



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

A METODOLOGIA DA AUTOGESTÃO COMO EXERCÍCIO COLETIVO DE CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA EM CONTEXTO ESCOLAR: UMA PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM GRUPOS

Luciana Machado Schmidt

Doutoranda em Gestão do Conhecimento (EGC, UFSC)
Psicóloga e Doutora em Psicologia (UFSC, 2008)
schmidt.luciana@gmail.com

Naiara de Lima Medeiros

Psicóloga
nailimanai@gmail.com

Francisco Antonio Pereira Fialho

Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
fapfialho@gmail.com



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A metodologia da Autogestão foi aplicada em um colégio de ensino privado¹ localizado em Florianópolis, o qual oferece Ensino Fundamental e Ensino Médio. Divide seu amplo espaço físico com uma Faculdade de Ensino Superior. Foi fundado em 2003, com dez professores lecionando para o Ensino Médio. No ano seguinte, o Ensino Fundamental foi incorporado ao colégio. Em 2010, tinha 16 turmas com aproximadamente 40 estudantes, 12 no período vespertino e quatro no matutino, e 30 professores. A gestão do colégio é realizada em conjunto por duas Coordenadoras.

A Missão do Colégio é formar o estudante como um “sujeito crítico, criativo, que lute pela concretização de seus objetivos, que respeite as diferenças, que seja consciente dos seus direitos e deveres e de seu papel no contexto histórico-social”². Sua Filosofia consiste em “educar para a construção plena da cidadania. Buscar a essência de um trabalho construtivo, crítico-transformador”³. O foco da ação pedagógica do colégio é apresentado como visando “desenvolver e promover o aprender a aprender e pensar, a relacionar o conhecimento com dados da vida cotidiana e a atribuir significado ao aprendido.”

A metodologia da Autogestão foi elaborada no contexto de um estágio supervisionado em Psicologia Escolar / Psicologia Sócioinstitucional em um curso de graduação em Psicologia em que a autora Luciana Machado Schmidt foi supervisora da acadêmica Naiara de Lima Medeiros durante a nona e décima fases do curso. A professora supervisora criou a metodologia que, por sua vez, foi implantada pela estagiária durante seu estágio supervisionado.

A autogestão na esfera do trabalho é assim conceituada⁴:

um modelo de organização coletiva, baseado num ideal de democracia direta, em que os trabalhadores asseguram, diretamente ou através de representantes, a gestão da empresa ou instituição a que pertencem. Trata-se de um sistema de governo em que os produtores são decisores no que respeita aos meios e aos fins da produção. É uma proposta social e politicamente mais ambiciosa do que a simples participação (que significa apenas intervir

¹ A identidade do Colégio está protegida por sigilo ético.

² Informações retiradas do Projeto Político Pedagógico do Colégio.

³ Informações retiradas do Projeto Político Pedagógico do Colégio.

⁴ AUTOGESTÃO. Disponível em <http://www.ces.uc.pt/observatorios/crisalt/index.php?id=6522&id_lingua=1&pag=7664>; acesso em 30 out. 2017.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

em estruturas preexistentes com finalidades pré-definidas), a cogestão (que significa partilhar responsabilidades de gestão apenas dos meios produtivos) ou o controlo operário (que significa conceder aos trabalhadores apenas o poder de supervisão sobre o processo produtivo).

No cenário escolar, a proposta foi a de transformar os estudantes também em decisores no que diz respeito às regras necessárias observadas coletivamente em prol de um bom aproveitamento escolar.

O contexto que originou o projeto foi uma queixa da organização escolar com relação aos estudantes do sexto e do sétimo ano do Ensino Fundamental II, particularmente. A queixa dizia respeito à turma como um todo em termos de indisciplina durante as aulas; isto é, os estudantes conversavam e brincavam entre si, mesmo com os professores das várias matérias presentes em sala de aula e com a aula já iniciada. Consequentemente, havia a necessidade dos professores constantemente pararem o que estavam fazendo para pedir ordem aos alunos, perdendo tempo na mediação dos conhecimentos da disciplina.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

A primeira parte da metodologia consiste em fazer um trabalho de grupo com a turma. Nele, a queixa é exposta como uma dificuldade a ser solucionada coletivamente, e é aplicado um questionário com os alunos para verificar sua percepção da queixa e suas sugestões para o problema. As respostas do questionário são tabuladas e apresentadas aos estudantes. Em geral, nas respostas, os próprios alunos, por um lado, criticam a “bagunça”, porque a mesma impossibilita que prestem atenção na aula; por outro lado, há uma minoria que costuma dizer que “prefere assim, porque sentem mais liberdade e é mais divertido conversar durante a aula”. Não costumam apresentar soluções, ou aquelas apresentadas dizem respeito a punições dos considerados “culpados”. A apresentação das respostas aos estudantes favorece um processo de discussão e debate sobre o que está acontecendo na turma e o que poderia ser modificado.

Uma vez apresentados os resultados do questionário a todos, os estudantes são convidados a participar da segunda etapa, que consiste na elaboração de regras básicas de convivência pela própria turma, coletivamente. Explica-se que o objetivo é que o grupo entre em um consenso sobre



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

quais são as regras básicas que permitirão um melhor desempenho em sala de aula e convivência com os colegas e professores. Ao final do processo, a proposta é que cada um seja responsável por cumprir as regras do acordo, ao mesmo tempo em que cada um também se responsabiliza por lembrar o(s) colega(s), caso alguma das regras não esteja sendo cumprida. Explica-se ainda que um dos objetivos é que os professores deixem de exercer “controle externo” sobre os estudantes, com brigas e admoestações, castigos e punições. Os estudantes exercerão autonomia e responsabilidade por seus próprios comportamentos em sala de aula. Por outro lado, um dos resultados esperados é a diminuição de punições ou de eventuais expulsões e idas para a sala da coordenação. A melhora do nível de atenção em sala de aula também pode implicar em aumento das notas dos estudantes.

Os professores não são necessariamente envolvidos no início do processo, que é de responsabilidade dos alunos e é coordenado pela estagiária; mas os professores das aulas utilizadas para o acordo, podem estar presentes, desde que os estudantes não se sintam intimidados com a sua presença. Geralmente, levam-se duas aulas duplas para o término da listagem das regras e uma vez que as regras estão prontas, os estudantes fazem um cartaz com as mesmas, penduram este cartaz em sala de aula e as apresentam para cada professor. Aos professores é solicitado que se a turma voltar ao padrão de comportamento antigo, ele(a) também comente amigavelmente sobre o cartaz, lembrando os estudantes sobre o acordo, sem brigar com eles e deixando que os alunos conduzam o processo.

Na elaboração da listagem das regras, as normas contidas no regimento interno do colégio também são incluídas. O diferencial, é que é explicado para a turma a função de cada uma delas e, caso a turma não aceite alguma, por exemplo, o uso do uniforme, os alunos têm o direito de questionar a organização escolar e propor uma alternativa; a qual poderá ser acolhida ou não.

O processo como um todo pode ser entendido como de autogestão coletiva, porque há um aumento de responsabilidade e de autonomia dos próprios estudantes na resolução de uma queixa escolar que lhes diz respeito.



3 RELATO DE EXPERIÊNCIA

Inicialmente, a estagiária apresentou para as duas turmas a proposta do trabalho com o intuito de um melhor funcionamento do grupo/turma e da instituição como um todo. Este processo foi efetuado em conjunto com um professor convidado, de forma que a coordenação do grupo intercalava entre ambos, professor e estagiária, na efetivação das atividades, que eram acompanhadas semanalmente também pela supervisora acadêmica.

Após a apresentação da proposta do trabalho e a aceitação dos estudantes, perguntou-se aos alunos se conheciam as regras do Colégio (direitos e deveres direcionados aos alunos desde o início do ano letivo), pedindo a colaboração e a participação do grupo. O objetivo foi verificar quais regras eram lembradas, quais eram esquecidas e quais não têm sido cumpridas. No decorrer do processo, professor e estagiária ajudavam os estudantes a lembrar de algumas regras, tais como: “Não praticar Bullying”, “evitar correr e sentar nos corredores e escadas (em locais de passagem em geral)”, “não deixar lixo na cantina e em sala de aula”, “usar o uniforme”, “fazer silêncio na Biblioteca”, “ter comportamento adequado antes e depois das provas”, etc.

A estagiária escrevia as regras ditadas pelos alunos no quadro da sala e lhes perguntava quais eram respeitadas e quais as que não ocorriam ou aconteciam raramente. Por indicação dos alunos, grifava as regras que não estavam sendo respeitadas na turma e perguntava aos alunos o que se poderia fazer, o que a turma sugeria para que as regras esquecidas passassem a ser cumpridas. Perguntava também para a turma se, acaso alguém não cumprisse com o acordo ou fugisse de alguma regra, o que a turma desejaria fazer para que ele mudasse de atitude e a regra voltasse a ser cumprida. Os alunos sugeriram, por exemplo, que se alguém sujasse a sala, o aluno deveria voltar e limpar o que fez. Além disso, os próprios colegas poderiam lembrar aos demais das regras, quando necessário.

Estagiária e professor combinavam com a turma para que um grupo de alunos apresentasse o acordo final, expresso em um cartaz, que seria posto no mural da sala. Fez-se importante solicitar para que todos assinassem e que o grupo pedisse para que os professores assinassem também, por ser um acordo de compromisso e responsabilidade entre todos. Após o cartaz ser posto em sala e



feitas as apresentações dos alunos sobre o acordo para todos os professores, a estagiária visitava a turma para conversar novamente com os alunos e professores sobre o andamento da mesma.

Como forma de avaliação do trabalho realizado, a estagiária apresentou aos alunos um questionário com três ou quatro perguntas, questionando sobre o andamento das aulas e o cumprimento das regras após o acordo estabelecido entre estes. A partir da análise das respostas e seu debate com os alunos, dependendo da demanda do grupo e da necessidade do momento, foram planejadas dinâmicas de grupo e atividades adicionais a serem realizadas junto ao professor. Após a execução destas atividades e sua avaliação, a estagiária realizou um fechamento do trabalho, despedindo-se dos quatro grupos, dois do sexto ano e dois do sétimo.

4 CONCLUSÕES

O trabalho de autogestão realizado em cada turma teve como principal objetivo a reestruturação das normas institucionais realizadas pelos estudantes, bem como a melhora de interação entre os grupos e do relacionamento professor-aluno. Procurou-se realizar um processo de construção de novos sentidos com relação às normas institucionais e de novas oportunidades de relações interpessoais entre alunos-alunos, alunos-professores e alunos-instituição, mediadas pela estagiária e pelo professor em questão. Estes objetivos foram considerados atingidos durante o processo. Algumas respostas da avaliação: “me sinto bem melhor na minha turma”; “as notas da turma melhoraram”; “os professores brigam menos e as aulas estão mais calmas” (MEDEIROS, 2010).

Em todas as turmas houve uma melhora significativa do comportamento dos estudantes em sala de aula. Os sextos anos apresentaram maiores mudanças positivas, comparados aos sétimos. Ao final do estágio e durante o processo de implantação, a metodologia foi avaliada como positiva, tanto pelos estudantes envolvidos, quanto pelos professores e coordenadoras, uma vez que os resultados esperados foram obtidos.

O principal efeito é que os estudantes realmente se engajam no processo e se tornam "lembradores" das regras básicas de convivência, aumentando o tempo útil das aulas e diminuindo as medidas de correção e necessidade de punição dos professores.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Os resultados alcançados foram:

- 1) Criação de um espaço coletivo de reestruturação e reflexão sobre as normas institucionais junto aos alunos;
- 2) Implicação dos estudantes na resolução de dificuldades que lhe dizem respeito;
- 3) Maior respeito aos estudantes e escuta do que têm a dizer sobre o funcionamento do colégio;
- 4) Melhora no relacionamento professores-alunos;
- 5) Aumento da atenção dos alunos em sala de aula e conseqüentemente, maior desempenho escolar;
- 6) Ampliação da consciência dos estudantes sobre a necessidade de monitoramento de seu próprio comportamento e sobre os motivos das normas existentes no regimento interno do colégio existirem;
- 7) Diminuição do controle externo, dos professores sobre os alunos, bem como do uso de punições e de expulsão de sala de aula e aumento da autonomia, responsabilidade e autogestão dos estudantes;
- 8) Elaboração de uma alternativa que transforma o comportamento indesejado em sala de aula através de um acordo coletivo, sem o uso de castigos ou punições;
- 9) Transformação e inovação nas práticas pedagógicas em contexto escolar;
- 10) Desenvolvimento grupal de competências que são úteis aos cidadãos do século XXI e que podem ser transferidas para contextos profissionais.

As boas práticas a serem consideradas dizem respeito à metodologia em questão. Como lições aprendidas, ao realizar a experiência com mais de uma turma, foi possível constatar dois riscos no processo, os quais precisam ser observados:

1) Com o tempo, os alunos tendem a esquecer as regras construídas coletivamente e a retornar a padrões anteriores de comportamento, precisando que o processo seja renovado periodicamente e principalmente, refeito no início de cada ano letivo.

2) Como há uma tendência à valorização da disciplina, presença de punição e padronização nas escolas, é comum que os professores desrespeitem o processo e voltem a brigar com e punir os alunos; é preciso monitoramento e avaliação permanente da atividade para que nem



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

professores, nem alunos, retornem a práticas anteriores em que havia um controle externo do comportamento das crianças e jovens e não um convite à autonomia e à autogestão.

O motivo pela qual este relato de experiência está sendo apresentado neste evento é que os autores acreditam que esta metodologia de resolução de problemas concretos na realidade escolar vai ao encontro do desenvolvimento de competências e habilidades que o cidadão do século XXI necessita para trabalhar e se desenvolver em contextos profissionais.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. E. **Trabalho em equipe e a evolução cooperativa**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, anais do V Encontro Nacional da ABET (Associação Brasileira de Estudos do Trabalho), 1997.

ANDALÓ, C. **Mediação grupal: uma leitura histórico-cultural**. São Paulo: Ágora, 2006.

ANDRADA, C. F. **Onde a autogestão acontece: revelações a partir do cotidiano**. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Verso Cooperativa de Psicologia. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2006, vol. 9, n. 1, pp. 1-14. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25880>>; acesso em: 30 out. 2017.

AUTOGESTÃO. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/observatorios/crisalt/index.php?id=6522&id_lingua=1&pag=7664>; acesso em 30 out. 2017.

LIMA, E.P. de & LEZANA, Á. G. R. **Desenvolvendo um *framework* para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional**. *Gest. Prod.*, Ago 2005, vol.12, no.2, p.177-190. ISSN 0104-530X. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/256454274_Developing_a_framework_to_study_organizational_action_From_competences_to_the_organizational_model>; acesso em: 30 out. 2017.

MEDEIROS, N. de L. **A autogestão como reestruturação de regras de convivência em sala de aula**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Psicologia. Florianópolis, SC. 2010.

MORAES, J. **Self-management as a tool to organize counter-hegemony**. *Organ. Soc.*, Dec 2010, vol.17, no.55, p.585-604. ISSN 1984-9230. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n55/01.pdf>>; acesso em: 30 out. 2017.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

OLIVEIRA, M. K.. **Vygotsky, aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico.** São Paulo: Scipione, 1993. Série pensamento e ação no magistério.

ONUMA, F. M. S., MAFRA, F. L. N. & MOREIRA, L. B. **Autogestão e subjetividade:** interfaces e desafios na visão de especialistas da ANTEAG, UNISOL e UNITRABALHO. *Cad. EBAPE.BR*, Mar 2012, vol.10, no.1, p.65-81. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100006&lng=en&nrm=iso>. acesso em 30 out. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000100006>.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CENTRO EDUCACIONAL (em questão).

ROSENFELD, C. L. **A autogestão e a nova questão social:** Repensando a relação indivíduo-sociedade. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/742/74230209.pdf>>; acesso em 30 out. 2017.

ROSSI, V. L. S. **Desafio à escola pública:** tomar em suas mãos seu próprio destino. *Cadernos Cedes*, ano XXI, nº 55, novembro/2001.