibilitando o traçar de metas e a reformulação das práticas visando à melhoria das práticas escolares. O *feedback* é um “processo de retorno e reflexão sobre os dados e informações gerados sobre o desempenho de uma ação a fim de reorientar para que essa ação ocasione melhorias de desempenho” (LÜCK, 2012, p. 53); assim, “é plenamente útil quando resulta não somente em melhorias das práticas educacionais, mas em transformações de modos de ser e de fazer na escola”. (LÜCK, 2012, p. 58).

Ainda segundo Lück (2012), os principais objetivos para a realização da avaliação institucional são: (a) desenvolver uma cultura de avaliação na escola, marcada por reflexão crítica dos participantes sobre sua atuação e respectiva repercussão no trabalho escolar; (b) criar bases objetivas de construção e atualização contínua do projeto político-pedagógico; (c) prestar contas da atuação da escola e do cumprimento de seus objetivos sociais, de maneira clara e transparente, aos pais, à comunidade, à sociedade; (d) estabelecer compromissos entre a comunidade escolar para superar as limitações e alcançar estágios mais avançados de desenvolvimento; (e) contribuir para a formação objetiva da identidade da escola, a partir de suas ações e contribuições.

Nesse contexto, os princípios básicos de desenvolvimento da avaliação institucional, segundo essa autora, são:

- 1º. Abrangência: integração dos elementos e aspectos avaliados em uma visão global;
- 2º. Comparabilidade: confrontação dos dados externos e dos dados obtidos internamente, ou comparação com outra escola ou sistema de ensino;
- 3º. Continuidade: caráter evolutivo e sistemático de avaliação e superação das dificuldades;
- 4º. Legitimidade: que se dá pela autonomia da instituição e pela participação da comunidade no processo de análise e aplicabilidade dos resultados;
- 5º. Objetividade: para caracterizar a realidade tal como é, e não como se quer que seja;
- 6º. Proatividade: que se dá pelo acompanhamento e monitoramento dos problemas e desafios tendo em vista a da visão de futuro;
- 7º. Relevância: os dados e as informações devem ser úteis para orientação da melhoria institucional;
- 8º. Senso de oportunidade: na interpretação de dados e de tomada de decisões;
- 9º. Sigilo e ética: na apresentação dos resultados, considerando que não se trata de um processo de premiação ou punição individual;
- 10º. Transparência, que se refere à prestação de contas à comunidade escolar, ao sistema e à sociedade.

Na mesma direção dos estudos de Lück, não se pode deixar de citar Freitas *et al* (2014) que destacam:

Com a avaliação institucional o que se espera, portanto, é que o coletivo da escola localize seus problemas, suas contradições; reflita sobre eles e estruture situações de melhoria ou superação, demandando condições do poder público, mas, ao mesmo tempo, comprometendo-se com melhorias concretas na escola. Freitas *et al* (2014, p.38)

Ainda segundo Freitas *et al* (2014), ao considerar a avaliação institucional, é possível, ao longo de um período, determinar as prioridades da unidade escolar, bem como realinhá-las, a partir das necessidades apontadas na avaliação. Nesse sentido, a equipe gestora da escola pode ser capaz de construir uma metodologia de monitoramento de pontos a serem superados e a construção de soluções que buscam o alinhamento do projeto político-pedagógico da unidade escolar com o coletivo escolar.

Silva (2007) argumenta que na gestão escolar, a avaliação institucional é ação estratégica de acompanhamento, controle e proposição destinada à qualificação do trabalho realizado, vez que a gestão da escola implica na tomada de decisões e na sua respectiva execução e avaliação. Para essa autora, a avaliação é uma operação de leitura da realidade, em que aquele que avalia lê os fatos encadeados como em um texto, que neste caso é a própria realidade presenciada e/ou vivenciada durante o ano letivo na escola. No trabalho é discutida a avaliação em suas relações com a gestão em escolas de educação básica, com foco na participação de pais/mães nos processos de avaliação do trabalho realizado na/pela escola e nas possíveis repercussões desta prática no cotidiano da instituição escolar. Silva (2007) considera a gestão democrática e suas repercussões ético-políticas como fundamentais à vida das instituições escolares. Entende a gestão democrática como uma prática ancorada na superação de tradições autoritárias, na participação, na transparência de ações, na divisão de poder e na corresponsabilização de todos pelos erros e acertos do processo.

Sanches (2009), o interesse pela implantação de processos de avaliação institucional vai além de seu potencial de transformação qualitativa, de melhoramento pedagógico e de eficiência de gestão, pois carrega também o atendimento às exigências de regulação e de controle de modo a ajustar as práticas escolares cotidianas aos padrões e às pressões políticas, sociais e governamentais. Em seu livro, a autora analisa a avaliação institucional em Instituições de Educação Superior (IES), às quais cabe, além de garantir a formação humana, proporcionar aos seus integrantes a transformação do conhecimento em meio de realização da humanidade e interferência no meio em que vivem de modo mais justo e solidário. A autora parte do pressuposto de que a avaliação institucional deve ser um processo ininterrupto de busca pela qualidade, o que exige que os atores estejam preparados para participar de processos de avaliação e reconstrução. Há que se considerar ainda que, se tudo muda num ritmo acelerado, também os processos que envolvem instituições, como é o caso das universidades, devem acompanhar o dinamismo exigido pelos meios científicos, tecnológicos, culturais, organizacionais, políticos e sociais.

Para Libâneo (2015), a avaliação institucional é uma função primordial da organização e gestão de sistemas e escolas e visa à obtenção de dados quantitativos e qualitativos sobre alunos, professores, estrutura organizacional, recursos físicos e materiais, práticas de gestão, produtividade dos cursos e dos professores e outros, função essa que sustenta a emissão de juízos valorativos e a tomada de decisões em relação ao desenvolvimento da instituição.

Dias Sobrinho e Balzan (2005) chamam a atenção para o aspecto democrático da avaliação institucional ao reafirmar o valor do caráter científico e pedagógico da escola; a avaliação institucional deveria ser um processo social, autônomo e público, ou seja, democrático. Assim, a avaliação institucional, como processo de autoconhecimento e autoavaliação da totalidade da escola possibilita a verificação da identidade própria da instituição e envolve a construção coletiva, os *feedbacks* e as mudanças decorrentes, sendo processo aberto, contextualizado e responsável. Como construção coletiva, acontece pela participação efetiva dos atores escolares e usuários, integrando opiniões para o desenvolvimento organizacional.

Neste sentido de coletividade, Falsarella (2011, p.6) reforça que

Para o gestor público, a avaliação não é apenas parte de seu trabalho, mas um dever ético que dá credibilidade e sentido político às ações que desenvolve. A avaliação de políticas públicas tem, ao mesmo tempo, um caráter técnico e um caráter político, quer dizer, a competência técnica é colocada a serviço do alcance de objetivos de uma política social. (FALSARELLA, 2011, p.6)

Há ainda dois trabalhos a citar. O primeiro é de Grochoska (2013) que traz um estudo sobre as políticas de avaliação institucional e analisa possibilidades de autoavaliação institucional e suas contribuições para a gestão da escola de educação básica. Para a autora, os dados levantados pelos agentes envolvidos no processo de autoavaliação institucional trazem subsídios à gestão da escola de educação básica, orientando a tomada de decisões e trazendo benefícios efetivos à instituição de ensino. A autora destaca que “quanto maior o grau de envolvimento dos profissionais, pais e alunos, maior a efetivação do projeto da autonomia da escola, mesmo que ela esteja vinculada a legislações superiores”. (GROCHOSKA, 2013, p.42) Daí a relevância de se implantar na instituição um instrumento que possibilite o diagnóstico da escola como um todo, com vistas a identificar os desafios a serem superados pelo coletivo escolar, lembrando que esse trabalho coletivo tem por objetivo propiciar ao educando a formação comum indispensável para o exercício da cidadania. A autora defende que a avaliação institucional, como instrumento de reorientação do trabalho educativo, há de ser democrática e formativa, intrinsecamente ligada à gestão democrática e capaz de intervir efetivamente na realidade educacional.

O segundo é de Hirata, Oliveira e Mereb (2019), em artigo que foi utilizado para analisar o perfil dos professores. Os autores apresentam dados sobre os professores brasileiros (quem são, onde trabalham, quanto ganham, que impacto produzem), informações que são essenciais para entender a realidade e tendências e possibilidades de intervenção. A partir de dados de diversas fontes, os autores quantificaram o contingente de professores, caracterizando-os quanto às suas condições socioeconômicas, demográficas e fatores associados à profissão. Os dados apresentados indicam que os professores recebem menos que outros profissionais com educação superior no Brasil, mas que o problema maior é que a carreira docente atrai profissionais despreparados frente a um plano de reforma educativa; esses dados significam que, primeiro, é necessário estabilizar o sistema para depois colocá-lo na rota que lhe permita obter melhorias. Neste sentido, a avaliação institucional poderia ser entendida como um dos veículos para colocar o sistema na rota adequada.

Uma última informação relevante é que o Centro Paula Souza<sup>4</sup> (SÃO PAULO, 2023) é vinculado à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo e não à Secretaria de Educação, o que permite uma configuração diferente de suas escolas com relação às escolas regulares do sistema público de ensino, inclusive quanto à seleção dos alunos para ingresso (que passam por um “vestibulinho”), à contratação de docentes, à organização das escolas e respectivas equipes técnicas. As Etecs contam com infraestrutura, equipamentos e ferramentas que as escolas regulares não têm, pois, ao contrário de outras escolas públicas, não dependem somente das verbas do Estado, mas também de dotações próprias do CPS.

Na próxima seção, a metodologia detalhada da pesquisa é apresentada.

---

<sup>4</sup> Por decisão publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo de 19 jan.2023, o CPS passou a ser vinculado à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. Antes disso, tinha suas atribuições atreladas à Secretaria de Desenvolvimento Econômico. <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/centro-paula-souza-passa-a-integrar-a-secretaria-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao/>. Acesso em 09 fev. 2023

### **3. METODOLOGIA**

Foi realizada uma pesquisa empírica de caráter qualitativo em uma Escola de Educação Tecnológica, especificamente entre os professores dos cursos de Administração, Contabilidade e Logística, de uma escola técnica estadual do interior de São Paulo. Buscou-se levantar as percepções dos docentes sobre o Sistema de Avaliação Institucional aplicado à escola anualmente, conforme determinação do Centro Paula Souza, ao qual a escola é vinculada. Segue o detalhamento.

#### **3.1 O Centro Paula Souza**

Em 06 de outubro de 1969, em pleno regime militar, nasce o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo. De acordo com as informações disponíveis no portal da instituição, o objetivo da sua criação foi o de acompanhar a expansão industrial paulista, tendo como finalidade a realização e o desenvolvimento da educação tecnológica de nível médio e superior. Nessa época havia apenas duas faculdades de tecnologia no estado de São Paulo, a Fatec São Paulo e a Fatec Sorocaba. Em 1973 a Instituição passou a denominar-se Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, em homenagem a Antonio Francisco de Paula Souza, iminente professor da Escola Politécnica de São Paulo.

Voltando um pouco na história da nação brasileira, de acordo com Saviani (2008), uma vez consumado o golpe militar, em dezembro de 1964 foi realizado um simpósio, organizado pelo então Instituto de Estudos Políticos e Sociais (IPES) (fundado em 1961), no qual foi elaborado um documento que tinha como propósito nortear o desenvolvimento econômico do país e tratava o investimento em educação como importante para assegurar o aumento de renda e da produtividade. De acordo com o autor, em torno da meta de desenvolvimento econômico e dos novos estudos de economia da educação, o documento atribuía à escola primária a função de capacitar os alunos para atividades econômicas práticas, ao ensino médio a função de preparar os profissionais indispensáveis ao crescimento socioeconômico e ao ensino superior a função de formar a mão-de-obra especializada e preparar os quadros dirigentes do país.

Um marco histórico desse período foi a Lei da Reforma Universitária – Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, a qual estabelecia diretrizes da organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola de ensino médio; seu artigo 23 dispunha sobre os cursos profissionais.

Art. 23. Os cursos profissionais poderão, segundo a área abrangida, apresentar modalidades diferentes quanto ao número e à duração, a fim de corresponder às condições do mercado de trabalho.

§1º Serão organizados cursos profissionais de curta duração, destinados a proporcionar habilitações intermediárias de grau superior. (BRASIL, LEI nº 5.540 de 28/11/1968)

É nesse contexto de expansão da educação nacional para formação de mão-de-obra qualificada para atuar no setor empresarial que o Centro Paula Souza surgiu e se fortaleceu com a oferta de cursos técnicos profissionalizantes.

A partir do Decreto nº 16.309, de 04 de dezembro de 1980 (SÃO PAULO, 1980), o Centro Paula Souza passou a atender o Ensino Técnico, através das Escolas Técnicas, conhecidas hoje por Etecs. Desde então esses números foram ampliados. Atualmente, segundo semestre de 2022, são 223 Etecs e 74 Fatecs (Faculdades de Tecnologia), responsáveis, no Estado de São Paulo, pela educação profissional nos níveis básico, técnico, superior de graduação tecnológica e de pós-graduação.

Como consequência das mudanças econômicas nos cenários nacional e internacional, tais como as exigências dos setores produtivos, demandando, além do preparo para a cidadania, uma constante atualização técnica e tecnológica, a instituição desenvolveu a inclinação de busca pela qualidade centrada nos conceitos de eficácia, eficiência e produtividade.

Observando a tendência em outros países, o Brasil passou a medir o desempenho da escola através de exames padronizados. Podemos citar como exemplo o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e o Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp), que são usados para avaliar os diversos níveis de ensino. Nesse sentido, preocupado com a qualidade dos cursos oferecidos, em 1999, o Centro Paula Souza iniciou um processo de avaliação das suas escolas, que resultou no que conhecemos hoje como SAI (Sistema de Avaliação Institucional), ou WebSAI (porque aplicado por via eletrônica), na perspectiva de que os relatórios de avaliação emitidos direcionem novas estratégias para o desenvolvimento das atividades educacionais de modo a permitir o atendimento às demandas dos processos produtivos e à satisfação dos usuários.

O Sistema de Avaliação Institucional tem como proposta o atendimento às expectativas da comunidade escolar expressas pelas aspirações dos discentes, funcionários, docentes e do mercado de trabalho, atendendo às novas exigências. O CPS entende que os resultados dessa

avaliação devem servir como instrumento para um planejamento estratégico<sup>5</sup> de aperfeiçoamento contínuo, de modo a originar uma cultura de avaliação e autoavaliação em cada unidade escolar, que estimule uma reflexão sobre como está a instituição, como deveria estar e quais as possíveis propostas de ações para atender ao compromisso da construção de um ensino de qualidade. Esse diagnóstico alcançado pela avaliação pretende apresentar uma representação do desempenho real, estimulando o planejamento estratégico e o fortalecimento dos sistemas gerenciais.

Quanto à mundialização, no que diz respeito às avaliações educacionais, LIBÂNEO (2015) destaca que, no passado, a avaliação era focada nas rotinas escolares com foco no discente em seu ambiente acadêmico, ou seja, pode-se dizer que a avaliação era centrada unicamente no desempenho do aluno dentro da sala de aula, porém o autor salienta que:

Com a globalização da economia e a acelerada revolução tecnológica, as organizações financeiras internacionais voltam-se para o planejamento das políticas educacionais dos países afim de ajustá-las às exigências da produção, do consumo, dos mercados, da competitividade. Por isso, faz-se cada vez mais necessária a distinção entre a avaliação do aproveitamento escolar dos alunos e a avaliação institucional, ou seja, entre a avaliação feita pelos professores e a avaliação da eficácia dos sistemas de ensino e do conjunto de escolas. (LIBÂNEO, 2015, p.197-198)

De acordo com os fundamentos teóricos e metodológicos do Centro Paula Souza (SÃO PAULO, 2014), o SAI foi criado com o objetivo de ser uma ferramenta de planejamento, procurando focar os principais aspectos envolvidos na provisão da educação permitindo um diagnóstico mais cuidadoso, indicando vulnerabilidades a fim de possibilitar a retomada mais rápida do caminho devido. No entanto, o SAI tem pontos vulneráveis. Pode-se citar como exemplo um docente que ministra aulas numa determinada escola-sede bem como em outras quatro classes descentralizadas<sup>6</sup>. Logo, este docente responderá a cinco pesquisas do WebSai, ou seja, uma pesquisa para cada ambiente em que leciona, em virtude das especificidades da avaliação.

Uma última informação, não menos importante, é que o Centro Paula Souza é vinculado à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação e não à Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, diferencia as Etecs com relação às escolas da rede comum quanto a orçamento, estrutura, infraestrutura e processos seletivos de alunos e professores, dentre outros aspectos.

---

<sup>5</sup> De origem empresarial, o planejamento estratégico pode ser entendido, grosso modo, como o processo de identificar oportunidades e desenvolver estratégias para atingir os objetivos organizacionais com a máxima eficácia e eficiência. (<https://mereo.com/blog/planejamento-estrategico/>).

<sup>6</sup> Classes descentralizadas constituem uma expansão das atividades do CPS em parceria com os municípios, consistindo na instalação de cursos profissionalizantes voltados à demanda de trabalho local, sob a gestão de uma Etec próxima.

### 3.2 Caracterização da unidade pesquisada

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município onde se situa a escola pertence à mesorregião de São José do Rio Preto, possuindo em 2021 uma população estimada de 41.765 pessoas, com salário médio mensal dos trabalhadores formais em 2020 de 2,2 salários-mínimos. Em 2021, o município possuía 4.485 alunos matriculados no ensino fundamental, distribuídos em 13 unidades escolares e 1.615 alunos matriculados no ensino médio, distribuídos em oito unidades escolares.

A escola onde foi realizada a pesquisa é uma escola técnica situada em zona urbana, na área central de um município do interior do estado de São Paulo. A Escola Técnica é vinculada ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, com constituição jurídica de filial, se reportando no desenvolvimento de todas as suas atividades, sejam elas administrativas ou pedagógicas, à Administração Central, ou seja, à matriz da instituição, com sede na capital paulista, ofertando cursos técnicos de ensino médio, sendo a única escola que oferta curso técnico na sua microrregião.

De acordo com Maia (2022)<sup>7</sup>, no ano letivo de 2022 a unidade escolar ofertava cursos distribuídos em quatro eixos tecnológicos, sendo eles:

(1) Eixo Ambiente e Saúde com os cursos de Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Meio Ambiente na modalidade MTec-PI (médio técnico manhã e tarde – período integral) contando com uma classe na 1ª série, e Meio Ambiente na modalidade Etm (Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio, período integral) contando com uma classe na 2ª série e uma classe na 3ª série;

(2) Eixo Gestão e Negócios, ofertando os cursos técnicos modulares de Técnico em Administração com duração de três módulos, Técnico em Contabilidade reformulado com nova duração de dois módulos, Técnico em Recursos Humanos com duração de três módulos, ambos contando atualmente com uma classe de cada curso ofertados no período noturno; ainda nesse eixo a unidade oferta o Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração, com uma classe, e o Ensino Médio com Qualificação Profissional de Auxiliar Administrativo de Auxiliar de Finanças e de Auxiliar de Marketing e Comercial com uma classe, ambos no período noturno;

---

<sup>7</sup> Luiz Carlos Zanirato Maia é profissional do Centro Paula Souza responsável por publicar semestralmente, em formato de livro, o mapeamento das escolas técnicas, com informações referente aos cursos ofertados e número de alunos matriculados.

(3) Eixo Informação e Comunicação, no qual são ofertados o curso de Desenvolvimento de Sistemas na modalidade Etim (Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio, período integral), contando com uma turma na 2ª série e uma turma na 3ª série, e o Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Desenvolvimento de Sistemas na modalidade MTec-PI, com uma classe na 1ª série.

(4) Eixo Produção Industrial, no qual é ofertado o curso Técnico em Biotecnologia, com uma classe no período noturno.

Ainda segundo Maia (2021), no ano letivo de 2021 a unidade pesquisada ofertou o curso Técnico em Logística com duração de três módulos, contando com uma classe no período noturno. Este curso também está sendo citado, uma vez que os docentes que ministraram aulas no segundo semestre de 2021 também participaram da pesquisa.

Além de cursos na sede da escola técnica, são ofertados cursos tecnológicos em parceria com a Secretaria Estadual de Educação de São Paulo (SEDUC-SP), nos quais as aulas são ministradas na própria escola estadual, sendo a escola técnica responsável apenas por ministrar os componentes curriculares referentes à base técnica prevista no plano de curso; conforme informação de Maia (2022), no ano de 2022 foram desenvolvidos cursos para seis turmas do eixo Gestão e Negócios, distribuídas no município-sede da escola técnica e em outros três município vizinhos e uma turma do eixo Informação e Comunicação no município sede da escola técnica.

Outra forma de ofertar cursos são as classes descentralizadas, que são oriundas de convênio firmado entre o CEETEPS e o município interessado em proporcionar o curso, sendo o município responsável pela estrutura física, ou seja, disponibilização de salas de aula, laboratórios e biblioteca e a escola técnica responsável pela gestão acadêmica, pedagógica e administrativa das referidas turmas. Em 2022, de acordo com Maia (2022), a escola em tela tinha convênio com quatro municípios, ofertando cinco cursos técnicos do eixo Gestão e Negócios distribuídos em quatro classes descentralizadas.

Quanto ao ingresso de alunos em cursos técnicos, de acordo com o Manual do Candidato (SÃO PAULO, CPS, 2022), o requisito é ter concluído o ensino médio ou estar cursando a 2ª ou 3ª série do ensino médio, ambos independentemente da modalidade de ensino (ensino regular, educação de jovens e adultos-EJA ou Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos-ENCCEJA). Dessa forma, o aluno dos cursos técnicos terá uma idade mínima aproximada de 16 anos. Já para o ingresso no ensino médio, independente da modalidade, o requisito é ter concluído o ensino fundamental no ano letivo que antecede o ano letivo de ingresso no ensino médio, tendo idade mínima média de 15 anos. Outra forma de

ingresso é através do processo seletivo de vagas remanescentes, no qual o aluno passa por um processo de seleção e ingressa na 2ª ou 3ª série do ensino médio ou no 2º módulo dos cursos técnicos.

Ainda sobre os cursos ofertados, a unidade de ensino pesquisada, segue a organização indicada pelo Ministério da Educação através do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (CNCT), que norteia as instituições de ensino na segmentação dos cursos em eixos tecnológicos, os quais atualmente são treze, alinhando e organizando o conhecimento e habilidades em cada eixo. Segundo o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (2022):

Cada eixo reúne um grupo de cursos, indicando para cada um a carga horária mínima, o perfil profissional de conclusão, infraestrutura mínima requerida, campo de atuação, ocupações associadas à Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), normas associadas ao exercício profissional e possibilidades de certificação intermediária em cursos de qualificação profissional, de formação continuada em cursos de especialização e de verticalização para cursos de graduação no itinerário formativo. (p.17)

Quando foi realizada a pesquisa de campo, a escola contava com 60 docentes, uma diretora, um diretor de serviços da área acadêmica e seu assistente administrativo, sendo os responsáveis pela gestão dos alunos; uma diretora de serviços da área administrativa e seu assessor técnico administrativo, sendo os responsáveis pela gestão de recursos humanos, patrimonial e financeira; uma professora orientadora educacional, um auxiliar docente da área de química, um coordenador pedagógico e os coordenadores de curso.

Já no que diz respeito à estrutura física, a unidade possuía seis salas de aula, três laboratórios de informática com vinte e um computadores em cada laboratório, um laboratório de química e uma biblioteca, além de áreas como copa/cozinha, sala dos professores e banheiros. Vale ressaltar que a unidade escolar não possui quadra de esportes, sendo que as aulas práticas de educação física são ministradas em uma quadra da prefeitura situada a 300 metros da escola, e não possui refeitório, sendo que os alunos se alimentam acomodados nos bancos do corredor do pátio interno da escola.

O público diurno, ou seja, os alunos dos cursos técnicos integrados ao ensino médio, eram alunos oriundos da rede municipal de ensino fundamental. Já os discentes dos cursos técnicos noturnos eram alunos concluintes do ensino médio na rede estadual, alunos que estão cursando o ensino médio em outra unidade escolar do município e demais cidadãos interessados em se qualificar para o mercado de trabalho.

### 3.3 A pesquisa de campo

Em relação à pesquisa de campo, foram convidados para participar todos os docentes que ministravam aulas nos cursos técnicos em Administração, Contabilidade e Logística da Etec, no período de outubro de 2021 a março de 2022, totalizando 21 docentes. Ser docente nestes cursos e neste período constituiu o critério de inclusão.

Inicialmente foram convidados verbalmente os possíveis participantes, com abordagem individual na sala dos professores durante o intervalo ou no período pós-conclusão das aulas. Após o colega, de forma verbal, manifestar-se favoravelmente a participar da pesquisa, ~~foi~~ informando que tal aceite deveria ser formalizado, para o que posteriormente fosse realizada a impressão em duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinando ambas, colhendo assinatura do participante e deixando com ele uma via.

A pesquisa foi aplicada de forma remota, com envio do *link* do formulário eletrônico ao *e-mail* do participante, após o aceite e formalização do convite. No total 21 colegas de trabalho aceitaram o convite em participar, porém apenas 18 responderam o formulário eletrônico e o devolveram. Após a conclusão da coleta da pesquisa, o formulário eletrônico disponibiliza todas as respostas em uma planilha, a partir da qual foi iniciada a tarefa de agrupar as questões de acordo com cada assunto.

Os docentes que participaram da pesquisa possuem vínculo empregatício com a unidade pesquisada, sendo classificados como docentes determinados e docentes indeterminados. A distinção é que o docente determinado possui vínculo empregatício nos termos do § 1º do artigo 443 e do artigo 445 do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho-CLT), ou seja, seu contrato de trabalho tem prazo fixado para o término, exercendo a sua função por um prazo determinado, de no máximo 24 meses, tendo sua rescisão de contrato no final deste período, ou tendo sua rescisão de contrato quando finalizada a oferta do componente curricular para o qual foi admitido. Para retornar à função o profissional deverá passar por um novo processo de seleção e cumprir o interstício de 180 dias entre um contrato de trabalho e outro. Já o docente indeterminado, possui vínculo empregatício com contrato de trabalho por prazo indeterminado, nos termos do artigo 443 da CLT, tendo um contrato de trabalho sem data para o seu término, mas se o docente assim preferir, o profissional com contrato nesta modalidade pode solicitar o seu desligamento da função a qualquer momento.

Do total de 21 docentes convidados para participar da pesquisa, 14 são docentes contratados por prazo indeterminado e sete são docentes contratados por prazo determinado, o que significa que a maior parte dos professores da escola goza de estabilidade.

### 3.4 O instrumento de coleta<sup>8</sup>

O questionário aplicado aos docentes foi de caráter misto e constava de 24 questões divididas entre questões fechadas (de alternativas), questões do tipo escala Likert e questões abertas. O questionário é apresentado a seguir.

- 1) Qual a sua faixa etária
  - a. Até 25 anos
  - b. De 26 anos a 38 anos
  - c. De 39 anos a 50 anos
  - d. De 51 anos a 63 anos
  - e. Acima de 64 anos
  
- 2) Gênero
  - a. Feminino
  - b. Masculino
  - c. Prefiro não responder
  
- 3) Qual o seu tempo de experiência como docente? Para responder faça um X na tabela abaixo, de acordo com a sua experiência.

	Em escola de Educação Básica	Em outras escolas técnicas	Nesta ETEC	No Ensino Superior
Menos de 2 anos				
De 2 anos até 5 anos				
De 6 anos até 9 anos				
De 10 anos até 13 anos				
Acima de 14 anos				

- 4) Seu atual vínculo empregatício com o Centro Paula Souza, originou um contrato de trabalho por?
  - a. prazo determinado
  - b. prazo indeterminado
  
- 5) Qual a sua formação acadêmica no ensino superior?

---

<sup>8</sup> Tipo de escala de resposta usada habitualmente em questionários e pesquisas de opinião. Ao responder a uma questão desse tipo, o participante especifica seu nível de concordância com uma afirmação. Usualmente são usados cinco níveis de respostas, sendo que o formato típico de um item Likert é: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Indiferente; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente. Esta escala tem seu nome devido a seu idealizador Rensis Likert.

- 6) Você cursou algum Programa Especial de Formação Pedagógica para as Disciplinas do Currículo da Educação Profissional de Nível Médio?
- Não
  - Sim, ofertado pelo Centro Paula Souza
  - Sim, ofertado por outra instituição

- 7) Após a conclusão da sua formação acadêmica no ensino superior você cursou outra formação acadêmica?

	Qual?
Especialização (pós-graduação <i>lato sensu</i> )	
Mestrado (pós-graduação <i>strictu sensu</i> )	
Doutorado (pós-graduação <i>strictu sensu</i> )	
Outros	
Não	

Leia as questões abaixo e assinale a sua opinião. Se você assinalar 1 estará discordando totalmente da afirmação. Se você assinalar 5 estará concordando totalmente com a afirmação.

- 8) O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza é um instrumento importante para a unidade escolar.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 9) Utilizo as informações do Sistema de Avaliação Institucional aplicado em minha Escola Técnica de atuação para planejar minhas aulas.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 10) Já replanejei minhas aulas após tomar conhecimento do resultado do Sistema de Avaliação Institucional.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 11) O resultado do Sistema de Avaliação Institucional é discutido em reuniões de planejamento escolar.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 12) Participo do Sistema de Avaliação Institucional com seriedade e incentivo os colegas de trabalho e os alunos a participarem com seriedade.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 13) O Sistema de Avaliação Institucional é um instrumento importante para os docentes.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 14) Em virtude do Sistema de Avaliação Institucional, ocorreram mudanças positivas na Escola Técnica em que ministro aulas.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 15) O Sistema de Avaliação Institucional é um instrumento importante para os alunos.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 16) O resultado do Sistema de Avaliação Institucional é disponibilizado para que eu possa acessar em qualquer momento, a fim de auxiliar o planejamento das minhas aulas.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 17) Para planejar as minhas aulas, o que mais utilizo é meu conhecimento técnico.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

- 18) Tenho conhecimento de que as respostas do Sistema de Avaliação Institucional estão atreladas ao cálculo dos indicadores da bonificação por resultado da unidade escolar.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

19) Participo do Sistema de Avaliação Institucional com muita cautela.

Discordo	1	2	3	4	5	Concordo
totalmente						totalmente

20) Você participou do Sistema de Avaliação Institucional desta Escola Técnica?

- a) Sim
- b) Não

21) A avaliação institucional é um processo de pesquisa e de comunicação, que tem por finalidades: 1. Promover a reflexão contínua sobre seus resultados; 2. Estimular a revisão nos procedimentos de ensino com base nesses resultados; 3. Aprimorar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem na instituição. Na sua opinião o Sistema de Avaliação Institucional desta Escola Técnica cumpre suas finalidades? Justifique sua resposta.

22) Você observa pontos positivos no WebSAI (Sistema de Avaliação Institucional) aplicado pelo Centro Paula Souza nesta Escola Técnica?

23) Você observa pontos negativos no WebSAI (Sistema de Avaliação Institucional) aplicado pelo Centro Paula Souza nesta Escola Técnica.

24) O que você sugere para aperfeiçoar o WebSAI (Sistema de Avaliação Institucional) aplicado pelo Centro Paula Souza nesta Escola Técnica.

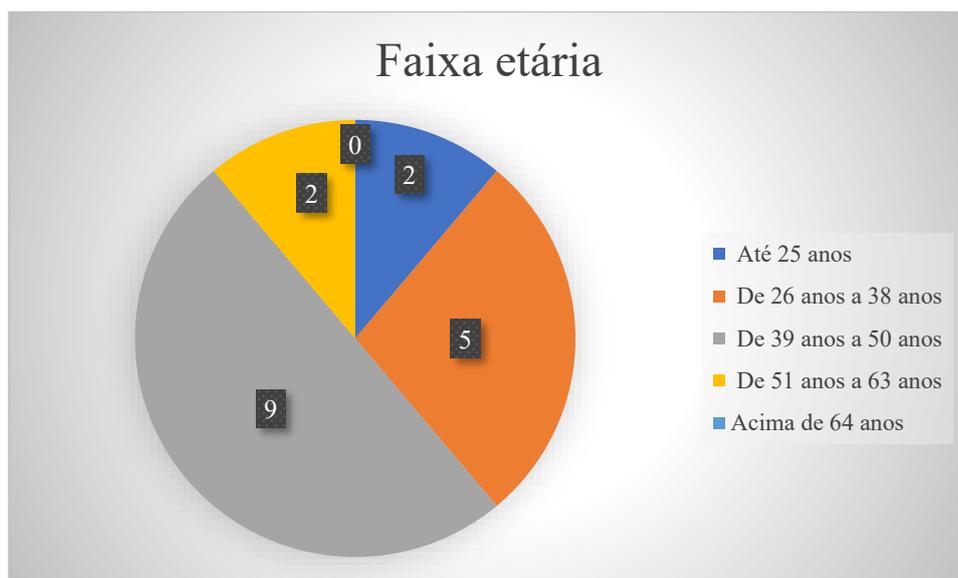
Os resultados da pesquisa são apresentados na próxima seção.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na sequência serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos docentes.

No que tange às questões 1 (faixa etária) e 2 (gênero), elas dizem respeito ao perfil pessoal dos respondentes. Logo, a questão 1 (Gráfico 1) possibilitou constatar que dois respondentes têm até 25 anos, cinco participantes com idade entre 26 anos e 38 anos, metade, ou seja, nove respondentes, possuem idade entre 39 anos e 50 anos e dois com idade entre 51 anos e 63 anos, conforme visualiza-se no gráfico 1. Dessa forma conclui-se que a maioria dos docentes respondentes, ou seja, onze, possui idade igual ou superior a 39 anos. Nesse sentido podemos afirmar que os docentes da escola pesquisada estão com a média de idade apontada na pesquisa de Hirata, Oliveira e Mereb (2019) em que eles constataam que a média de idade dos professores é superior a 35 anos em todas as etapas de ensino.

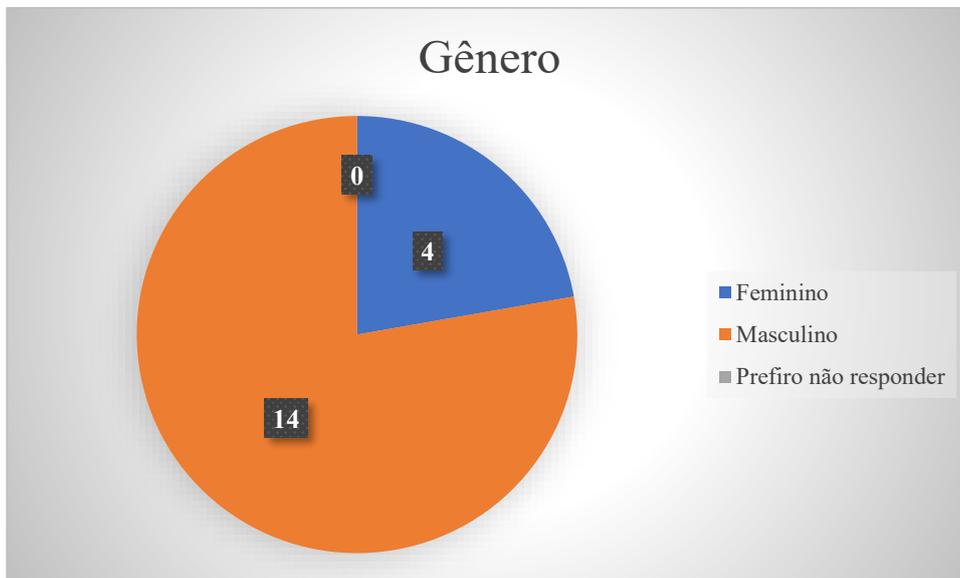
Gráfico 1: Faixa etária



Fonte: elaborado pelo pesquisador

Já na questão 2, que diz respeito ao gênero, dos 18 respondentes, apenas quatro são do sexo feminino, sendo que os demais do sexo masculino, conforme observa-se no gráfico 02. Considerando que a escola pesquisada oferta as modalidades de ensino médio integrado ao técnico e o ensino técnico, a unidade escolar possui exatamente o perfil dos professores que Hirata, Oliveira e Mereb (2019) relatam em sua pesquisa, que, a partir do ensino médio, os homens passam a ser a maioria dentre os professores.

Gráfico 2: Gênero



Fonte: elaborado pelo pesquisador

Por meio da questão 3 (tempo de experiência docente) buscou-se identificar o tempo de experiência docente e o vínculo empregatício, o que me possibilitou concluir que todos os respondentes possuem experiência acima de dois anos e não mais que 13 anos na unidade pesquisada, uma vez que foi fundada em 2009. Já, quanto à experiência em lecionar em outras escolas técnicas, apenas um respondente tem experiência superior a 14 anos e seis não possuem tal experiência. Em relação à experiência na educação básica, metade dos respondentes relataram que nunca lecionaram nesse nível de ensino. Neste item entende-se por educação básica conforme o item I do artigo 21 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, LDB, 1996), “educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio”, logo o propósito dessa questão é a identificação de docentes que lecionam ou lecionaram nessas etapas de ensino. Por fim, no ensino superior, a grande maioria não possui experiência, no caso 11 respondentes. No quadro 2 é possível analisar as respostas agrupadas por tempo de experiência e nível de ensino.

## Quadro 2: Experiência e nível de ensino dos docentes

	Em escola de Educação Básica	Em outras escolas técnicas	Nesta ETEC	No Ensino Superior
Menos de 2 anos	2	5	0	1
De 2 anos até 5 anos	2	4	8	5
De 6 anos até 9 anos	2	1	3	0
De 10 anos até 13 anos	0	1	7	1
Acima de 14 anos	3	1	0	0
Não possui experiência	9	6	0	11
Total	18	18	18	18

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Em relação à questão 4 que perguntou ao pesquisado: ‘Seu atual vínculo empregatício com o Centro Paula Souza, originou um contrato de trabalho por prazo determinado ou indeterminado?’. Como resultado, dez respondentes informaram que o atual vínculo com a instituição é por meio de um contrato de trabalho por prazo indeterminado. Já oito respondentes informaram que o atual vínculo é por contrato de trabalho por prazo determinado. Abaixo podemos visualizar o gráfico 3, com a distribuição das respostas por vínculo empregatício. Esse dado revela uma leve preponderância de docentes com estabilidade na função.

Gráfico 3: vínculo empregatício



Fonte: elaborado pelo pesquisador

Com as questões 5, 6 e 7 buscou-se levantar o perfil acadêmico do público entrevistado. No que diz respeito à formação acadêmica, todos possuem graduação em curso superior, uma vez que é um requisito básico para ingresso na docência do ensino técnico da instituição objeto de pesquisa. Analisando as titulações listadas pelos respondentes, constata-se que apenas seis possuem licenciatura plena, ou seja, que inclui a docência como base de formação. A maioria dos profissionais pesquisados (11) informou na questão de nº 6 que cursou o Programa de Formação Pedagógica<sup>9</sup> ofertado pelo Centro Paula Souza. Do total de respondentes, apenas um não cursou o programa de formação pedagógica, possuindo apenas a graduação e especialização na área da graduação.

Em relação à formação acadêmica cursada após a conclusão da formação inicial no ensino superior, conforme respostas à questão 7, apenas dois respondentes não possuem pós-graduação *lato sensu*. Já em relação à formação *stricto sensu* nível mestrado, apenas quatro entrevistados possuem tal formação. Em relação a formação *stricto sensu* nível doutorado, apenas um entrevistado possui esta titulação.

Tabulando a formação acadêmica de ensino superior por eixo de atuação, temos nove pesquisados com formação no eixo de gestão, ou seja, ciências administrativas, contábeis e comunicação social. Já no eixo de exatas, com formações em engenharias e suas tecnologias, três entrevistados possuem essas formações. Por fim a formação dos demais respondentes, em número de seis, possuem a licenciatura como formação de nível superior, tais como Educação Física, Pedagogia, História, Geografia, Matemática e Química.

Já na tabulação da formação acadêmica de nível *lato sensu* predomina formação no mesmo eixo da formação inicial do ensino superior, prevalecendo especializações no eixo de ciências administrativas, exatas e suas tecnologias, e formações no eixo de educação.

As questões de número 8 ao número 19, contaram com o seguinte quantitativo de respostas, conforme observa-se no quadro 3.

---

<sup>9</sup> O Programa de Formação Pedagógica refere-se a curso de Formação Pedagógica para Graduados Não Licenciados. É um programa de pós-graduação na modalidade *lato sensu*, no formato à distância, oferecido gratuitamente pelo CPS em parceria com o Ministério da Educação (MEC), por meio do Programa Brasil Profissionalizado. Pode ser cursado por professores do CPS ou de outras instituições, mas há limitação de vagas. (<https://www.cps.sp.gov.br/inscricoes-abertas-para-formacao-pedagogica-de-graduados/>. Acesso em 23 fev.2023).

**Quadro 3: Questões 8 a 19**

(Continua)

Questão nº	1 (discordo totalment e)	2 (discordo em parte)	3 (discordo/ concordo)	4 (concordo em parte)	5 (concordo totalment e)	Total de responde ntes
8) O SAI do CPS é um instrumento importante para a unidade escolar.			1	1	16	18
9) Utilizo as informações do Sistema de Avaliação Institucional aplicado em minha Escola Técnica de atuação para planejar minhas aulas	1	1	2	4	10	18
10) Já replanejei minhas aulas após tomar conhecimento do resultado do Sistema de Avaliação Institucional.		1	4	5	8	18
11) O resultado do Sistema de Avaliação Institucional é discutido em reuniões de planejamento escolar.		1	1	1	15	18
12) Participo do Sistema de Avaliação Institucional com seriedade e incentivo os colegas de trabalho e os alunos a participarem com seriedade.			2	2	14	18
13) O Sistema de Avaliação Institucional é um instrumento importante para os docentes.		2	1	1	14	18

(Continua)

(Conclusão)

14) Em virtude do Sistema de Avaliação Institucional, ocorreram mudanças positivas na Escola Técnica em que ministro aulas.		1	2	4	11	18
15) O Sistema de Avaliação Institucional é um instrumento importante para os alunos.		1	2	1	14	18
16) O resultado do Sistema de Avaliação Institucional é disponibilizado para que eu possa acessar em qualquer momento, a fim de auxiliar o planejamento das minhas aulas.		2		3	13	18
17) Para planejar as minhas aulas, o que mais utilizo é meu conhecimento técnico	1	1	1	4	11	18
18) Tenho conhecimento de que as respostas do Sistema de Avaliação Institucional estão atreladas ao cálculo dos indicadores da bonificação por resultado da unidade escolar.	1		2	1	14	18
19) Participo do Sistema de Avaliação Institucional com muita cautela.		2	2	2	12	18

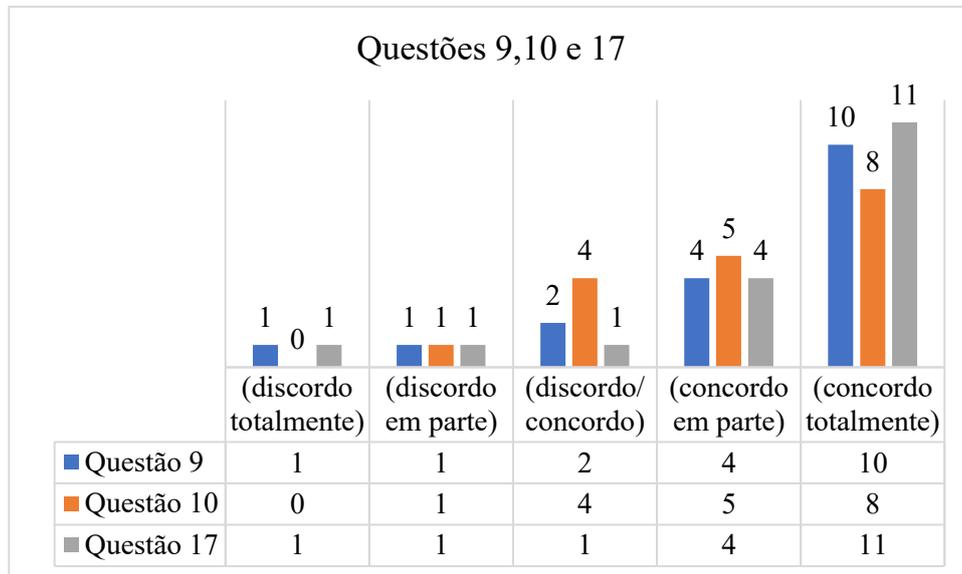
Fonte: elaborado pelo pesquisador

As questões de número 8 ao número 19 foram aplicadas utilizando a técnica da escala de Likert, e os dados foram analisados a partir das respostas mais recorrentes.

Para facilitar a interpretação das questões, foi realizada a divisão das 12 questões em quatro grupos, tendo como resultado quatro gráficos. O primeiro grupo, do qual resultou o gráfico 4 conta com as questões de número 9, 10 e 17. Já o segundo grupo, resultando no gráfico

5 com as questões 12, 18 e 19. Na sequência o terceiro grupo, originando o gráfico 6 conta com as questões 8,13,14 e 15. Por fim o último grupo, resultando o gráfico 7, conta com as questões 11 e 16, conforme constata-se na sequência.

Gráfico 4: Questões 9,10 e 17



Fonte: elaborado pelo pesquisador

Observando o gráfico 4, a questão 9 apresenta 14 respondentes que assinalaram a opção 4 ou a opção 5, dessa forma conclui-se que quatorze respondentes, ou seja 77,78% dos docentes, afirmam utilizar as informações do SAI para planejar as suas aulas.

Já analisando as respostas da questão 10 temos 13 respondentes que assinalaram a opção 4 ou a opção 5, dessa forma podemos afirmar que apenas treze respondentes já replanejaram as suas aulas com base no WebSAI. Essa questão chama atenção para o total de respondentes que assinalaram a opção 3, um total de quatro, o qual pode ser considerado um dado significativo de docentes que não discordam, mas também não concordam que já replanejaram as aulas a partir do resultado do SAI. Não se pode deixar de destacar que nenhum respondente assinalou a opção 1, do que pode-se concluir que, no mínimo, o resultado do SAI é observado para o planejamento das aulas.

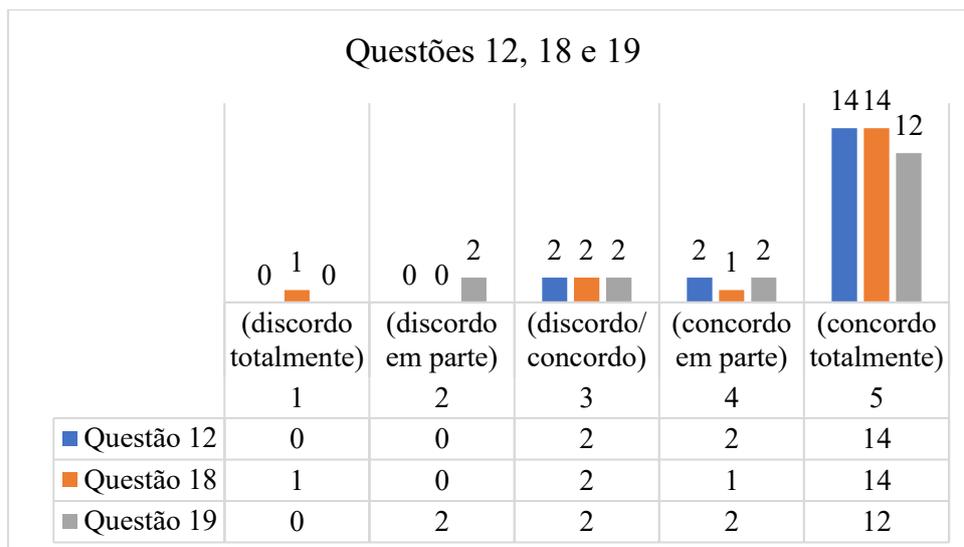
Dessa forma, pode-se pressupor, mesmo que minimante, que os docentes pesquisados estão alinhados à importância da relação entre avaliação e prática docente, o que vem ao encontro do que afirma Lück (2012)

Destaca-se, portanto, que nenhuma avaliação na escola é útil, caso os seus resultados não sejam utilizados num processo voltado para melhorar e transformar as práticas escolares e, em última instância, promover condições mais adequadas de

aprendizagem e formação dos alunos, a partir de níveis de consciência funcional mais abrangentes e interligados. (LÜCK, 2012, p.59)

Por fim, a questão 17 traz dados importantes, em que 15 respondentes assinalaram a opção 4 ou a opção 5. Dessa forma observa-se que os quinze respondentes afirmaram que o que mais utilizam no planejamento de suas aulas é o conhecimento técnico no qual estão habilitados para lecionar.

Gráfico 5: Questões 12,18 e 19



Fonte: elaborado pelo pesquisador

Observando o gráfico 5, na questão 12, temos 16 respondentes que assinalaram a opção 4 ou a opção 5, dessa forma podemos afirmar que os 16 afirmam participar com seriedade do SAI. Porém não podemos deixar de mencionar que dois dos respondentes assinalaram a opção 3, na qual não discordam, mas também não concordam com a afirmativa de que participam do SAI e incentivam os demais participantes a realizarem a avaliação com seriedade. Por outro lado, a pesquisa traz com resultado, em sua questão 19, que 14 respondentes afirmam que têm cautela no momento de responder o questionário. Não podemos deixar de mencionar a questão 18, a qual traz como resultado o dado de que quinze respondentes têm conhecimento de que as respostas do Sistema de Avaliação Institucional estão atreladas ao cálculo dos indicadores para o recebimento da bonificação por resultado da unidade escolar.

Cabe esclarecer que a bonificação por resultados é uma contribuição financeira, concedida ao servidor face ao atingimento de metas estabelecidas pela Administração Central, conforme constata-se no artigo 38 da Lei Complementar nº 1.044 de 13 de maio de 2008 (SÃO PAULO, 2008).

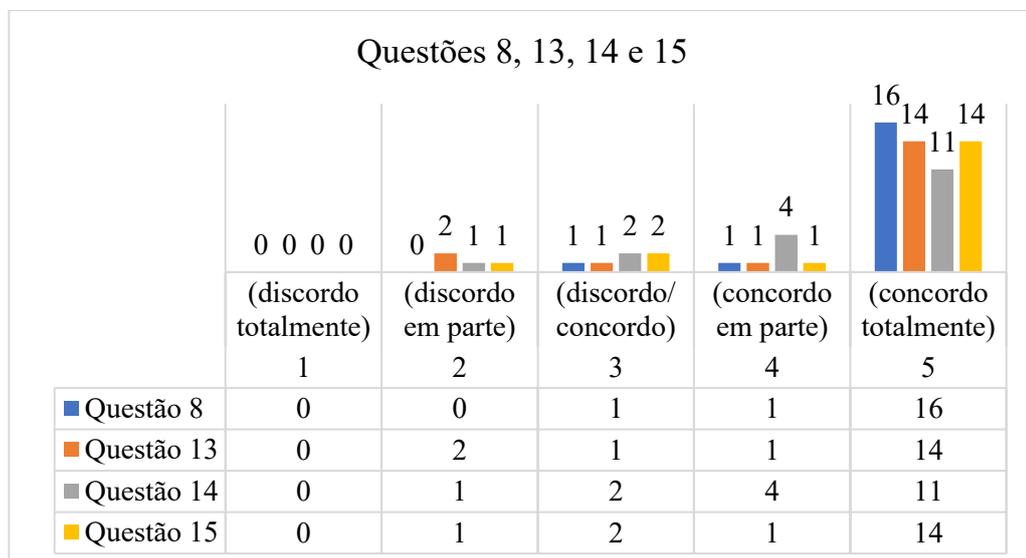
Será concedida Bonificação por Resultados aos servidores em efetivo exercício no CEETEPS, nos termos de legislação específica, decorrente do alcance de metas previamente estabelecidas, visando à melhoria e ao aprimoramento da qualidade do ensino público.

Assim, nas questões 18 e 19 é possível observar que a maioria dos respondentes sabe que a avaliação tem impacto na bonificação por resultados, o que pressupõe cautela na participação do SAI. Nesse sentido, pode-se refletir sobre a afirmação de Lück (2012):

A avaliação institucional focaliza processo e desempenho com vistas à melhoria de práticas e seus resultados, em vista do que não personaliza esses aspectos, nem assume o caráter punitivo, rotulador ou de premiações meritocráticas. Seu caráter é o de orientação da melhoria. LUCK (2012, p.70-71).

Como se observa, segundo essa autora, a análise do resultado da avaliação institucional tem como propósito de demonstrar o percurso construtivo que a unidade escolar deve traçar a fim de enfrentar os problemas através de ações que permitirão a melhoramento contínuo da escola, sendo que, em momento algum a avaliação institucional deverá ter relação com algum tipo remuneração aos seus participantes, isto é, a avaliação institucional não pode ter a premiação da equipe escolar como foco.

Gráfico 6: Questões 8,13,14 e 15



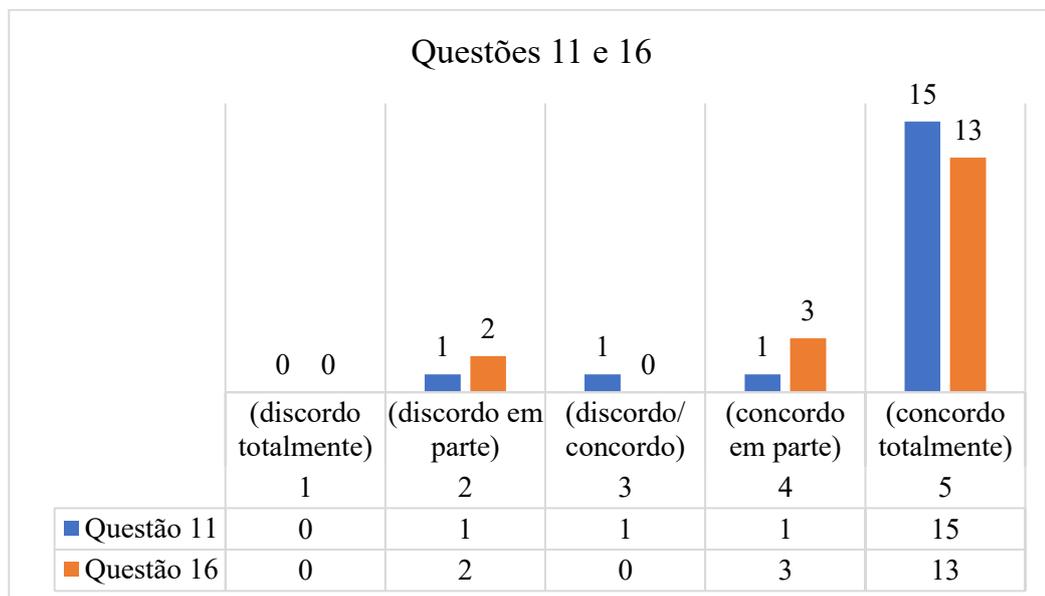
Fonte: elaborado pelo pesquisador

Analisando o gráfico 6, que contempla as questões 8,13,14 e 15, podemos constatar que nenhum respondente discordou totalmente das afirmações tratadas nas questões. No que tange à questão 8, apenas um respondente assinalou a opção 3, não discordando, mas também não concordando, e um respondente assinalando a opção concordo em parte. A grande maioria dos respondentes, 16, informaram que concordam totalmente com as afirmativas. Já na questão 13

que abordou sobre a importância da avaliação para os docentes, dois respondentes discordaram em parte da afirmativa, um respondente não concordou, mas também não discordou, um respondente concordou em parte e 14 respondentes concordaram que a avaliação institucional é importante para as suas atividades. Na questão 14, apesar de nenhum respondente afirmar que discorda totalmente, somente 11 respondentes afirmaram que concordam totalmente com a afirmativa. Um respondente discorda em parte, dois respondentes não concordaram, mas também não discordaram, e quatro respondentes concordam em parte. Por fim, na questão 15, um respondente informou que discorda em parte, dois respondentes não concordaram, mas também não discordaram, um respondente concorda em parte, e 14 informaram que concordam totalmente com a afirmação.

De maneira geral, após análise do gráfico 6, podemos afirmar que os docentes da unidade escolar reconhecem o sistema de avaliação institucional como algo de grande importância para a unidade escolar, face a maioria concordar, em parte ou totalmente, com as afirmativas das questões aplicadas.

Gráfico 7: Questões 11 e 16



Fonte: elaborado pelo pesquisador

Observando o gráfico 7, que contempla as questões de 11 a 16, podemos constatar que nenhum respondente discordou totalmente das afirmações tratadas nas questões. Na questão 8, apenas um respondente assinalou a opção 2, discordando em parte, um respondente assinalou a opção 3, não discordando, mas também não concordando, e um respondente assinalando a opção concordo em parte. Por fim, grande parte dos respondentes, 15 para ser exato, informou que concorda totalmente com as afirmativas, ou seja, que o resultado do sistema de avaliação

institucional é discutido nas reuniões de planejamento da unidade escolar. Já em relação à questão 16, a qual indaga os respondentes sobre a disponibilização do resultado do sistema de avaliação institucional, dois respondentes assinalaram a opção 2, discordando em parte, três respondentes assinalaram a opção 4 concordando em parte, e 13 respondentes informaram que concordam totalmente com afirmativa, ou seja, de que possam acessar a qualquer momento o resultado da avaliação institucional da unidade escolar.

Lück (2012) descreve que um ponto muito importante da avaliação institucional é o *feedback*, ou seja, o retorno da informação que, no caso da presente pesquisa, refere-se aos dados e às informações geradas pela avaliação institucional. A autora ressalta a sua importância para a comunidade escolar como um todo, afirmando que a não realização do *feedback* ou apenas comentários infundados e superficiais podem ter como resultado a inutilidade da aplicação de uma avaliação, sendo ruim para a própria escola.

O *feedback* no contexto da avaliação educacional corresponde ao retorno de informações a um indivíduo ou grupo de indivíduos, sobre o seu desempenho e respectivo resultado no contexto da organização escolar e em relação aos seus objetivos, de modo a suscitar o contínuo ajustamento, a fim de que se torne cada vez mais efetivo. (LÜCK, 2012, p. 54-55)

Ele se constitui, por natureza, em espinha dorsal do desenvolvimento da competência pessoal e institucional. Para tal fim, duas condições se tornam fundamentais como inerentes à avaliação institucional: que os gestores desenvolvam habilidades de dar *feedback* adequadamente, de modo que seja aceito e incorporado, e que os participantes da escola desenvolvam atitude flexível e aberta, de modo a serem receptivos ao *feedback* dado. (LÜCK, 2012, p. 55)

Por fim, Lück (2012) ressalta que o *feedback* de uma avaliação institucional não é uma tarefa simples, uma vez que o volume de dados e informações de uma avaliação, geralmente, é desafiador, podendo atrasar o tempo de retorno da avaliação entre os pares.

Nesse sentido, frente as respostas dos participantes, entende-se que a unidade escolar pesquisada está realizando o *feedback* da avaliação institucional.

Dando sequência à análise das respostas, no que tange à questão 20, que buscou identificar se o respondente já participou do sistema de avaliação institucional da escola técnica pesquisada, todos os respondentes informaram que já participaram.

Na sequência, as questões de número 21, 22, 23 e 24, por se tratar de questões abertas irei detalhar os resultados obtidos, conforme segue.

Em relação a questão de número 21, que pergunta ao entrevistado: “A avaliação institucional é um processo de pesquisa e de comunicação, que tem por finalidades: 1. Promover a reflexão contínua sobre seus resultados; 2. Estimular a revisão nos procedimentos de ensino

com base nesses resultados; 3. Aprimorar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem na instituição. Na sua opinião o Sistema de Avaliação Institucional desta Escola Técnica cumpre suas finalidades? Justifique sua resposta”. Foi realizada a divisão das respostas desta questão em quatro categorias, sendo elas: a primeira categoria dos respondentes que afirmaram que a avaliação institucional cumpre com suas finalidades. A segunda categoria de respondentes da qual relatou que a avaliação institucional cumpre parcialmente suas finalidades. A terceira categoria de respondente que relatou que a avaliação institucional não cumpre a sua finalidade. E por fim a quarta categoria de respondentes que informaram apenas os números das finalidades descritas no anúncio da pergunta.

Na primeira categoria, 12 respondentes afirmaram que a avaliação institucional atende as suas finalidades e relataram que com o resultado da avaliação é possível replanejar as ações em sala de aula buscando melhorar o aprendizado dos discentes, buscando entender as suas necessidades e até mesmo as necessidades dos docentes, tornando as tomadas de decisão da unidade escolar mais assertivas.

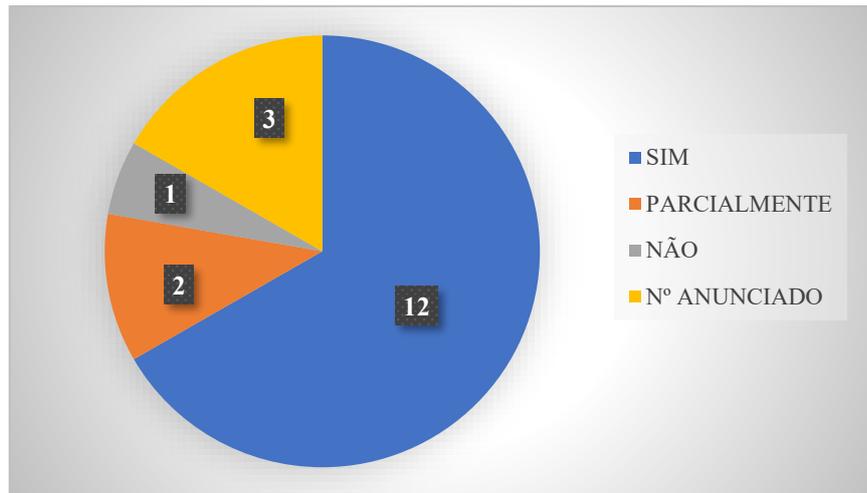
Já na segunda categoria, dois respondentes afirmaram que a avaliação institucional atende parcialmente as suas finalidades, vez que relataram ser uma avaliação de cunho político, e que não há o envolvimento de todos os docentes no que diz respeito à utilização das informações da avaliação para melhorar as atividades didáticas-pedagógicas.

Em relação à terceira categoria, um respondente afirmou que a avaliação institucional não cumpre suas finalidades, justificando que as questões aplicadas são iguais para todas as unidades de ensino.

Por fim a quarta categoria em que três respondentes informaram apenas o número de indicação das finalidades descritas no anúncio da questão, sendo que um respondente informou o número 1 e dois respondentes informaram o número 3.

Na página seguinte podemos visualizar através do gráfico 8 a distribuição das respostas em número de respondentes, conforme as categorias descritas.

Gráfico 8: Questão 21



Fonte: elaborado pelo pesquisador

Já em relação à questão de número 22, que pergunta: “Você observa pontos positivos no WebSAI (Sistema de Avaliação Institucional) aplicado pelo Centro Paula Souza nesta Escola Técnica? Quais?”. Foi realizada a divisão das respostas desta questão em três categorias, sendo elas: a primeira categoria dos respondentes que afirmaram que observam pontos positivos, a segunda categoria de respondentes que afirmaram não observar pontos positivos e a terceira categoria dos que afirmam que o sistema de avaliação institucional é utilizado apenas para a bonificação por resultados.

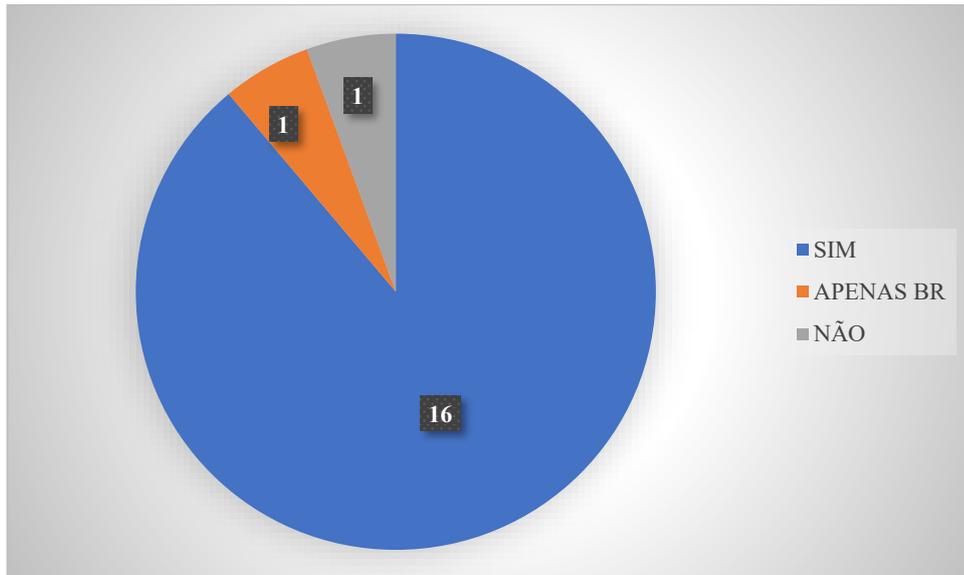
Na primeira categoria, 16 respondentes afirmaram que o sistema de avaliação institucional é muito positivo para a instituição de ensino, pois permite conhecer a escola como um todo, suas necessidades e os anseios dos discentes, estabelecer estratégias para melhorar o desempenho dos alunos, a reflexão e a discussão em grupo sobre os procedimentos da gestão escolar, o aperfeiçoamento das aulas, além de ser um espaço para os discentes e docentes manifestarem a sua opinião sobre a unidade escolar.

Já na segunda categoria, apenas um respondente afirmou que não observa pontos positivos, deixando de justificar a sua resposta, apenas informando “não”.

Por fim foi criada a terceira categoria, a qual teve apenas um respondente, pelo teor da sua resposta, vez que o respondente afirmou que o sistema de avaliação institucional é utilizado apenas para fins da bonificação por resultado (BR), visto que o alunado não valoriza o processo de avaliação institucional.

Adiante podemos visualizar através do gráfico 9 a distribuição das respostas em número de respondentes, conforme categorias descritas.

Gráfico 9: Questão 22



Fonte: elaborado pelo pesquisador

Já na questão de número 23, foi perguntado ao entrevistado: “Você observa pontos negativos no WebSAI (Sistema de Avaliação Institucional) aplicado pelo Centro Paula Souza nesta Escola Técnica? Quais?”. Assim como nas duas questões anteriores, as respostas foram categorizadas em sete categorias, conforme constata-se a seguir.

Na primeira categoria foram classificados os respondentes que informaram somente que não há pontos negativos no sistema de avaliação institucional, dessa forma 11 participantes relataram não haver nenhum ponto negativo no WebSai. Na segunda categoria foi classificado um respondente que relatou a necessidade de tempo para a aplicação do questionário. Já na terceira categoria foi classificado novamente um respondente o qual descreveu que em virtude de as questões serem as mesmas para todas as unidades escolares, algumas turmas têm dificuldade em participar do questionário, em virtude de suas próprias defasagens de aprendizagem. Na quarta categoria, apenas um respondente descreve que o sistema de avaliação institucional conta com perguntas as quais podem confundir os alunos e/ou os professores que estão respondendo, podendo criar situações desconfortáveis entre alunos, docentes e direção.

Dando sequência às análises, na quinta categoria o respondente relata que o fato de participar várias vezes do WebSai se torna desmotivador, descrevendo também a ausência de temas importantes como o conhecimento técnico e pedagógico do docente e o conhecimento dos alunos. Em relação ao conhecimento do docente e do discente, não se pode deixar de citar Grochoska (2013, p.105) que descreve que “tanto professores como funcionários e pais de alunos compreendiam a avaliação apenas no contexto da aprendizagem com foco no aluno e na nota, ou então numa perspectiva de punição e controle”. Salienta-se ainda que de acordo com

Grochoska (2013) a realização de uma avaliação de uma unidade escolar demanda momentos de reflexão, de discussão e construção de uma unidade escolar independente.

Já na sexta categoria temos dois respondentes, os quais apesar de iniciarem a resposta com “sim” da qual entendemos que na opinião deles há pontos negativos na avaliação institucional, ambos justificam que o WebSai permite ao entrevistado relatar a realidade da escola, bem como a partir do seu resultado é possível analisar a dificuldade dos discentes e a partir desse ponto aplicar o conteúdo, acredita-se que seja o conteúdo programático de um determinado componente curricular.

Por fim a última categoria, na qual um respondente respondeu à questão com apenas um traço.

Finalizando a análise das questões abertas, a questão de número 24 perguntou aos entrevistados: “O que você sugere para aperfeiçoar o WebSAI (Sistema de Avaliação Institucional) aplicado pelo Centro Paula Souza nesta Escola Técnica”. Novamente foram categorizadas as respostas, por se tratar de respostas que expressam a opinião do respondente foi necessário dividir em sete categorias para melhor interpretá-las.

A primeira categoria agrupou os respondentes que não sugeriram nada para aperfeiçoar o processo de avaliação institucional, totalizando cinco respondentes.

Na segunda categoria foram agrupados os respondentes que informaram estar satisfeitos com o processo de avaliação institucional, totalizando dois respondentes.

Já na terceira categoria foram agrupados os respondentes que informaram que se faz necessário realizar um planejamento estratégico a partir do resultado da avaliação para desenvolver ações que possam superar as dificuldades encontradas buscando a melhoria da instituição, totalizando dois respondentes.

Na quarta categoria, foram agrupados os respondentes que sugerem que o questionário da avaliação institucional seja replanejado para ser mais objetivo, em linguagem simplificada para facilitar o entendimento das questões e que a unidade de ensino tenha autonomia para adicionar ou remover questões buscando interagir com a realidade local dos alunos e professores, totalizando cinco respondentes.

Dando sequência, foi agrupado um respondente na quinta categoria, na qual o respondente afirma que seria importante sanar as dúvidas dos discentes ao longo da aplicação do questionário para um correto preenchimento, além do seu acompanhamento.

Na sexta categoria, um respondente relata que o docente deve responder apenas uma única vez o questionário, vez que o WebSai é aplicado para cada local da unidade escolar, logo o docente que leciona na Sede, na Classe Descentralizada A e B tem que responder três

questionários. Outro ponto destacado pelo respondente é que o WebSai deveria avaliar o conhecimento dos alunos ingressantes.

Por fim na sétima e última categoria dois respondentes deixaram em branco.

**Quadro 4: Indicadores para a gestão escolar com base nas questões de 8 a 19**

8) O SAI do CPS é um instrumento importante para a unidade escolar.	16
9) Utilizo as informações do Sistema de Avaliação Institucional aplicado em minha Escola Técnica de atuação para planejar minhas aulas	10
10) Já replanejei minhas aulas após tomar conhecimento do resultado do Sistema de Avaliação Institucional.	8
11) O resultado do Sistema de Avaliação Institucional é discutido em reuniões de planejamento escolar.	15
12) Participo do Sistema de Avaliação Institucional com seriedade e incentivo os colegas de trabalho e os alunos a participarem com seriedade.	14
13) O Sistema de Avaliação Institucional é um instrumento importante para os docentes.	14
14) Em virtude do Sistema de Avaliação Institucional, ocorreram mudanças positivas na Escola Técnica em que ministro aulas.	11
15) O Sistema de Avaliação Institucional é um instrumento importante para os alunos.	14
16) O resultado do Sistema de Avaliação Institucional é disponibilizado para que eu possa acessar em qualquer momento, a fim de auxiliar o planejamento das minhas aulas.	13
17) Para planejar as minhas aulas, o que mais utilizo é meu conhecimento técnico	11
18) Tenho conhecimento de que as respostas do Sistema de Avaliação Institucional estão atreladas ao cálculo dos indicadores da bonificação por resultado da unidade escolar.	14
19) Participo do Sistema de Avaliação Institucional com muita cautela.	12

Fonte: elaborado pelo pesquisador

No que se refere ao WebSAI como ferramenta de trabalho para a gestão escolar, se considerarmos apenas as respostas “concordo plenamente”, nas questões de 8 a 19 (Quadro 4), podemos observar contradições que podem dar pistas ao trabalho da equipe gestora da escola. Por exemplo: 16 professores consideram que o sistema é instrumento importante para a unidade escolar; 15 assinalam que o resultado do Sistema de Avaliação Institucional é discutido em reuniões de planejamento escolar, 14 indicam que o sistema é instrumento importante para os docentes. No entanto, apenas 11 acreditam que ocorrem mudanças positivas na escola em função do SAI; também são 11 os que afirmam que, para planejar as aulas, o que mais utilizam é próprio conhecimento técnico.

Na próxima e última seção são apresentadas as considerações sobre a análise das respostas consideradas mais relevantes, às quais foi possível chegar com a aplicação do questionário aos docentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema que direcionou esta pesquisa refere-se à eficácia e à utilização dos resultados do Sistema de Avaliação Institucional (SAI) aplicado anualmente na Etec que é objeto desta pesquisa. Desse problema, decorreram questões de pesquisa que podem ser sintetizadas na seguinte frase: Os gestores utilizam os resultados da avaliação institucional para orientar o planejamento escolar de modo a destacar aspectos positivos da instituição e a identificar problemas e soluções?

O objetivo da pesquisa foi o de investigar, da perspectiva dos docentes, as repercussões da avaliação institucional desenvolvida na Etec e a importância do Sistema de Avaliação Institucional como ferramenta de trabalho docente e de gestão. Para atendê-lo foi aplicado um questionário para levantar o efeito da divulgação dos resultados do Web-SAI na escola: se é feita a análise dos resultados para identificar pontos positivos e pontos negativos; se são tomadas medidas pela escola em função dos resultados; se esta ferramenta é utilizada pela equipe gestora como norteadora do planejamento docente.

A hipótese inicial de que a avaliação institucional promove o desenvolvimento de ações para a minimização de deficiências identificadas pelos alunos e docentes e que os professores, coordenados pela equipe gestora, aplicam novas metodologias e práticas de ensino após a análise dos dados obtidos pela avaliação da unidade escolar, sendo ferramenta importante de informação no ambiente escolar.

Foram retomados pontos relevantes sobre avaliação institucional apontados em pesquisas anteriores que destacam o sistema de avaliação institucional como indicador e instrumento relevante para que a gestão escolar coordene o planejamento didático-pedagógico docente, desde que seus dados sejam realmente divulgados, analisados e considerados.

Estudos de diversos autores foram explorados para dar suporte teórico à análise dos dados coletados em campo. Esses estudos são unânimes em destacar a relevância da avaliação institucional, uma vez que ela possibilita que o coletivo da escola faça uma “leitura da realidade”, localize seus problemas, suas contradições, determine prioridades e planeje melhorias concretas por meio da elaboração do projeto pedagógico da escola. Daí seu caráter democrático, ético e político de participação e corresponsabilização pelo processo educacional e sua função formativa e de transformação qualitativa das práticas docentes e das práticas de gestão.

Para a análise dos dados coletados, em especial, foi tomada por base Lück (2012), que apresenta a avaliação institucional como instrumento-chave para o desenvolvimento da

qualidade da educação, desde que utilize metodologia científica e informação objetiva para a tomada de decisão e a definição de práticas pedagógicas, e destaca o *feedback* possibilitado pela avaliação institucional como oportunidade de reflexão para a equipe escolar.

De fato, os dados obtidos e analisados permitiram chegar a algumas conclusões, cuja síntese é apresentada a seguir. Assim, a opinião manifestada pela maioria dos docentes que participou da pesquisa indica que:

- a) Nesta escola, a avaliação institucional do CPS atende as suas finalidades (demonstrar pontos positivos e negativos, possibilitar a elaboração de estratégias para melhorar o desempenho dos estudantes, buscar a melhoria da qualidade de ensino);
- b) Os gestores escolares conduzem o planejamento com base nos indicadores da avaliação institucional orientada pelo CPS;
- c) o Sistema de Avaliação Institucional (WebSai) é positivo para a instituição, pois:
  - é um espaço para os discentes e os docentes manifestarem a sua opinião sobre a unidade escolar;
  - permite conhecer a escola como um todo, suas necessidades e os anseios dos discentes;
  - possibilita a reflexão e a discussão em grupo sobre os procedimentos escolares;
  - possibilita estabelecer estratégias para o aperfeiçoamento das aulas e melhorar o desempenho dos alunos;
  - com o resultado da avaliação institucional é possível replanejar as ações em sala de aula buscando melhorar o aprendizado dos discentes.

Enfim, o WebSAI permite entender a realidade da escola e, a partir do seu resultado, analisar as dificuldades dos discentes e desenvolver o conteúdo programático.

No entanto, nas entrelinhas da pesquisa, é interessante notar que 15 respondentes afirmaram que o que mais utilizam no planejamento de suas aulas é o conhecimento técnico para o qual são habilitados para lecionar, o que, de certa forma, se sobrepõe ou mesmo contradizem às afirmações anteriores sobre as vantagens do WebSAI e sua utilização como base de planejamento.

Para a gestão da escola, destaca-se a sugestão de utilizar os resultados da WebSAI para a realização de um planejamento estratégico de ações voltadas à superação das dificuldades encontradas. Entende-se que isso é algo que precisa ser reforçado e retomado pelos gestores.

É importante ressaltar outras sugestões que surgiram e que dizem respeito ao próprio CPS como um todo. Os docentes sugerem a reformatação da própria ferramenta, ou seja,

replanejar o questionário para que apresente uma linguagem mais clara, se torne mais objetivo e facilite o entendimento por parte dos discentes, que possibilite a cada escola adicionar ou remover questões de acordo com suas peculiaridades e que os professores preencham a avaliação apenas uma vez (e não de acordo com o número de escolas em que lecionam). Entendem que a melhoria da própria ferramenta de avaliação pode levar à qualidade do ensino oferecido na instituição.

Essas sugestões dão pistas sobre o que poderia ser posto em discussão para uma análise mais global do sistema de avaliação institucional do CPS, no sentido de que a realização da avaliação de uma unidade escolar demanda momentos de reflexão que não sejam tão direcionados pelo sistema, possibilitando-lhe um pouco mais de autonomia. Questões próprias a cada unidade, mais próximas ao contexto, poderiam ocupar um espaço maior, para promover cada vez melhor interação entre os membros da equipe escolar e integração com a realidade local em que vivem alunos e professores.

É a esse ponto da pesquisa que chego com a apresentação desta dissertação. Ao final, considero que os objetivos foram alcançados e que a hipótese pode ser confirmada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIELO, Antonio Cesar. **O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza (WebSAI):** subsídios para a atuação do diretor de escola. 2020. 102p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) Universidade de Araraquara, Araraquara, 2020. Disponível em: <https://www.uniara.com.br/arquivos/file/ppg/processos-ensino-gestao-inovacao/producao-intelectual/dissertacoes/2020/antonio-cesar-aielo.pdf>\_ Acesso em 24 ago 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm) Acesso em 31 jan 2023

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15540.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15540.htm) Acesso em 08 abr 23

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 – Consolidação das Leis do Trabalho.** Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/etec/vestibulinho/> Acesso em 10 ago 2022.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/novo-horizonte/panorama> Acesso em 10 ago 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Catálogo Nacional De Cursos Técnicos.** 4ª ed. Disponível em: <http://cnct.mec.gov.br/cnct-api/catalogopdf>. Acesso em 12 out 22.

BRASIL. Ministério da Educação. **Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação.** Brasília/DF: Ministério da Educação, 2006. Disponível em [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader\\_tex\\_3.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader_tex_3.pdf) Acesso em 15 abr 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção: uma abordagem introdutória.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CORRÊA, Carlos Simão Coury. **Avaliação institucional e a gestão escolar em uma Escola Técnica Estadual (Etec) do interior de São Paulo.** 2018. 96p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) Universidade de Araraquara, Araraquara, 2018. Disponível em: <https://www.uniara.com.br/arquivos/file/ppg/processos-ensino-gestao-inovacao/producao-intelectual/dissertacoes/2018/carlos-simao-coury-correa.pdf> Acesso em 24 ago 2021.

DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton César. **Avaliação institucional: teoria e experiências.** São Paulo: Cortez, 2005.

FALSARELLA, Ana Maria. **Avaliação das políticas públicas educacionais no âmbito escolar.** Simpósio Anpae 2011. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/posters/0017.pdf> Acesso em 05 fev 2023

FALSARELLA, Ana Maria. **Cotidiano escolar e atuação do gestor: contribuições sobre o tema.** 1ª Ed. Curitiba: Appris, 2021.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 10ª Ed. 12ª reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, Luiz Carlos de *et al.* **Avaliação educacional: caminhando pela contramão.** 7ª ed. Petropolis-RJ: Vozes, 2014.

FRONCILLO, Roberta. **SAI - Sistema de avaliação institucional: práticas e desafios.** 1ª ed. São Paulo: Centro Paula Souza, 2009.

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

HIRATA, Guilherme; OLIVEIRA, João Batista Araújo e; MEREB, Talita de Moraes. **Professores: quem são, onde trabalham, quanto ganham. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação,** Rio de Janeiro, jan-mar 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/vFJ4ksYnhbqfwPHDNP56j7b/?lang=pt> Acesso em 07 set 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6ª Ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LÜCK, Heloisa. **Perspectivas da avaliação institucional da escola.** Petrópolis: Vozes, 2012.

MAIA, Luís Carlos Zanirato. **Mapeamento das escolas técnicas: dados gerais, eixos tecnológicos e cursos oferecidos – 1º semestre 2022.** São Paulo: CEETEPS, 2022, 401p. Disponível em: <http://www.cpsctec.com.br/cpsctec/publicacoes/bdctec/Gerais20221Semestre.pdf> Acesso em 10 ago 2022.

MAIA, Luís Carlos Zanirato. **Mapeamento das escolas técnicas: dados gerais, eixos tecnológicos e cursos oferecidos – 2º semestre 2021.** São Paulo: CEETEPS, 2021, 495p. Disponível em: <http://www.cpsctec.com.br/cpsctec/publicacoes/bdctec/Gerais20212Semestre.pdf> Acesso em 10 ago 2022

MORAES, Gustavo Henrique; ALBUQUERQUE, Ana Elisabeth M. de; SANTOS, Robson dos; SILVA, Susiane de Santana M.O. da. **Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica: um campo em construção.** 1ª ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020.

OLIVEIRA, Adailton Borges de. **O gestor universitário público: conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos.** Uberlândia: Navegando Publicações, 2016.

**Planejamento estratégico: Guia para aprender a desenvolver ações e alcançar objetivos.** Disponível em: <https://mereio.com/blog/planejamento-estrategico/> Acesso em 23 fev 2023.

RAMOS, Ivone Marchi Lainetti. **A autoavaliação nas Etecs: um caminho construído com múltiplos olhares.** 1ª ed. São Paulo: Centro Paula Souza, 2011.

SANCHES, Raquel Cristina Ferraroni. **Avaliação Institucional.** Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

SÃO PAULO (2023). **Centro Paula Souza passa a integrar a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação.** Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/centro-paula-souza-passa-a-integrar-a-secretaria-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao/> Acesso em 09 fev 2023.

SÃO PAULO. **Decreto nº 16.309, de 04/12/1980.** Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/71176> Acesso em 21 ago 2021.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1.044, de 13 de maio de 2008.** Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2008/lei.complementar-1044-13.05.2008.html> Acesso em 10 ago 2022.

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1.240, de 22 de abril de 2014.** Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2014/lei.complementar-1240-22.04.2014.html> Acesso em 10 ago 2022.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo. Centro Paula Souza. **Vestibulinho – Manual do candidato.** Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/etec/vestibulinho/> Acesso em 10 ago 2022.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo. Centro Paula Souza. **SAI - Sistema de Avaliação Institucional: fundamentos teórico-metodológicos.** São Paulo, 2014. Disponível em: [https://websai.cps.sp.gov.br/arquivo/SAI\\_fundamentos%20teórico-metodológicos2014.pdf](https://websai.cps.sp.gov.br/arquivo/SAI_fundamentos%20teórico-metodológicos2014.pdf) Acesso em 24 ago 2021.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo. Centro Paula Souza. **Sobre o Centro Paula Souza.** São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/> Acesso em 21 ago 2021.

SÃO PAULO. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo. Centro Paula Souza. **Manual do Candidato.** São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/tag/manual-do-candidato> . Acesso em 23 fev 2023.

SÃO PAULO. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo. Centro Paula Souza. **Formação Pedagógica de Graduados.** Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/inscricoes-abertas-para-formacao-pedagogica-de-graduados/> Acesso em 23 fev 2023

SAVIANI, Dermeval. **O legado educacional do regime militar.** Centro de Estudos Educação e Sociedade, Campinas/SP, vol. 28, n. 76, set-dez 2008. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Kj7QjG4BcwRBsLvF4Yh9mHw/?format=pdf&lang=pt>  
Acesso em 25 mar 23

SILVA, Itamar Mendes da. A avaliação institucional e a gestão democrática na escola. Trabalho apresentado na 30ª reunião anual da Anped realizada em Caxambu, 2007. Disponível em: <http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT05-2830--Int.pdf>. Acesso em 21 ago. 2021.

TENÓRIO, Robinson Moreira; LOPES, Uaçai de Magalhães. **Avaliação e gestão: Teorias e práticas**. 1ª Ed. Salvador: EDUFBA, 2010.

TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade: gestão e métodos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teorias da Administração I**. 3ª Ed. Florianópolis: CAPES UAB, 2014. Disponível em: [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401253/1/Livro\\_Teorias\\_da\\_Administracao\\_I%20WEB%20atualizado.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401253/1/Livro_Teorias_da_Administracao_I%20WEB%20atualizado.pdf) Acesso em 19 dez 2022