

## GESTÃO EDUCACIONAL E CIDADANIA: A EXPERIÊNCIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR TOCANTINENSE

Profa. Ms. Ivany Coeli Leal Coragem,  
Centro Universitário Unirg-Gurupi -To

**RESUMO:** O estudo relata e analisa uma experiência-piloto realizada no Centro Universitário UNIRG, vinculado ao Governo Municipal de Gurupi-TO, desenvolvida em parceria com a Secretaria de Educação do Município, com o objetivo de dotar as escolas municipais de Projetos Políticos Pedagógicos. A experiência baseou-se nos princípios da participação coletiva e adotou-se o Planejamento Estratégico Participativo (Souto Maior, 1994), como instrumental metodológico básico. O suporte teórico do estudo foi a concepção de Planejamento aliada a de relevância social, que requer que o compromisso organizacional se realize, com e entre os membros da comunidade. Os resultados foram analisados quanto à participação da comunidade, quanto à validade e significado do processo e quanto à efetividade técnico-pedagógica dos resultados alcançados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Participativo, Relevância Social.

### Introdução

O presente estudo relata e analisa uma experiência realizada no Centro Universitário UNIRG, entidade pública vinculada ao Governo Municipal de Gurupi, que atende há 20 anos uma população em torno de cento e trinta mil habitantes, distribuídos em 12 municípios do Estado do Tocantins.

De acordo com a necessidade detectada pela Secretaria de Educação do Município de Gurupi, a experiência foi desenvolvida com o objetivo geral de dotar as escolas integrantes da rede municipal de Projetos Políticos Pedagógicos. Especificamente, os objetivos da experiência foram: estabelecer uma explicitação clara e aberta das próprias limitações e possibilidades das unidades escolares; possibilitar a definição da identidade de cada unidade escolar, sua diferenciação e sua originalidade; explicitar o que a unidade escolar define como competência técnica e competência política; obter, a partir de uma metodologia participativa, o envolvimento de toda a comunidade escolar na construção de propostas para cada unidade.

A participação da UNIRG se deu em todas as etapas do processo, na qualidade de incentivadora e consultora técnica, na coordenação geral do projeto, na participação de professores e alunos dos Cursos de Administração, Pedagogia e Comunicação Social e Direito e estagiários da disciplina Gestão Escolar, do Curso de Pedagogia.

### A Experiência-piloto

A Secretaria Municipal de Educação de Gurupi, Município Fundado há apenas 48 anos, localizado ao sul do Estado do Tocantins, a 245 km de Palmas, Capital do Estado e à 742 km de Brasília, Capital do País, estabeleceu parceria com a UNIRG, instituição de ensino superior local, também vinculada ao governo municipal, para elaboração do Projeto Político Pedagógico de 18 escolas da rede municipal.

Para a realização do processo, foi decidido em reunião que contou com a presença de representantes das instituições envolvidas, que a implantação do projeto se daria em forma de experiência-piloto em quatro escolas escolhidas aleatoriamente. A partir daí, cada escola indicou uma equipe coordenadora que seria responsável, no âmbito da unidade, pela elaboração do projeto em todas as suas fases.

A experiência consistiu da realização, de forma participativa, das seguintes atividades seqüenciais:

1. *Sensibilização da comunidade* – foi o momento da apresentação da proposta aos integrantes do processo e consistiu no fornecimento de informações gerais sobre a ação que seria desencadeada, ressaltando seus objetivos e a necessidade do momento de reflexão e redefinição de atuação da Secretaria, despertando o sentido de identidade institucional e regional, estabelecendo um referencial e ponto comum para o desenvolvimento do trabalho.

2. *Discussão metodológica e elaboração dos instrumentos de trabalho* – foi o momento onde foram definidos critérios, indicadores e instrumentais que nortearam o desenvolvimento das atividades.

3. *Desenvolvimento das técnicas e aplicação dos instrumentos* - foi o momento em que se colocou em prática os instrumentos e técnicas discutidos na etapa anterior.

4. *Delineamento das ações* - foi o momento culminante da proposta, onde foram estabelecidas as ações, as quais foram concretizadas em um plano de metas de curto, médio e longo prazo.

5. *Apresentação do plano de metas à comunidade* - Este momento serviu para socialização da proposta e para fixação de critérios e prazos para avaliação do processo.

### Resultados alcançados

Após a conclusão das etapas, obtiveram-se os seguintes resultados:

- Participação da comunidade em média 50 participantes por encontro por unidade escolar
- Participação de uma média de 180 professores, gestores e servidores técnicos do Município.
- Definição das ações de curto, médio e longo prazos a serem operacionalizadas nas unidades escolares.
- Subsídios que possibilitaram à Administração Pública Municipal implementar em curto, médio e longo prazo, pelo menos 50 ações numa perspectiva de superação qualitativa do estágio anterior à elaboração do projeto.

### Pressupostos Metodológicos

As mudanças que ocorrem na sociedade e se refletem na prática organizacional, têm gerado paradigmas alternativos que buscam estabelecer novos relacionamentos, tanto em nível interno quando externo, para as organizações. Neste contexto, a função das organizações está sendo colocada como um desafio que deve primar pela tentativa de identificar as aspirações individuais e coletivas, para integrá-las aos objetivos organizacionais. O presente estudo está engajado nos pressupostos da Pesquisa-ação ((THIOLLENT, 1985), baseando-se, portanto, nos princípios da participação coletiva, o que significa dizer que cada cidadão deverá ser considerado ao mesmo tempo gestor e usuário dos serviços educacionais.

Assim sendo, optou-se pela adoção do PEP - Planejamento Estratégico Participativo (Souto Maior, 1994), como instrumental metodológico básico. O PEP permite a uma organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, ou a uma comunidade desenvolver e implementar, disciplinada e participativamente, um conjunto de estratégias, decisões e ações fundamentais:

*Sensibilização da comunidade* - é o momento da apresentação da proposta aos integrantes do processo e consiste no fornecimento de informações gerais sobre a ação que será desencadeada, ressaltando seus objetivos e a necessidade deste momento de reflexão e redefinição de atuação da escola, despertando o sentido de identidade institucional e regional, estabelecendo um referencial e ponto comum para o desenvolvimento do trabalho.

*Recuperação da história da escola*- procurando não só determinar os aspectos mais importantes de sua evolução, mas também esclarecendo suas tendências futuras. A escola está caminhando em relação a quê? Que leis, normas, regulamentos e tradições determinam o que se pode ou não pode fazer?

*Formulação da Missão da Escola* - A partir da identificação dos clientes, consumidores, fornecedores, usuários, trabalhadores, etc. Ou seja, as partes que lhe afetam ou são por ele afetadas, as quais devem ser incluídas diretamente no processo, consultadas ou de alguma maneira levadas em consideração.

*Análise do Ambiente Externo* - Análise sistemática e criteriosa do ambiente externo da escola, para se identificar ameaças e oportunidades com as quais ela se confrontou ou se confrontará. Deverão ser analisadas tendências políticas, sociais, econômicas, legais, trabalhistas e tecnológicas que podem ou poderão afetar de maneira decisiva a escola. Deverá ser focalizado o ambiente influenciável, visando identificar as ameaças e oportunidades que o mesmo apresenta (no estágio atual e tendências futuras). As oportunidades são os aspectos do ambiente que devem ser aproveitados para o alcance de sua missão. Ameaças são aspectos do ambiente que devem ser evitados para que a escola não perca sua eficiência, eficácia e efetividade.

*Análise do Ambiente Interno* - Determinação dos pontos fortes e pontos fracos do próprio campus. Em nível micro deverão ser avaliados os seus recursos humanos, financeiros e materiais, enquanto em nível macro deverão ser avaliados a estrutura organizacional, o desempenho e as suas estratégias de atuação.

*Definição de Questões Estratégicas* - As questões estratégicas são aquelas questões de propósitos políticos, programas, ações, decisões e/ou alocação de recursos que identificam o que é uma escola, o que ela faz e porque faz.

*Formulação das ações estratégicas* - Formulação de propostas para resolver as questões estratégicas, isto é, soluções alternativas de curto, médio e longo prazos, com indicação de como, onde, quando e por quem elas deverão ser implementadas.

*Criação de um mecanismo de acompanhamento, avaliação e revisão do Plano.*

### **Pressupostos Teóricos**

A revisão teórica desta experiência reflete duas dimensões: a primeira se refere ao compromisso local das instituições de ensino superior e a segunda à natureza das organizações educacionais, que, diferentemente das organizações instrumentais que se legitimam pela realização de seus objetivos, estes estendidos como fornecimento de bens e serviços; por sua função social, o fazem buscando a coerência entre suas ações e as necessidades da sua comunidade.

Referindo-se ao compromisso específico das instituições de ensino superior com seu contexto regional DEMO (1991) afirma que ele decorre das disparidades regionais, bem como do compromisso cultural. Para o autor, regionalmente falando, a universidade ainda não disse a que veio: assiste ao desenrolar dos fatos, como expectador privilegiado, mas não põe a mão na massa. Diz ainda que, falando-se em realidade local, seria lícito esperar das instituições de ensino superior:

Colaboração na descoberta e promoção das potencialidades locais; vocações econômicas próprias; detecção de recursos próprios; Formação, acompanhamento e promoção de projetos locais de desenvolvimento; cuidado incessante em torno da qualidade de vida da população, das cidades e sub-regiões; Promoção, proteção da identidade cultural, do patrimônio histórico, das potencialidades como grupo humano; efetivação da postura de órgão de defesa e promoção do desenvolvimento local, no qual sempre se pode discutir, pesquisar, propor, criticar, negociar as oportunidades possíveis; catalisação do intercâmbio, inter-regional, colaborando nas condições de autodefesa e autopromoção; parceria, até onde possível e sem subserviência, na política social: crítica contra propostas, revisões, acompanhamentos, alternativas, avaliações. (DEMO 1991, p. 47)

No que se refere à produção do conhecimento, de acordo com SORIA (1989) a importância particular da pesquisa em nossa época, especialmente da científico-ecológica, deve-se ao fato, cada dia mais evidente, de que os conhecimentos científico-tecnológicos estão se convertendo no principal insumo produtivo, e, conseqüentemente, em instrumento fundamental de dominação e de libertação.

Afirma o autor que devemos estar conscientes da importância da pesquisa para nos conhecermos, nos autopoicionarmos individual e coletivamente, analisarmos nossas possibilidades concretas, disseminar e propor caminhos viáveis de solução dos nossos problemas, assumir e apropriarmos-nos da riqueza da humanidade, integrarmos-nos regionalmente e incorporarmos-nos à comunidade internacional.

Ainda sobre o mesmo tema, segundo Teles (1985), a regionalização do conhecimento torna-se necessária, se quisermos tirar o máximo proveito das potencialidades de cada recanto do País. As respostas aos problemas específicos devem-se basear no aprofundamento do estudo das realidades correspondentes. A pesquisa científica regionalizada deve, segundo o autor, provocar mudanças estruturais no sistema produtivo, quebrar a rigidez das fórmulas concebidas ao estilo tradicional, que visam à uniformização das dificuldades nacionais.

Afirma ainda TELES (1985) que a experiência de regionalização do conhecimento não é, de modo nenhum, incompatível com a interação perfeita e salutar de todas as instituições e centros que participarão do nosso processo de desenvolvimento. Integração não implica quebra de independência, mas, transformação da comunidade científico-tecnológica brasileira num *think-tank* gigantesco, numa grande central de ideias e de pensamento, com seus componentes com permanente intercâmbio, promovendo a integração da sociedade como um todo, mas respeitando e privilegiando os problemas regionais.

Conclui que o princípio da regionalização terá por objetivo priorizar a formação e o aperfeiçoamento dos recursos humanos das diferentes regiões do país, no intuito de capacitá-los a encontrar soluções autóctones e a moldar as soluções importantes às condições especiais da ambiência a que se destinam.

No que se refere às organizações educacionais (unidades escolares), a relevância social, proposta tácita dos modelos alternativos de gestão, requer que o seu compromisso se realize, com e entre e os membros da comunidade. O diálogo então, surge como categoria capaz de estabelecer entre os seus diferentes atores o vínculo para uma atitude solidária, participativa e responsável na organização.

O diálogo, enquanto atitude existencial possibilita o vínculo entre ação e reflexão; entre práxis e logos (BUBER, 1974). Enquanto categoria fundamental para interações dentro das organizações, faz surgir o

conflito. Mas, ao mesmo tempo oportuniza novos contornos organizacionais, pois é capaz de expressar as dimensões qualitativas das relações e interações sociais.

Esta competência comunicativa, subjetiva, é que faz com eles quer cooperem ou briguem entre si; se preocupem ou se oponham, cuidem ou explorem um ao outro, mantenham ainda assim, a capacidade de se compreenderem. Ela modela crenças, sentimentos, confiança e atenção. Une ações específicas aos cenários estruturais nos quais os atores sociais interagem entre si. Une as posições objetivas e subjetivas, pois a vida diária é entendida subjetivamente mas o sentido depende do contexto ou cenário, isto é, da estrutura social objetiva na qual os atores trabalham e vivem.

A racionalidade que emerge desta relação dialógica, através da qual dois ou mais sujeitos se põem em acordo sobre determinada questão, estabelece normas em um contexto sem coerção, possibilitando a todos que exteriorizem suas intenções e idéias sem receios. Como envolvem satisfação e relacionamentos, quatro requisitos são fundamentais para dar validade e produzirem os efeitos práticos específicos daquilo que é dito e ouvido.

A participação concebida de forma ativa é conquista (DEMO, 1991) e que pode acontecer nos espaços existentes no universo organizacional. Transforma-se no caminho para propor soluções que levam a um novo tipo de relação de poder, que no caso específico das instituições educacionais, deve ultrapassar as relações de caráter puramente administrativo ou acadêmico, caracterizando-se muito mais por seu aspecto político, por ser capaz de revelar a defasagem entre ação burocrática e os objetivos dessas organizações.

Os outros suportes teóricos, que surgem como possibilidade para o presente trabalho, é a administração estratégica e o Projeto Político Pedagógico como instrumento de gestão e mudança. A Administração Estratégica tem como base de atuação a missão e objetivos organizacionais e caracteriza-se por:

Aumentar a capacidade estratégica (isto é, a possibilidade de trabalhar com alto número de variáveis. Desenvolver a visão ampliada do universo organizacional. Integrar as atividades num todo interdependente – atividades meio e fim). (ECK e TUBAKI, 1994, p. 54).

Enquanto metodologia de gestão, ela tenta captar os recursos internos da organização e transformá-los em fonte de informações que objetivamente estabeleçam o diálogo entre os diferentes níveis organizacionais para assim formular e implementar as ações de caráter estratégico. Desse modo, ela direciona os objetivos e metas setoriais da organização, de maneira vinculada ao conhecimento e percepção das potencialidades e fragilidade das diferentes áreas da instituição.

O projeto político pedagógico como integrante da administração estratégica, é um importante instrumento de gestão e mudança (SILVA, 2000). De acordo com a autora, este importante instrumento de gestão educacional objetiva:

Estabelecer uma explicitação clara e aberta das próprias limitações e possibilidades das unidades escolares; Possibilitar a definição da identidade de cada unidade escolar, sua diferenciação e sua originalidade; Explicitar o que a unidade escolar define como competência técnica e competência política; Obter a partir de uma metodologia participativa o envolvimento de todos na construção de propostas para a unidade escolar. (SILVA, 2000 p. 30-31).

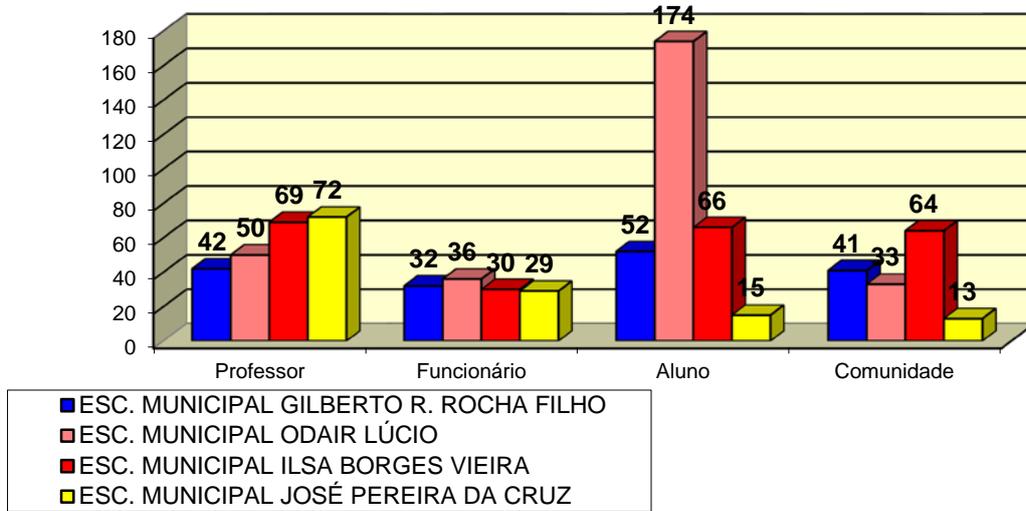
A tomada de consciência dos diferentes membros e aspectos da organização e a absorção das turbulências internas e externas no processo administrativo, obriga a sistematização das atividades. Envolve uma mudança qualitativa entre os agentes do processo, se concretizando pela cooperação de cada membro na definição de ações sequenciais e interdependentes, atreladas aos conteúdos e finalidades da organização.

As bases de implementação da experiência, dentro das perspectivas teóricas apresentadas permitiram aos atores falar, ouvir, questionar, negociar com as diferentes comunidades escolares, com vistas à elaboração dos Planos Estratégicos Institucionais. Por esse motivo, o Sistema de Informações gerado no final das atividades, por ser fruto de participação de todos os segmentos das unidades escolares, e estar vinculado às especificidades institucionais, pressupõe maior significado para aqueles que compõem essas unidades.

### **Apresentação dos Dados:**

A Fig. 1, a seguir, demonstra os percentuais de participação comunitária no processo de planejamento participativo.

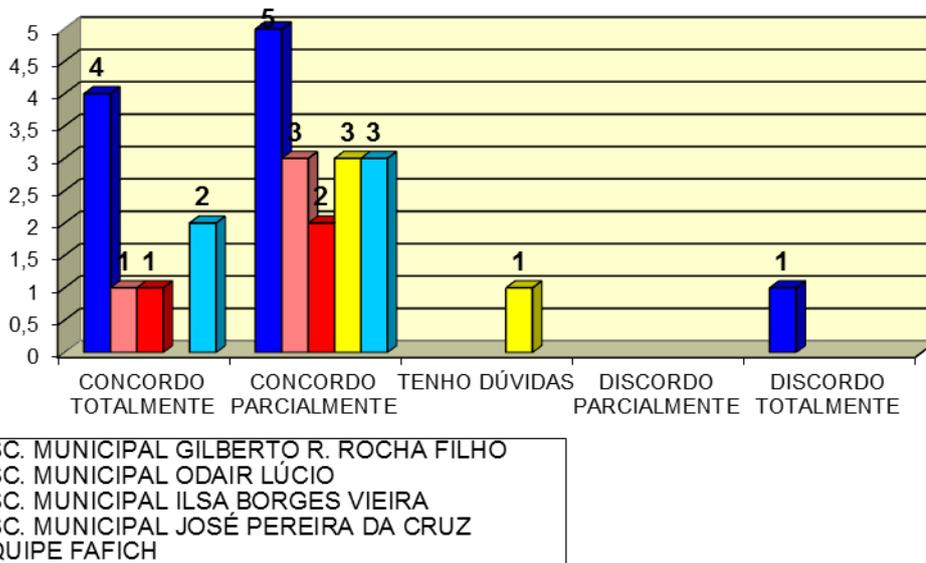
Figura 1 - Gráfico demonstrativo da participação da comunidade interna e externa no processo



**A Experiência Demonstrou Que O PPP Rompeu com a Fragmentação Presente no Cotidiano Escolar:**

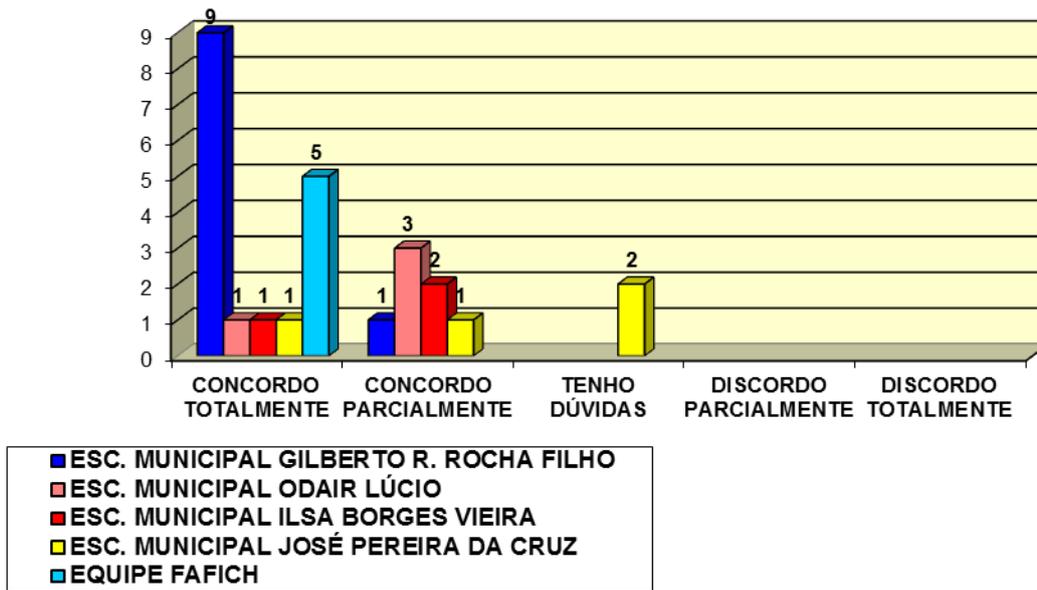
A Fig. 2 abaixo demonstra esses resultados

Figura 2 - Gráfico Demonstrativo que o processo de planejamento rompeu com a fragmentação presente no cotidiano escolar



A Fig. 3 a seguir demonstra a opinião dos responsáveis pelo processo.

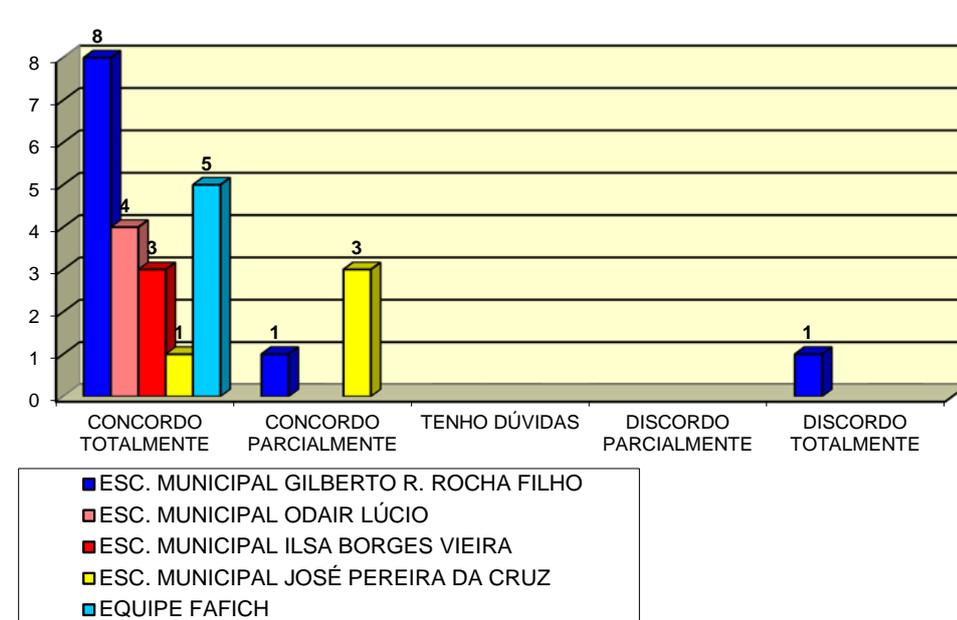
Figura 3: opinião dos responsáveis pelo processo



**A Experiência Demonstrou que O PPP é um Processo Dinâmico de Ação e Reflexão:**

A Fig. 4 a seguir evidencia esse resultado.

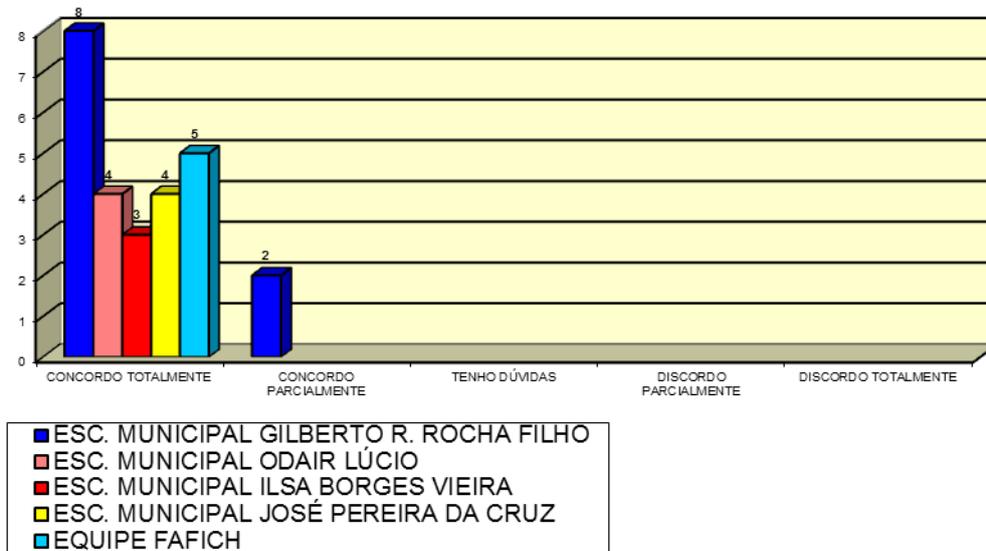
Figura 4 – Gráfico demonstrativo de que o processo foi dinâmico, de ação e reflexão



**A Experiência Demonstrou Que o PPP é uma Prática Social Coletiva:**

A Fig. 5 a seguir mostra a opinião dos técnicos em relação à prática do processo.

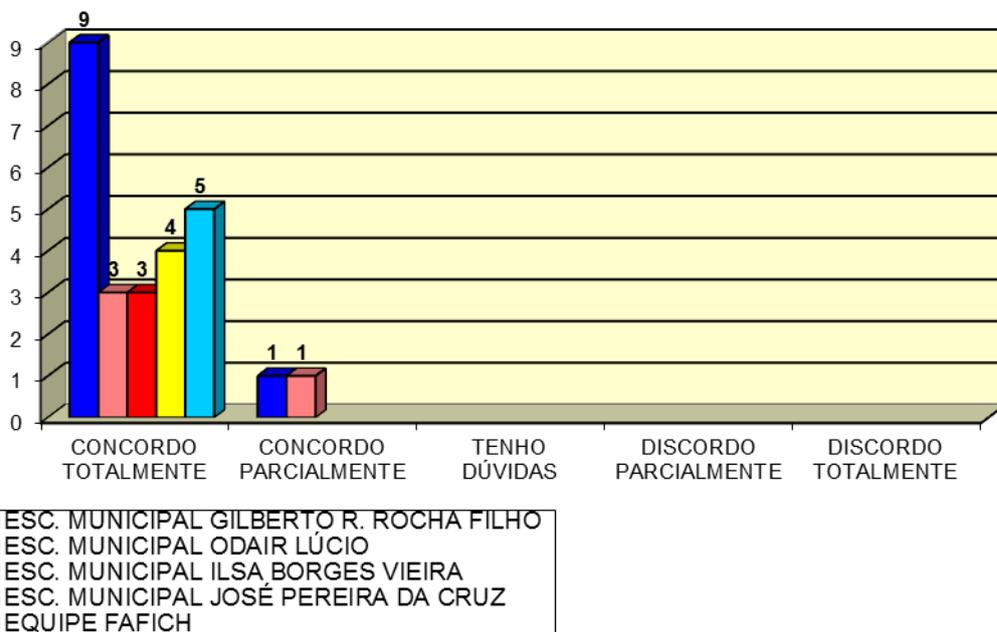
Figura 5 – Gráfico demonstrativo de que o processo consistiu em uma prática social coletiva



**A Experiência Demonstrou que o PPP Respeitou a Diversidade da Escola:**

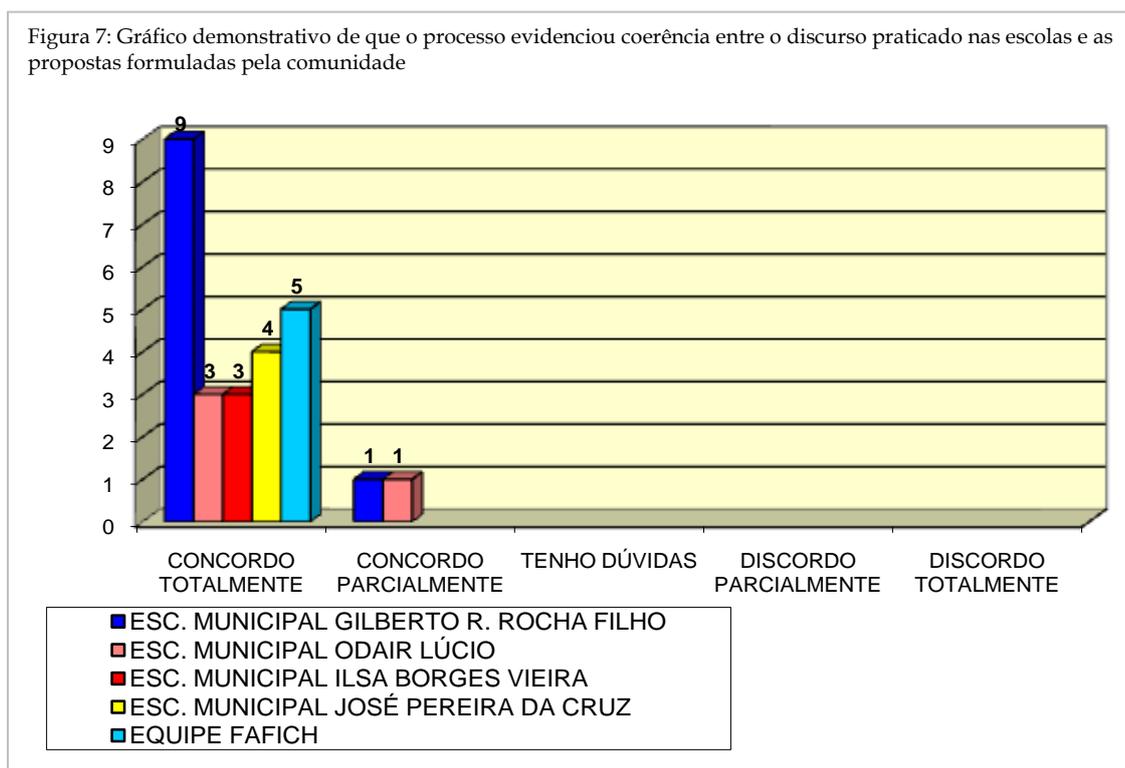
A Figura 6 a seguir demonstra as opiniões sobre o respeito à cultura local.

Figura 6 – Gráfico demonstrativo de que o processo respeitou a diversidade das Escolas.



**A Experiência do PPP Mostrou Coerência entre o Discurso Praticado no Cotidiano Escolar e as Propostas Formuladas:**

A Figura a seguir evidencia a opinião dos técnicos em relação a essa coerência.



### Considerações finais

O presente estudo demonstrou a importância das Instituições de ensino superior no contexto local, no que se refere à formulação e gestão de políticas públicas, indicando possibilidades concretas de promoção do desenvolvimento regional, na área da educação. Dentro desse contexto experiência reforçou as concepções defendidas por Melo (2002) ao caracterizar gestões locais bem sucedidas como aquelas que possuem visão estratégica da atuação do governo em termos políticos, administrativos e econômicos, alertando para o fato de que os tempos atuais exigem redefinição das funções do executivo municipal, de forma a priorizar o interesse público e a estabelecer uma nova concepção de democracia que enfatize, real ou simbolicamente, a descentralização, a participação popular e as parcerias do poder público com diferentes agentes sociais.

Nesse sentido, O resultado da análise dos dados disponíveis no estudo, aliado ao suporte teórico já citado permite que se conclua que a UNIRG constitui-se num elemento de significativa influência na transformação do contexto local.

Referindo-se ao compromisso específico das instituições de ensino superior com seu contexto regional o estudo veio ao encontro das afirmativas de DEMO (1991) de que seria lícito esperar das Instituições de Ensino Superior além da promoção, proteção da identidade cultural, do patrimônio histórico, das potencialidades como grupo humano a efetivação de parcerias, até onde possível e sem subserviência, na política social. Por outro lado, o estudo também evidencia que as IES podem se constituir em um importante instrumento de transformação, desde que criem canais apropriados para diminuir o distanciamento existente entre estas e a sociedade na qual estão inseridas.

### REFERÊNCIAS

- BUBER, M. *Eu e Tu*, 1974  
 CAIXETA, Neli. *A Municipalização da Educação in O município Moderno*. 2ª edição, Brasília, MH Comunicação, 1998  
 CORAGEM, Ivany Coeli Leal. *Ensino Superior e Responsabilidade Social: o caso da FAFICH – Gurupi – TO*. Gurupi, Anais do II Congresso Científico da FAFICH, 2002  
 DEMO, P. *Avaliação qualitativa*, 1991  
 ECK e TUBAKI. *Administração Estratégica no Serviço Público Federal*, 1994

- MARQUES, Mário Osório. *Escola, Aprendizagem e Docência: Imaginário Social e Intencionalidade Política, in Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível*. Campinas,SP: Papirus, 1995
- MATUS, Carlos. *Política, Planificación y Gobierno – Segundo Bonador*, Washington, 1987
- MELO, Pedro Antônio de. *Conjecturas sobre a Cooperação Universidade/empresa em universidades brasileiras in A gestão universitária em ambiente de mudanças na América do Sul*. Nova Letra Gráfica e Editora, Blumenau, 2002
- MOTTA, F.C.P. *Organização e Poder*, 1986
- SILVA, Ana Celia Bahia. *Projeto Pedagógico: instrumento de gestão e mudança; limites e possibilidades*. Belém,UNAMA, 2000
- SOUTO MAIOR, Joel. PEP - *Planejamento Estratégico Participativo: uma proposta para o setor público* in *Anais do 18º ENANPAD*, Curitiba 1994