



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EAD EM GESTÃO EDUCACIONAL**  
**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA  
ESCOLA CIDADÃ, AUTÔNOMA E CRÍTICA**

**WALKIRIA FRIGHETTO SILVESTRI**

**Tio Hugo, 2015**

# O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA CIDADÃ, AUTÔNOMA E CRÍTICA

**WALKIRIA FRIGHETTO SILVESTRI**

Monografia apresentada ao curso de Especialização de Pós-Graduação em Gestão Educacional - EAD, da Universidade Federal de Santa Maria(UFSM, RS), Polo Tio Hugo, como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Dra. Letícia Ramalho Brittes

Tio Hugo/RS

2015

**Universidade Federal de Santa Maria  
Programa de Pós Graduação EAD  
Especialização em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA  
CIDADÃ, AUTÔNOMA E CRÍTICA**

Elaborada por

**WALKIRIA FRIGHETTO SILVESTRI**

**Comissão Examinadora:**

**Letícia Ramalho Brittes, Dra. (Instituição Externa)**

(Presidente/Orientadora)

**Elena Maria Mallmann, Dra. (UFSM)**

**Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermman, Me. (Instituição Externa)**

**Tio Hugo, novembro de 2015.**

## DEDICATÓRIA

Não somos ninguém sozinhos, nos constituímos a partir de nossas relações com os outros. Por isso, se cheguei a este momento memorável, agradecer parece-me pouco. Decidi então, dedicar todos os momentos de leitura, de expectativa, de apreensão, de aprendizagem e finalmente este trabalho de conclusão de curso, a algumas pessoas que estiveram envolvidas de forma direta ou até mesmo alheias ao processo de construção intelectual.

Primeiramente dedico aos meus filhos Danielly e Luciano, que ouviram minhas histórias no decorrer de um ano e meio e abdicaram minha presença, adiando nossas conversas, muitas vezes banais. Com vocês, repenso a cada dia o sentido da vida.

Ao meu companheiro Ivanor, pelo amor, amizade, respeito e por nunca me deixar conhecer a solidão. Com você aprendi a viver um instante por vez e tudo a seu tempo.

À minha mãe Cladir e minha irmã Dione que, mesmo distantes foram tão presentes, vibrando comigo minhas conquistas e incentivando nos momentos mais árduos.

Algumas pessoas marcam nossa vida por fatos que vão se sucedendo, outras porque ajudam a construí-los, outras porque mostram projetos de sonhos e outras ainda porque nos desafiam a construí-los. Esse é o caso da minha orientadora, professora Letícia, que partilhou minhas angústias e dúvidas e me incentivou durante a caminhada. Certamente não teria dado continuidade senão tivesse uma orientação tão positiva, sua tranquilidade e sensibilidade transmitiram segurança.

## RESUMO

Autora: Walkiria Frighetto Silvestri

Orientadora: Dra. Letícia Ramalho Brittes

A escola de hoje trabalha para que o aluno seja um cidadão atuante, autônomo e crítico. Nessa direção, o presente estudo objetiva verificar o papel do gestor na construção dessa escola, identificando-o como líder no processo educativo, capaz de promover a formação continuada de modo a contemplar a formação integral do aluno. Analisa-se também a participação do terceiro setor nas escolas da atualidade, com destaque para o Programa A União Faz a Vida, idealizado pela Fundação Sicredi e presente em mais de duas centenas de municípios brasileiros. A implantação do Programa é investigada entre educadores da Escola Estadual de Ensino Médio Armino Edwino Schwengber de Colorado, Rio Grande do Sul, através de entrevistas, apresentando-se como alternativa para a construção de uma escola cidadã, autônoma e crítica, já que a maioria dos entrevistados considera o programa adotado, muito bom. O papel do gestor nessa edificação é relevante e tem demonstrado que seu envolvimento com a gestão da aprendizagem tem resultados positivos. O presente estudo integra o curso de especialização EAD em Gestão Educacional da Universidade de Santa Maria, estado do Rio Grande do Sul.

**Palavras-chave:** Programa A União Faz a Vida. Cidadão. Autônomo. Crítico.

## ABSTRACT

Author :WalkiriaFrighettoSilvestri

Advisor: Dra. Leticia RamalhoBrittes

Today's school works to student to be an active, autonomous and critical citizen. In this sense, the present study aim to verify manager's role in the construction of this school, identifying him as a leader in the educational process, able to promote continuing education in order to contemplate the integral formation of the student. Also analyzes the participation of the third sector in the actually schools, highlighting the Programme The Union Makes Life, designed by Sicredi Foundation and present in more than two hundred brazilian counties. The implementation of the Program is investigated among educators from High School State School Armindo Edwino Schwengber from Colorado, Rio Grande do Sul, presenting itself as an alternative to construction of a citizen school, autonomous and critical, since the majority of respondents considered the program adopted very good. The role of the manager in this building is relevant and has been shown that their involvement with learning management has positive results. The present study integrates the specialization course of distance learning in Educational Management from Santa Maria University, from Rio Grande do Sul state.

**Keywords** : Program A Union Makes Life. Citizen. Autonomous. Critical

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Flor símbolo . . . . .	38
Figura 2 – A Mascote . . . . .	40
Figura 3 – Organograma do Programa . . . . .	41

## LISTA DE ABREVIATURAS

Centro de Tradições Gaúchas	CTG
Conselho Nacional dos Secretários de Educação	CONSED
Educação A Distância	EAD
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	IBGE
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional	LDB
Ministério da Educação e Cultura	MEC
Organização de Sociedade Civil de Interesse Público	OSCIP
Organização Não Governamental	ONG
Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública	PROGESTÃO
Programa A União Faz a Vida	PUFV



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 A LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR.....</b>	<b>14</b>
<b>2 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA NA ÁREA DA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Entendendo a Escola como um Modelo Dinâmico .....</b>	<b>22</b>
<b>3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA REALIDADE OU UM DESAFIO? .....</b>	<b>25</b>
<b>4 O TERCEIRO SETOR: A SOCIEDADE PRESENTE NA EDUCAÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Fundação Sicredi: Um Terceiro Setor Atuante.....</b>	<b>30</b>
<b>5 CONHECENDO O PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1 A Educação Integral: Um Caminho de Aprendizagens.....</b>	<b>34</b>
<b>5.2 Comunidade de Aprendizagem.....</b>	<b>36</b>
<b>5.3 Rede de Cooperação .....</b>	<b>37</b>
<b>5.4 A Mascote .....</b>	<b>39</b>
<b>5.5 O Formato do Programa .....</b>	<b>41</b>
<b>5.6 Expedição Investigativa: Aporte do Trabalho Teórico-Metodológico .....</b>	<b>42</b>
<b>5.7 O Trabalho com Projetos .....</b>	<b>43</b>
<b>6 AVALIANDO O PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA .....</b>	<b>46</b>
<b>6.1 Contexto Histórico e Social da Escola Pesquisada .....</b>	<b>46</b>
<b>6.2 Os resultados .....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO A: Entrevistas .....</b>	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho nasceu do profundo desejo de buscar alternativas no campo da gestão educacional, a fim de melhorar o desempenho de nossos estudantes, movidos por um crescente desinteresse e falta de expectativas e sonhos. Vivemos numa era de mudanças e a mudança de uma era, sendo isso refletido não somente nas escolas, mas na sociedade como um todo. Por esse motivo, educadores, gestores e pensadores na área da educação não têm medido esforços para encontrar possíveis soluções para aplicar no cotidiano escolar e colher os resultados tão sonhados.

Este compromisso envolve a todos, mas aqui destacaremos o importante papel do gestor escolar, que precisa ser o elo entre os diferentes segmentos escolares e, ainda mais, necessita pensar que a escola está inserida em uma comunidade com uma história e uma cultura distintas, tendo também presente que ele desempenha um importante papel no conjunto da engrenagem que faz a instituição funcionar, pois a escola reflete a ação de sua equipe administrativa. O problema, cuja pesquisa examina respostas e alternativas, é desafiante e procura debruçar-se sobre o papel do gestor na construção de uma escola cidadã, autônoma e crítica.

Certa ocasião o monge Dalai Lama afirmou que quando queremos transformar o mundo, primeiramente precisamos promover nosso aperfeiçoamento pessoal, realizando inovações em nosso interior. A partir daí, as mudanças se expandirão em proporções cada vez maiores, pois tudo o que fazemos causa impacto.

Graças a essa curiosidade nata e a busca incessante pelo novo, pelo aprimoramento do *status quo* é que se move esta pesquisa. Esse compromisso envolve a todos, mas aqui destacaremos o importante papel do gestor escolar, que precisa ser o elo entre os diferentes segmentos escolares e, ainda mais, necessita pensar que a escola está inserida em uma comunidade com uma história e uma cultura distintas. O problema, cuja pesquisa examina respostas e alternativas, é desafiante e procura debruçar-se sobre o papel do gestor na construção de uma escola cidadã, autônoma e crítica.

Mario Sérgio Cortella (2014, p. 82) afirma que “renovar não significa sempre criar o que é novo, mas sim dar vitalidade ao que é antigo.”

A sociedade como um todo tem discutido alternativas para a melhoria da qualidade em educação, especialmente a questão da gestão escolar. Novas formas são sempre apresentadas, inclusive com a recomendação de gestão compartilhada, com ideia em um fazer coletivo, participativo. Cada unidade escolar deve pautar suas ações a partir da própria realidade.

Nesse contexto o gestor ocupa um papel de suma importância frente às mudanças que são necessárias e que não nascem apenas da consciência dos envolvidos diretamente com a escola, mas a própria sociedade cobra que se faça diferente, já que grande valor estratégico para o desenvolvimento dela é condição essencial para a qualidade de vida das pessoas. A escolha do tema em pauta, deve-se também pela relevância do papel que o gestor desempenha no conjunto da engrenagem que faz uma instituição funcionar, pois a escola reflete a ação da sua equipe administrativa, em especial a do seu gestor.

É o gestor o principal responsável pelo envolvimento de sua comunidade escolar, é personagem que vai despertar o sentimento de pertencimento de todos. A partir daí, cada um vai conscientizando-se do seu papel na tarefa de educar e auxiliar na melhoria da vida das crianças e dos jovens, pois contribuir para a formação de jovens cidadãos, autônomos e críticos não é uma tarefa fácil e de resultados imediatos, não estamos construindo uma casa, estamos construindo uma sociedade.

O grande objetivo que se coloca é analisar o papel do gestor, traçando um perfil que é idealizado pela permanente formação continuada e o destaque para o papel de líder no contexto escolar. Em seguida, os objetivos específicos tratam de elucidar quem é o verdadeiro líder e que possibilidades a lei da gestão democrática oferece. Investigar o terceiro setor, presente na escola e suas contribuições através do Programa A União Faz a Vida, realizando uma avaliação com os educadores da Escola Estadual de Ensino Médio Armino Edwino Schwengber, localizada no município de Colorado/RS, com o intuito de socializar esses resultados com a Fundação Sicredi, que é a idealizadora e mentora do programa, assim como

perceber um retorno positivo para o programa e a sociedade, é outro desafio que se impõe.

Para contemplar a problemática da pesquisa, bem como seus objetivos ora descritos, foi adotada uma abordagem qualitativa que, segundo Portela (2004, p.2) busca “o aprofundamento da compreensão de um grupo social”. A pesquisa bibliográfica é relevante para que o pesquisador tenha clareza teórica, auxiliando-o na análise dos dados de maneira adequada. Quanto a opção metodológica será escolhido o estudo de caso, que segundo Alves-Mazzotti (2006, p.5)

“... uma escola, como caso, deve ser estudada como um sistema delimitado, embora a influência de diferentes aspectos que se ligam a esse sistema, como o contexto físico, sociocultural, histórico e econômico em que está inserida a escola, as normas da Secretaria de Educação, etc., não deva ser ignorada.”

O instrumento de coleta para esta análise é a entrevista semiestruturada, que permitirá verificar dados que favorecerão a compreensão de outros casos semelhantes.

Por esse motivo, no capítulo 1, aborda-se a “Liderança do Gestor Escolar”, dando enfoque para características que podem ser desenvolvidas, pois ninguém nasce líder, forma-se no decorrer da vida, já que é uma atitude. Atitude que exige predisposição a uma nova aprendizagem, a uma revisão de conceitos, de pré-conceitos e preconceitos.

“A Importância da Formação Continuada na Área da Gestão Educacional” é o capítulo que procura destacar que a escola é um órgão vivo e dinâmico, por isso a formação efetiva contribuirá para a concretização de práticas centradas num ser humano cidadão, autônomo e crítico, capaz de intervir na comunidade ao qual está inserido.

No capítulo 3 a intenção é dar suporte para a legislação vigente. “Gestão Democrática: uma Realidade ou um Desafio?” procura alertar que o gestor carrega em si a função democrática e participativa, valorizando a tomada de decisões coletivas a partir do diálogo, a cooperação e o respeito. A Lei da Gestão,

regulamentada em todos os estados, prevê autonomia administrativa, financeira e pedagógica, exercidas com transparência e participação.

Quando o setor público não dá conta de abarcar a totalidade de suas funções, principalmente na educação, o terceiro setor acaba atuando com o intuito de complementar as ações, já que essas instituições são mais flexíveis e menos engessadas. O capítulo 4: “O Terceiro Setor: A Sociedade Presente na Educação” apresenta esta realidade sólida, concretizada pela Fundação Sicredi, que atua nas escolas através do Programa A União Faz a Vida.

Já o capítulo 5 apresenta o “Programa A União Faz a Vida”, abordando sua trajetória, a preocupação com a educação integral, amparados nos princípios de cooperação e cidadania e o constante desejo de atender as necessidades do educando, suas reais curiosidades, utilizando-se da metodologia de projetos.

O capítulo 6 apresenta os resultados de uma avaliação do Programa sob a ótica do pesquisador. Assim, examina-se o desenvolvimento do programa e contribui-se com sugestões que possam aprimorá-lo e, conseqüentemente, ter um retorno social, onde os maiores beneficiados sejam os alunos.

# 1 A LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR

A sociedade contemporânea trouxe inúmeros avanços, mudanças que influenciaram a forma de viver do homem, começando por sua alimentação até a influência da tecnologia no seu cotidiano. Todas essas alterações modificaram valores, costumes e hábitos. Basta observarmos os mais velhos quando se relacionam com os jovens, afirmando que “no meu tempo não era assim...” Essa evolução foi exigindo dos homens uma postura diferenciada, sendo necessário constantemente readaptarmo-nos às novas gerações, procurando entendê-los e acompanhá-los, valorizando e oportunizando o protagonismo juvenil.

Historicamente a escola era o lugar do autoritarismo e isso era interessante na antiga forma de governar (em muitos locais ainda nem tão antigos assim), pois se formava um indivíduo passivo e mero seguidor de ordens, sem capacidade de escolher, decidir, opinar ou intervir em seu meio. A escola então tem assumido uma postura um pouco diferente, já que a realidade se altera. Ela busca formar cidadãos do mundo, ou seja, pessoas com capacidade para criticar, decidir e participar das mudanças que se apresentam, sendo sensível às dificuldades de toda ordem.

No contexto escolar todos os envolvidos têm papel importante e aqui cabe destacar o papel do gestor escolar, que deve ser um verdadeiro líder. Essa liderança nem sempre é nata, ela pode ser desenvolvida, pois parafraseando Clarice Lispector “Aquilo que eu não sei é a minha melhor parte” ou ainda o poeta Manoel de Barros “A maior riqueza do homem é a sua incompletude”. Gonzaguinha cantava “um eterno aprendiz” e o compositor gaúcho Antonio Augusto Fagundes dizia “sei que não vou morrer, porque de mim vai ficar, o mundo que eu construí, o meu Rio Grande, o meu lar”, já que é a partir de nossas vivências que edificamos a sociedade.

Se não nato, ao líder cabe aprender a sê-lo e para isso é preciso predisposição a reaprender, rever conceitos, às vezes desaprender e se desligar de algumas formas de pensar e agir. Há que se enfrentar ignorâncias, pré-conceitos e preconceitos e trilhar por caminhos muitas vezes desconhecidos. Esse esforço para

uma vida melhor, tem reflexos na escola e no desempenho das atividades de liderança.

Ser líder é ter a capacidade para inspirar e incentivar ideias, grupos e projetos de trabalho, é aquele que tem a capacidade para melhorar a equipe com quem trabalha. É aquele que transmite vitalidade, que age, que inspira e transpira, deve dizer mais “vamos” do que “vão”. O velho ditado “as palavras convencem, mas os exemplos arrastam” nunca foi tão atual e eficiente. Cortella (2014) afirma que o líder se constrói dentro do trabalho coletivo, pois aí é o local onde ouve, aprende e ensina. Ninguém nasce um líder, essa é uma habilidade que se constrói com o passar do tempo e com a interação com o outro.

É importante não confundir liderança com cargo, já que nas escolas, nas empresas e outras instituições há diferentes denominações, como gerente, diretor, supervisor, colaborador. A liderança é uma condição humana, uma atitude. Se olharmos para a história, veremos diferentes exemplos de liderança que não ocupavam cargos, pessoas como Nelson Mandella, Mahatma Ghandi e mais recentemente a jovem paquistanesa Malala Yousafzai, que conquistou o prêmio Nobel da Paz, em uma incessante luta na defesa pela educação feminina, num país dominado pelos talibãs, contrários a educação feminina.

Autores de diferentes correntes defendem a ideia de que a liderança é uma arte que pode ser desenvolvida por qualquer pessoa. Mário Sérgio Cortella, filósofo e escritor paranaense, indica cinco competências essenciais na arte de liderar.

1. **Abrir a mente:** A sociedade tem evoluído em uma escala geométrica. O “boom” das telecomunicações favoreceu o acesso a uma quantidade de informações tão grande que impactou a maneira de viver das pessoas. Essa rapidez com que as informações chegam às nossas casas, muitas vezes causam uma superficialidade, oportunizando às novas gerações a facilidade em manusear a novidade tecnológica, já que os cliques de botões assumem velocidade assustadora. Portanto, a pessoa que deseja trabalhar sua liderança deve ficar atenta às mudanças, desafiar-se. É importante trazer novas ideias, ser criativo, pois líderes não podem apenas cumprir tarefas rotineiras. Cortella (2014, p.94) reafirma que abrir a mente “é ficar atento àquilo que muda”, perceber a evolução da sociedade e acompanhá-la; se isso

não acontece há a desistência e as pessoas fecham a mente. Assim, o que está em evidência não é só a velocidade com que as informações chegam, mas o que fazemos com a posse delas, é transformar a informação em conhecimento para que sejamos capazes de tomarmos decisões próprias e intervirmos no meio em que vivemos.

2. **Elevar a equipe:** Líder é aquele que, quando cresce no trabalho, no valor do que realizou, faz com que toda a equipe esteja ligada a ele. Aquele que assume os erros junto com seu grupo de trabalho, mas que também festeja as vitórias em parceria. É aquele que não tem medo de sombras porque sabe que é importante preparar alguém para substituí-lo. Cortella (2014, p.96) alerta para que não se caia na “filosofia do trapezista”, onde o artista vem para fazer o espetáculo, alguém levanta a escada, segura para que ele suba e quando está lá em cima, empurra a escada para que ninguém mais possa escalar. Para que a equipe cresça com o líder, este deve elogiar e criticar. O elogio é vital, pois mantém as pessoas motivadas, nos dá a certeza de que está valendo a pena quando feito de forma sincera e baseado em observações reais, como reconhecimento de uma tarefa bem feita. Já a crítica, também necessária para a evolução do grupo, exige que se faça em lugar reservado, criticando o fato e não a pessoa, já que ela permite alternativas concretas para uma possível mudança.

3. **Recrear o espírito:** As pessoas devem criar um ambiente saudável e de descontração, o que não significa descompromisso, mas sentir-se bem, pois a alegria é o bálsamo da motivação. Madre Teresa de Calcutá, uma pessoa com desmensurada humildade e sabedoria, certa vez proferiu: “Você não tem o direito de sair da presença de uma pessoa sem a deixar melhor e mais feliz”. Assim ela nos mostra a essência do líder, um ser especial, mais feliz, mais estimado por seu grupo e com o compromisso de criar um clima agradável. Domenico de Masi, sociólogo italiano contemporâneo, sustenta sua teoria do “ócio criativo”, levando o espectador a perceber que deve aproveitar o tempo livre de forma inteligente e prazerosa. Na era da informação, o foco é criatividade, inovação e trabalho em conjunto. Segundo Domenico (2000, p. 368)



“Tudo é fruto de ideias coletivas, ainda que um indivíduo possa produzir uma reelaboração pessoal. A criatividade é ao mesmo tempo, heteropoiese e autopoiese: isso significa que adquiro materiais dos outros (heteropoiese), mas os reelabora dentro da minha mente até chegar a uma nova visão (autopoiese).”

Diversas correntes afirmam que esta é uma alternativa interessante para que se propicie um ambiente criativo e de grande produção. Também nessa premissa o líder é ainda mais necessário, pois é o elemento que conduzirá o aprimoramento do método.

4. **Inovar a obra:** Esta característica pressupõe a busca por inovação, de quando em quando ser capaz de propor novas maneiras, de ir adiante. Não podemos viver da bagagem adquirida e com isso parar no tempo, imaginando que o que se aprendeu é o suficiente, mas aguçar nossa sede pelo conhecimento. A inovação é fruto da criatividade e para isso devemos nos arriscar, não temer o erro. É preciso entender a mudança, pois não é pertinente “iniciar tudo do zero” para se autodenominar inovador. Cortella (2014) diferencia o arcaico como aquilo que é velho, obsoleto, que não evoluiu e com isso perdeu seu valor. Na contramão, o tradicional que nos remete a busca pelas “raízes”, aquilo que se incorporou ao cotidiano e nos completa. O líder deve ter a capacidade de se reinventar e com ele, reinventar sua equipe, buscando novos métodos e soluções muitas vezes tradicionais, nunca arcaicos. Novas ideias sempre trazem novas conquistas, pois o conhecimento transforma.
5. **Empreender o futuro:** Cortella (2014, p.100) revela sua condição humana de incompletude e nos brinda com a seguinte afirmação:

“Ser capaz de construir o futuro é pensar nas estratégias, nas condições e nas possibilidades.”

Por esse motivo devemos nos antecipar, buscar permanentemente conhecimento para estarmos preparados para entender e aceitar as mudanças como inevitáveis e transformadoras, é preciso agregar qualificação ao nosso perfil, pois esses novos conhecimentos aumentam a segurança para apostar em novas ideias. É indispensável também sermos proativos, as iniciativas não “caem do céu”, mas do trabalho incessante na busca pela

novidade, na troca das relações humanas que se constroem ao longo do tempo.

A Fundação Victor Civita e a Fundação Getúlio Vargas realizaram, em 2009, duas pesquisas na área da gestão escolar intituladas: Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública e Práticas Comuns aos Diretores Eficazes. Das questões abordadas, cabe aqui destacar a formação dos gestores: 93% consideram sua primeira formação boa ou excelente, porém somente 15% consideram que o curso de Pedagogia os preparou para o exercício da função. Quer dizer, a faculdade é boa, mas não serve para o dia a dia da escola. Este pode ser o motivo pelo qual os cursos específicos de gestão escolar sejam tão bem avaliados, já que 89% dizem que essa preparação colabora muito para a melhoria do seu trabalho.

Conclui-se que não basta ser profissional, é preciso estar atualizado. O fortalecimento da escola em seus aspectos administrativo, financeiro e pedagógico dependem do perfil do gestor, que é uma liderança essencial para a melhoria da qualidade dos processos educacionais.

## **2 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA NA ÁREA DA GESTÃO ESCOLAR**

“Pobre daquele que rejeita a sabedoria e a instrução; e a esperança deles é vã, e os trabalhos sem fruto, e inúteis as suas obras.” Provérbio Judaico

A educação é um processo de emancipação humana, é o mais eficaz de todos os caminhos para romper com a desigualdade social, que cria um abismo entre os homens. A educação provoca reflexões, expectativas, abre novos horizontes e contribui para a aprendizagem eficiente de alunos e professores. Estes por sua vez, refundam o sentido de sua missão e reformulam a identidade própria, auxiliando a construção de um país competitivo a partir de uma educação de qualidade. Quando se possibilita uma formação, abrem-se espaços para a criação da vida coletiva, para pensar globalmente e agir localmente.

Muito se tem falado e produzido no Brasil em termos de formação continuada na área da gestão educacional. Compreender a importância do papel do gestor e sua interferência na melhoria da vida de sua comunidade escolar permite refletir com maior fundamentação o tema em pauta. Através dela observa-se a escola como um todo, fazendo-se uma leitura do espaço educativo. Por isso a urgência de constituírem-se gestores com liderança democrática, curiosa e instigativa, que busque o crescimento coletivo e a melhoria significativa da instituição, que ajuste-se a mudanças agindo com compromisso em parceria com sua comunidade e embasado em teorias que incrementem suas ações.

Até pouco tempo atrás, o papel do diretor era o de repassar informações, controlar, dirigir, era o de guardião da instituição. A tarefa não era tão difícil, já que a sociedade curvava-se diante da elite e à escola cabia a missão de tornar o grupo homogêneo, ou seja, seguir regras e normas. Era um caráter mais normativo, preocupado com fazer o máximo, destacando-se assim o quantitativo em detrimento do fazer o melhor, relegando a segundo plano o qualitativo.

Preconizada pela Constituição de 88 e posteriormente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9494/96, a redemocratização da escola prevê, entre outros aspectos, a formação dos profissionais da escola, aqui como já foi citado, com ênfase na formação de gestores, em face das novas transformações por que passa a escola brasileira. É comum a fala “vivemos numa era de mudanças”,

porém muito mais significativa é a forma como vemos nossa realidade e como dela participamos. Não cabem mais modelos autoritários, de cobranças, fadados ao insucesso e isso também se reflete na escola. Uma das formas de contribuição para este pensar vem das palavras de Lück (2000, p.12)

“Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola se encontra, hoje, no centro das atenções da sociedade. Isso porque se reconhece que a educação na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas.”

A escola então é um órgão vivo e dinâmico, que se depara com a necessidade de desenvolver habilidades, atitudes e competências, relacionando o cotidiano, o senso comum com o conhecimento formal. Há que se levar em conta também a multiculturalidade, a importância e a riqueza da diversidade inseridas no contexto educativo, já que a escola tem cumprido seu papel no sentido de acolher as diferenças e lutar pela igualdade. Essa ideia demanda espaços para participação, exigindo que o trabalho do “dirigente” passe a ser entendido como um processo de equipe. Lück (2000, p.15-16) compartilha dessa premissa quando afirma:

“[...] professores, equipe técnica-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados.”

O gestor ou diretor é o grande encadeador, o líder, aquele que também articula o trabalho pedagógico envolvendo os diferentes segmentos no processo educacional. Aquele que se preocupa com o aprendizado dos alunos, mas também aquele que busca vincular esse saber com a capacidade de compreender a vida em sociedade e com isso oferecer condições para nela interferir, participando.

A formação dos gestores escolares torna-se um desafio para os sistemas de ensino. Se por um lado a Pedagogia encontra-se deficitária neste aspecto, os cursos de pós-graduação preenchem esta lacuna. Certo é que não se pode mais esperar que gestores preparem-se para o exercício da função através do erro/acerto. A formação continuada também é essencial e urgente, já que o trabalho

exige múltiplas competências e para que esses programas sejam mais eficientes, é preciso relacionar teoria e prática. Quando falamos em gestor, é importante ressaltar que a gestão é um processo participativo, portanto, fala-se em equipe gestora e elas precisam de oportunidade para esse embasamento, que busquem soluções para seus problemas e alternativas para a melhoria do desempenho escolar.

À equipe cabe também promover a participação de todos os segmentos nela inseridos, que possam juntos definir suas finalidades, identificar e resolver seus próprios problemas. As parcerias também são estendidas a comunidade ao qual a escola está inserida, pois todos contribuem para a educação acontecer. Freitas (2000, p.58) se refere a Gentili quando afirma que “é necessário aliar qualidade educacional com qualidade social”.

Dessa forma, uma formação efetiva contribuirá para a conscientização de práticas pedagógicas centradas no ser humano e no desenvolvimento de uma sociedade igualitária, formando assim sujeitos autônomos, críticos, cidadãos e felizes, capazes de intervir na comunidade ao qual estão inseridos. Paulo Freire foi incansável na sua pregação de que a tomada de consciência do real, do que se vive, apodera o sujeito a inserir-se na sua própria realidade munida da capacidade de reconstruí-la.

Cabe destacar que a formação na área alavancou após a regulamentação de cursos EAD, cuja modalidade chama a atenção pelo aparato tecnológico que possibilita uma interatividade, pela qualidade e acompanhamento oferecidos, além de oportunizar a participação de profissionais que dificilmente adeririam a um curso presencial por razões diversas. Os cursos têm sido organizados com o intuito de promover constantes reflexões acerca da realidade, embasamento teórico e formação da coletividade, visando também um aprofundamento profissional. As universidades estão preparadas para promover a mediação entre o conhecimento acadêmico e a experiência adquirida pelo professor no dia a dia da escola. O professor que busca aperfeiçoamento é aquele que está aberto a mudanças e este sempre encontrará novos desafios, novos caminhos a seguir, pois como afirma Anísio Teixeira: “O que aprendemos refaz e reorganiza nossa vida.”

Preocupado com essa qualificação criou-se o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, que surgiu a partir da “necessidade de se

construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, buscando assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação a distância. A formação dos gestores é feita por uma rede de universidades públicas, parceiras do MEC.” (BRASIL, 2015). É idealizado pelo CONSED – Conselho Nacional dos Secretários de Educação, que realizou parcerias, entre elas com o MEC e busca com isso, melhorar a qualidade da educação das escolas brasileiras.

O Progestão, como ficou conhecido, inclina sua proposta na oportunidade de oferecer aprendizagem, aprimorando competências com base na ação-reflexão-ação, focalizando o cotidiano, seus problemas e possíveis soluções, além dos fundamentos teóricos e instrumentais da gestão.

O Programa está assentado em dois eixos: democracia e eficácia, o que embasa a proposta de formação de gestores numa perspectiva democrática, com habilidades para assegurar o sucesso dos alunos.

Por fim, uma equipe e um gestor preparados reafirmam valores e formam cidadãos capazes de pensar sua vida e seu mundo a partir de um ambiente democrático, onde todos possam exercer livremente sua liberdade de expressão, entendendo-se como sujeitos protagonistas. Dessa forma, todos teriam acesso ao conhecimento formal voltado às perspectivas da sociedade, reconhecendo suas necessidades e delas participando coletivamente.

## **2.1 Entendendo a Escola como um Modelo Dinâmico**

As transformações sociais ocorridas no decorrer da história brasileira, passaram a exigir mudanças também na escola. Por isso, diferentes autores discorrem sobre a utilização e substituição do termo “administração escolar” para “gestão escolar”, enfatizando que a mudança não é somente semântica, mas de princípios como autonomia e participação. A escola é um espaço de formação dos

seres humanos, portanto, abrange um processo de criação, inovação, cultura e conhecimentos que se construíram ao longo do tempo. Dourado (2006, p. 25) é claro ao enfatizar:

“...a escola torna-se espaço privilegiado de produção e transformação do saber sistematizado. As práticas e ações que a organizam devem ser eminentemente educativas, de forma a atingir os objetivos da instituição: formar sujeitos participativos, críticos e criativos.”

A escola torna-se esse espaço social na medida em que os homens precisam relacionar-se entre si para satisfazerem suas necessidades e essas relações, nas diferentes esferas da vida, constituem a educação que vai se transformando e acompanhando as mudanças da sociedade. Dourado (2006, p. 27) reforça essa ideia ao realçar:

“Assim, em uma sociedade em que o homem é tido como sujeito histórico e sua formação tem como objetivo o desenvolvimento físico, político, social, cultural, filosófico, profissional e afetivo, a concepção de educação se dá na perspectiva que concebe o homem na sua totalidade.”

Importante destacar que as relações humanas ocorridas dentro da escola devem levar em consideração a democracia como princípio norteador, sem esquecer que os valores e os desejos são plurais e muitas vezes contraditórios. Sabendo disso, torna-se mais palatável e compreensível que nossas ações sejam direcionadas de forma coerente, fortalecendo este modelo de gestão.

Lück (2000) afirma que para a conquista deste modelo de escola e de gestão, onde o aluno seja visto em sua integralidade e sua formação satisfatória, mudanças são demandadas, quer na formação de seus profissionais ou na participação efetiva da sociedade. Lück (2000, p.13) ainda reforça sua premissa ao sustentar:

“Trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidade, compreensão e habilidades especiais, novos e abertos.”

A mesma autora reforça que essa mudança de consciência é também uma mudança de atitude e orientação conceitual, sendo sua realização o incremento para transformações nas “relações de poder, de práticas e da organização escolar em si.”

De acordo com esses pressupostos, a escola segue um novo paradigma, mais dinâmico, já que é um organismo vivo.

Essas alterações nas estruturas de um modelo ultrapassado e estático, permitirão a (re)construção de uma sociedade onde os direitos humanos e o respeito ao meio ambiente prevaleçam como alternativas para uma convivência mais equilibrada e dinâmica.



### 3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA REALIDADE OU UM DESAFIO?

Democratizar a educação é uma bandeira que vem sendo defendida há um bom tempo. Tanto é que a Constituição vigente de 1988, capítulo III que trata da educação, em seu artigo 205 é clara:

“A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

No artigo seguinte, ao fazer referência aos princípios, o item VI prevê a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei.” Da mesma forma a LDB 9394/96 em seu artigo 3º, ao fazer referência aos princípios, prevê no item VII a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.”

A LDB acrescenta em seu artigo 14, dois elementos: a participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico e a participação da comunidade no conselho escolar.

A partir dessas normatizações, cada sistema de ensino organiza sua legislação a fim de garantir o efetivo cumprimento da gestão democrática dentro dos estabelecimentos de ensino. No Rio Grande do Sul, a Lei nº 10.576/1995 é modificada pela Lei nº 13.990/2012, ambas normatizando a gestão e seus desdobramentos. A partir desses dados legais, vemos que a política de gestão se incorpora como um princípio do ensino público, ganhando destaque e tornando-se uma maneira de efetivamente se construir a cidadania através da participação na tomada de decisões, articulando-as a realidade de cada escola. A gestão é o elemento de democratização da escola.

O termo “gestão escolar” carrega em si uma função democrática e participativa, pois valoriza a tomada de decisões coletivas através do diálogo. Gracindo (2007, p.34) assim conceitua a gestão democrática:

“... pode ser considerada como meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola deve imprimir à educação de maneira a efetivar essas decisões, num processo contínuo de avaliação de suas ações.”

A construção da gestão democrática é um processo contínuo, de efetivo exercício permeado por muita luta na conquista de hábitos de cidadania, pois na medida em que se vivencia a coletividade, aprende-se a respeitar limites, conviver com o “diferente”, já que a escola também é um lugar de contradições. Os sujeitos devem estar preparados para o diálogo, a cooperação, o respeito, pois se essa construção é coletiva, está sujeita a diversos problemas e controvérsias. É preciso estabelecer a unidade e a integração de todas as ações da instituição de ensino, visando uma formação adequada e integral dos alunos. Essa preocupação é remota, quando Freitas (2000, p. 3) nos conduz a década de 1930 ao fazer menção ao Manifesto dos Pioneiros da Educação que “ênfatizava autonomia administrativa da escola em seus aspectos técnicos, administrativos e econômicos.”

Gracindo (2007) identifica elementos que constituem a gestão democrática enquanto condição para uma efetiva construção coletiva da cidadania. São eles: participação, pluralismo, autonomia e transparência.

A participação se apresenta na prática de forma bem divergente, desde a simples adesão sem comprometimento ou a “obediência” às decisões tomadas até o despertar do sentimento de comprometimento, de pertencimento. Quando aos sujeitos envolvidos se oferecem oportunidades iguais, a participação adquire caráter democrático, onde todos se envolvem. Esse envolvimento diz respeito ao estabelecimento de metas, solução de problemas, tomada de decisões, o que implica que a comunidade dirija junto com o gestor e não apenas fiscalize, ou seja um mero receptor de serviços. Quando a coletividade assume junto, a responsabilidade também é de todos, os integrantes sentem-se sujeitos do processo. Essa participação é uma construção, deve ser preocupação de todo gestor para que se possa pensar a escola além de seus muros. Com Lück (1998) ainda completamos a ideia de que a participação dá a oportunidade para controlar o próprio trabalho, sentindo-se parte orgânica da realidade e não mero espectador.

Outro aspecto que contribui fortemente para o sucesso de uma gestão é a pluralidade de ideias, é adotar uma postura de respeito em relação ao que é diferente, fazendo uso das contradições para um crescimento coletivo. É esse pluralismo que se fortalece como postura de

“reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático.” (ARAÚJO, 2000 apud GRACINDO, 2007, p.36)

Quando falamos em autonomia como mais uma condição estabelecida, a prática nos mostra que a escola está em constante busca, pois é uma medida descentralizadora e como tal precisa ser exercitada, principalmente no que se refere a autonomia pessoal como prerrogativa necessária a autonomia do conjunto. Assim ela precisa ser praticada através da democratização e contribuição de todos os envolvidos. Uma autonomia administrativa, financeira e pedagógica exercida com transparência e construída na base da coletividade, oferece mais segurança à escola e tem mais chance de sucesso. A autonomia pressupõe corresponsabilidade na medida em que se constitui uma oportunidade e um compromisso assumido pelos atores sociais.

Importante destacar que a transparência (Gracindo, 2007, p.37) “está intrinsecamente ligada à ideia de escola como espaço público”, daí a relevância de dar visibilidade às ações construídas, atitude que expõe a questão ética. Aqui fica evidente que a construção da gestão no chão da escola só se tornará real e prática a partir da democratização da educação. Essa vivência democrática não se ensina através de teorias, mas do constante exercício de práticas individuais e grupais, favorecendo o exercício da cidadania consciente e comprometida.

Na gestão há alguns mecanismos que tem papel decisivo na edificação da escola cidadã, como a constituição de órgãos colegiados: Conselho Escolar, Grêmios Estudantil e Associação de Pais e Mestres que, atuando em sintonia definem o caminho a ser trilhado pela escola, além da elaboração do Projeto Pedagógico de forma participativa e a eleição de diretores.

Conhecer a legislação existente, fazendo uso delas como instrumentos de gestão, garante que os direitos e deveres sejam exercidos com consciência e cidadania. Porém, o fato de apenas conhecê-la e não colocá-la em prática põe em risco uma escola mais aberta e participativa.

Ao tomar ciência da legislação que prevê a gestão democrática, entendida como efetiva participação da comunidade escolar, autonomia e descentralização administrativa, cabe às escolas construírem essa prática interna, promovendo o diálogo e oferecendo elementos para a compreensão desse processo e o fortalecimento de sua prática. A gestão não é um fim em si, mas é produto da ação dos diferentes segmentos que a compõem.

## **4 O TERCEIRO SETOR: A SOCIEDADE PRESENTE NA EDUCAÇÃO**

À maioria do cidadão é nato o sentimento de caridade e generosidade para com o outro deste as mais remotas civilizações. O desejo de contribuir para o desenvolvimento grupal gerou uma forte necessidade de constituir organizações na sociedade em prol do bem comum.

No Brasil, até as décadas de 70 e 80, vivíamos em uma sociedade hierarquizada e desigual, motivo que levou a organização de movimentos sociais em oposição a esta situação. A partir da chamada Constituição Cidadã, em 1988, registram-se melhorias significativas na promoção dos direitos cidadãos e fortalecimento dos movimentos sociais, em especial as ONGs, fundações e entidades sem fins lucrativos. O setor que melhor valeu-se dessas organizações foi o da educação.

Importante ressaltar que o chamado Primeiro Setor corresponde à vontade do povo manifestada através do voto, que confere poder aos governantes, ou seja, o governo, que cumpre a função administrativa dos bens públicos. O Segundo Setor corresponde a iniciativa privada com fins lucrativos, representado pelo mercado e ocupado pelas empresas e finalmente o Terceiro Setor é a atuação dos cidadãos que participam de modo voluntário em ações de interesse comum. Essas iniciativas também podem surgir a partir de instituições, fundações que financiam e executam projetos próprios.

O terceiro setor multiplicou-se nos últimos anos, principalmente num contexto de crise em que vive o estado brasileiro. Seu caráter não governamental implica não ser submetido ao controle do estado e acaba por assumir questões financeiras e pedagógicas, os quais as instituições educacionais ficariam atreladas. Peroni (2013, p. 244) questiona o vácuo do conteúdo da democracia, ressaltando a perda da discussão, das lutas por direitos sociais.

E assim, as lutas por direitos universais, foram cedendo espaço para a naturalização do possível, aceitando a ideia de que o Estado “em crise” não pode executar políticas, repassa para a sociedade civil, e focaliza na população em vulnerabilidade para evitar o caos social, mas permanece no controle por meio da avaliação e parte do financiamento.

Atualmente, vivemos um momento de mudanças em alguns conceitos construídos a partir de lutas sociais. Essas alterações relacionando o Estado e o Terceiro Setor, “desencadeiam um esvaziamento da gestão democrática da educação” (COMERLATTO, PERONI, 2014, p. 15), sempre que se basearem em receituários.

Como já foi mencionada, a educação é o campo que mais se beneficia do terceiro setor. A precariedade física das escolas públicas aliada aos deficitários índices de aprendizagem, que decorrem da má formação de seus profissionais e da falta de investimentos na educação, acabou fazendo com que esse fosse um dos principais focos de atuação do terceiro setor, embora não esteja atuando em substituição ao estado, mas com a função de complementar suas ações. Essas organizações são mais flexíveis e menos engessadas, mais próximas dos atores da educação, o que facilita experienciar e então, inovar.

Há diferentes frentes em que essas instituições atuam, podendo focar aspectos pedagógicos, estruturais ou de políticas públicas, como é o caso da Campanha Nacional pelo Direito à Educação. O certo é que o Terceiro Setor não tem o fim lucrativo, busca atender direitos e carências que atingem grande parte da população, por isso baseia-se no voluntariado, na cooperação, sendo muitas vezes amparados por recursos da iniciativa privada. Essa intervenção na educação auxilia a melhora dos serviços, pois sem ela o déficit educacional torna-se ainda maior.

Percebe-se um aumento significativo no número de instituições que realizam parcerias com escolas públicas, verificando-se um compartilhamento de responsabilidades, em face ao crescimento das dificuldades socioeconômicas vivenciadas no Brasil. Concomitante a esse crescimento, há uma redução da fonte de recursos de âmbito estadual e federal, o que evidencia a atuação do setor público não estatal, como chamam alguns estudiosos do tema.

#### **4.1 Fundação Sicredi: Um Terceiro Setor Atuante**

As informações relatadas a seguir foram retiradas na sua íntegra do site do Programa A União Faz a Vida, mantido pela Fundação Sicredi, que justificam e amparam o trabalho social desenvolvido pela instituição.

“A Fundação de Desenvolvimento Educacional e Cultural do Sistema de Crédito Cooperativo – Fundação Sicredi, é uma entidade privada, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, que dentre suas finalidades destaca-se:

III. Desenvolver e coordenar a implementação de programas educacionais e projetos que tenham como objetivo a prática do cooperativismo, da mutualidade, do empreendedorismo, a defesa, preservação e conservação do meio ambiente e a promoção da cultura e do desenvolvimento sustentável;

VIII. Desenvolver e coordenar programas educacionais que visem à promoção e a vivência de atitudes e valores de cooperação, cidadania, ética, paz, direitos humanos, democracia e de outros valores universais.

Na educação, a Fundação Sicredi atua com o Programa A União Faz a Vida – PUFV, atendendo o município de Colorado com um total de 417 alunos da rede municipal e estadual. O Sicredi também mobiliza campanhas de doação de recursos para os Fundos Municipais onde o Programa está inscrito, permitindo seu desenvolvimento.

A Fundação Sicredi é reconhecida pelo Ministério da Justiça do Brasil como uma Organização de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Este reconhecimento facilita parcerias e convênios com os níveis de governo e órgãos públicos (federal, estadual e municipal), além de permitir a obtenção de doações realizadas por empresas, que poderão ser descontadas no Imposto de Renda.

As OSCIPs são instituições criadas por iniciativa privada, que obtêm um certificado emitido pelo Ministério da Justiça ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativas. Em contrapartida, podem celebrar com o poder público os chamados termos de parceria, que são uma alternativa interessante aos convênios, permitindo maior agilidade na prestação de contas.”

Após alguns percalços na economia, as cooperativas de crédito estavam vivendo a década de 80 um relativo desenvolvimento. Percebeu-se então, a necessidade de garantir a sobrevivência delas, expandindo e sensibilizando uma consciência cooperativa. Um local propício para isso eram as escolas, que atingiriam um relativo número de crianças e jovens, porém não bastavam apenas informações. Era preciso um espírito empreendedor que desafiasse as pessoas a serem agentes de transformação no seu próprio meio, percebendo que ações conjuntas tornam-se a forma mais eficiente do sucesso de uma ideia.

Inspirada pelo projeto Cooperativa Escola de Montevideú, Uruguai, surgia a necessidade de um programa consistente, embasado nos conceitos de cooperação e empreendedorismo. O Sicredi então aproxima-se do Centro de Desenvolvimento e Pesquisa sobre Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo/RS, coordenados pelo Padre Roque Lauchner e, em 27 de janeiro de 1994 nasce o Programa A União Faz a Vida, sendo implantado o projeto piloto no município de Santo Cristo.

A partir dessa ideia que deu certo, o programa cresceu e na sua caminhada foi sendo aderido por simpatizantes da proposta, dentre eles educadores, instituições de ensino, parceiros, alunos e comunidade inseridas.



## 5 CONHECENDO O PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA

Historicamente sabe-se que o homem busca formas de viver e conviver diante das transformações que o meio lhe impõe. Cada uma dessas alternativas, adaptadas ao contexto vigente, possui configurações que exigem comportamentos adequados a elas. Na trajetória humana essa busca pelo espaço, quer seja físico ou comportamental, determina seu domínio, já que os valores vão mudando de acordo com as necessidades.

Essa preocupação com a busca incessante pela formação de homens que cultivem qualidades cooperativas e cidadãs com o intuito de melhor conviver em sociedade despertou na instituição Sicredi, através de sua Fundação, o desejo de contribuir com uma educação que redimensione os valores e atitudes, fortalecendo as práticas de convivência.

Surge então o Programa A União Faz a Vida – PUFV, cujos princípios – Cooperação e Cidadania – oferecem uma visão de mundo que reafirme a organização econômica e social. Para isso é imprescindível que todos aqueles que se apropriem do Programa acreditem que novas posturas serão rotina no futuro quando vivenciadas no presente.

O Programa se apropria da ideia de cooperação incorporada ao cotidiano, entendendo que o diálogo e o comportamento solidário constituirão uma consciência coletiva democrática, considerando-se que a valorização do coletivo não implica anulação do individual.

“Não se trata de dissolver o indivíduo num ente desconhecido, chamado grupo, mas de tomar consciência de que a vinculação ao grupo nos aporta à verdadeira dimensão social e ao único referencial real sobre nosso comportamento intelectual, afetivo e moral.”(ORTEGA; DEL REY apud FUNDAÇÃO SICREDI, 2008, p.11)

Essa forma de organização cooperativa prepara o indivíduo para a construção do conhecimento, a autonomia e a promoção da paz. Tomam então uma dimensão maior a comunicação, como forma de integrar o conhecimento; a documentação,

para registrar o que se constrói; a afetividade e o diálogo, que são elos de ligação entre os atores sociais e o conhecimento construído. A cooperação deve ser o “*coração da proposta educativa*” (SICREDI, 2008, p. 12), com atividades planejadas cuidadosamente para que se tornem o foco de interesse e os alunos o centro da atenção pedagógica. Passa então a ser fundamental o reconhecimento do desejo de aprendizagem do aluno, que assume papel de sujeito na construção do conhecimento, a partir de reflexões e descobertas sobre as situações concretas que serão vivenciadas.

A cidadania é o princípio que embasa a sociedade democrática e precisa ser entendido como o “pleno exercício de direitos e responsabilidades” (SICREDI, 2008, p.9). É compreendida pela vivência de valores éticos: igualdade, diversidade, liberdade, autonomia, participação, solidariedade e diálogo, todos construídos e reconstruídos de forma coletiva, observando-se a individualidade e o meio em que se vive. “As semelhanças nos unem e as diversidades nos enriquecem.” (2008, p.9). A participação é um dos deveres do cidadão e fundamental para a cultura da cooperação. Ela diz respeito ao envolvimento do indivíduo, que assume um compromisso consigo e com os outros e pode ser caracterizada por duas dimensões: uma afetiva, que é a participação voluntária, aquela que nos dá o sentimento de prazer, de missão cumprida; outra instrumental, da qual participamos porque percebemos que as ações conjuntas têm resultado mais eficaz e eficiente do que ações individuais.

### **5.1 A Educação Integral: Um Caminho de Aprendizagens**

A partir da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, em Jomtien, Tailândia, amplia-se o consenso de que a educação para todos se faz com todos pela educação. O termo *Educação Integral* tem sido muito discutido no meio educacional, pois é bandeira de diferentes governos e seu significado é abrangente, permitindo diversas concepções.

O Programa A União Faz a Vida insere-se nessa discussão e adota o conceito de formação integral, compreendendo o sujeito em suas múltiplas características, propondo então

“... uma educação preocupada com a totalidade, com o contexto global e com a articulação dos conhecimentos e experiências humanas.” (SICREDI, 2008, p. 17)

Contribuir para a realização de uma educação integral demanda uma práxis pedagógica que seja solidária com essa integralidade, ou seja, que as experiências e vivências pessoais de educadores e educandos ocupem lugar de destaque, percebendo-se que a educação não é um privilégio somente da escola, mas também da comunidade ao qual está inserida. Esse conceito aproxima o Programa da Comunidade de Aprendizagem, que é

“... uma comunidade humana organizada que constrói um projeto educativo e cultural próprio para educar a si própria, suas crianças, seus jovens e adultos, graças a um esforço endógeno, cooperativo e solidário, baseado em um diagnóstico não apenas de suas carências, mas, sobretudo, de suas forças para superar essas carências.” (TORRES apud SICREDI, 2008, p.11)

Ao fazer referencia a práxis pedagógica, em acordo com o que Vásquez postula em sua obra intitulada *Filosofia da Práxis*, define-se como uma atividade humana transformadora da natureza e da sociedade. (...) A relação entre teoria e práxis é para Marx teórica e prática; prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, molda a atividade do homem, particularmente a atividade revolucionária; teórica, na medida em que esta relação é consciente. Nesse sentido, pode-se considerar que a práxis é, portanto, a revolução, ou crítica radical que, correspondendo a necessidades radicais, humanas, passa do plano teórico ao prático. (2007, p. 109, 117)

O Programa A União Faz a Vida oportuniza aos seus participantes a possibilidade de trabalhar com a metodologia de projetos, estimulando-os a vivenciarem uma experiência colaborativa, onde os sujeitos definem o tema,

escolhem as rotas, distribuem responsabilidades, estipulam cronogramas, enfim, esclarecem o caminho a ser trilhado.

Trabalhar na perspectiva da Educação Integral requer considerar que todos são os sujeitos da aprendizagem e que os campos ético, estético e político fazem parte do cenário educacional, sendo por isso necessário adotar essa visão integral e sistêmica da educação, favorecendo o diálogo e a conexão entre as diversas áreas do conhecimento.

Assim, efetivar a Educação Integral sustentada pelos princípios ora descritos, articulando o sujeito, o foco de aprendizagem, o tempo e o espaço, leva o Programa a adotar a escolha pela perspectiva de Comunidade de Aprendizagem.

## **5.2 Comunidade de Aprendizagem**

É consensual dizer que a educação não acontece somente na escola, principalmente num mundo tecnológico e virtual que vivemos. A tarefa ora empreendida é compartilhada por todos: governo, sociedade e família e mais recentemente por organizações não governamentais, movimentos populares, institutos e fundações, que têm criado e desenvolvido projetos e programas aplicados em diferentes lugares e tempos. Cada qual procura disseminar outras formas de fazer educação e promover o conhecimento. Uma dessas formas é a chamada *Comunidade de Aprendizagem*, que é uma

“...iniciativa que busca redesenhar os contornos institucionais da escola, rompendo com a rigidez organizativa de tempos, espaços, campos de conhecimento e com o isolamento que a tem caracterizado desde sua gênese.” (MOLL apud SICREDI, 2008, p. 17)

Na expressão *Comunidade de Aprendizagem* está implícita que, além dos atores da escola, a comunidade também pode ser mobilizada e acompanhar, participar da educação de seus cidadãos. Para criar uma comunidade é preciso conhecer o entorno, mapeá-lo e então, convidá-los a colaborar na trajetória escolar. Assim, a escola torna-se parte viva da comunidade, onde diferentes experiências

acontecerão e poderão enriquecer a construção do conhecimento de maneiras muito distintas.

Na constituição de uma comunidade é primordial que todos os envolvidos possam ser reconhecidos como protagonistas, pois quanto mais esse espaço é garantido, mais qualidade a educação tem e tanto mais cidadãos nossas crianças e jovens vão se constituindo, já que assim experimentam situações no dia a dia de construção coletiva e vivência de valores. “Compreendemos e respeitamos aquilo que conhecemos e que nos é significativo.” (SICREDI, 2008, p.19)

Tão importante como a formação da Comunidade de Aprendizagem é sua relação com ela, devendo estabelecer-se parcerias com planejamento, execução e avaliação conjuntas num processo de legitimação, pois nela todos aprendem.

As pessoas envolvidas descobrem potencialidades, habilidades muitas vezes escondidas, o papel fundamental dos saberes dos mais velhos e infinitas possibilidades nos processos de aprendizagem. É a preocupação com o “capital humano” presente nas escolas, o cuidado e o respeito com as crianças e jovens, a valorização dos profissionais e sua formação continuada. O Programa reafirma sua escolha quando se refere a Comunidade de Aprendizagem:

“... deve ser concebida como um organismo vivo um sistema que funciona de forma articulada e integrada com seus membros e atores que se inter-relacionam. Assim, cada parte, ao atuar, interfere num todo maior, pois, estão correlacionadas.” (SICREDI, 2008, p. 21)

Sendo viva e aberta, a Comunidade também está sujeita a mudanças, contradições, transformações e inovações. E é neste cenário que a aprendizagem acontece, já que a qualidade do processo está na capacidade de articular todos os recursos que a Comunidade disponibiliza quando lança um olhar que enriquece e contribui, agregando valores essenciais à formação integral das novas gerações.

### **5.3 Rede de Cooperação**

Se um dos princípios do Programa A União Faz a Vida é a cooperação, nada mais coerente do que envolver diferentes agentes na prática da Comunidade de Aprendizagem, onde todos os envolvidos unem-se em torno da educação cooperativa. Cada qual é tão importante quanto o outro, porém as atividades são distintas. A flor, símbolo da rede, compõe o conjunto dos segmentos necessários ao sucesso do Programa, sendo suas pétalas unidas harmonicamente.

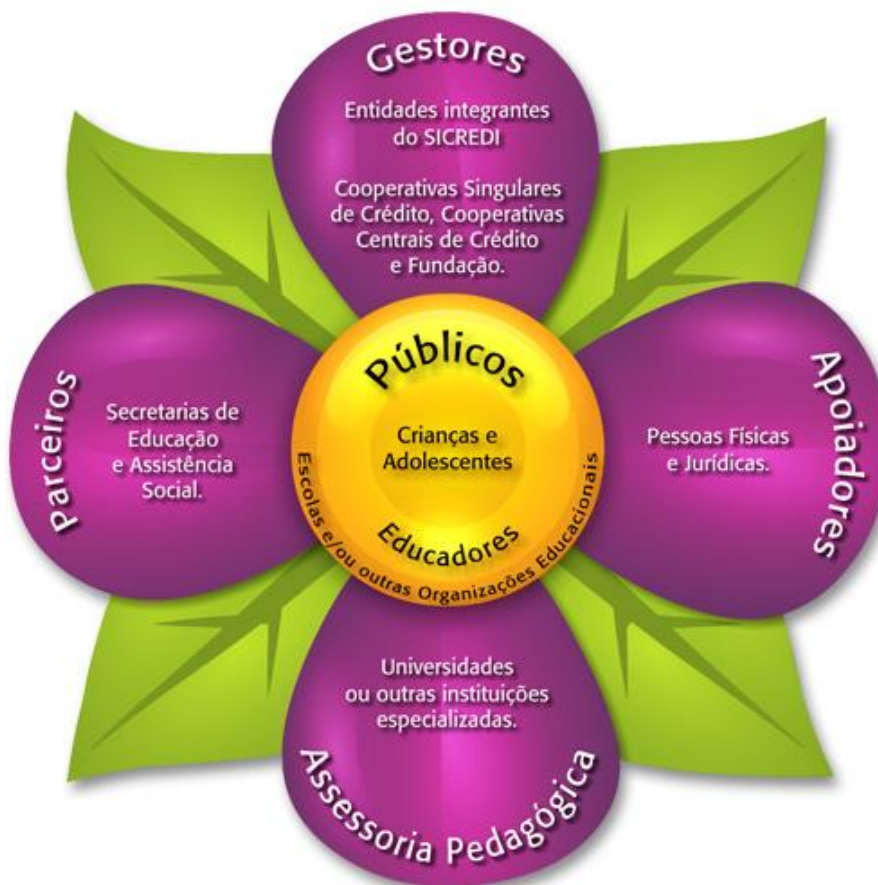


Figura 1 – Flor símbolo

[http://www.auniaofazavida.com.br/oprograma\\_rededecompromisso](http://www.auniaofazavida.com.br/oprograma_rededecompromisso)

As Entidades Integrantes do SICREDI são as idealizadoras do Programa, que tem em sua essência o cooperativismo e investem nas futuras gerações com o intuito de formar uma sociedade mais cooperativa e empreendedora. Busca os demais parceiros, acompanha, planeja e articula o Programa. É desenvolvido em 221 municípios em que o Sicredi está presente, totalizando 1.237 escolas, 15.521 educadores e 192.298 alunos.

O Parceiros têm o papel de implementar o programa, sendo as instituições educacionais locais, como as Secretarias Municipais de Educação. Dentre suas atribuições estão a aplicação da metodologia, oferecer formação continuada, manter relatórios atualizados, divulgar e promover a integração do PUFV com a comunidade, oferecer condições para os programas de formação, encaminhar aprovação para a dotação orçamentária necessária às suas responsabilidades e disponibilizar recurso humano para a coordenação local do Programa.

A contribuição dos Apoiadores diz respeito a participação da comunidade e busca melhores condições para o desenvolvimento do Programa e seus projetos, são os atores sociais da comunidade de aprendizagem. Podem ser pessoas físicas ou jurídicas, como cooperativas, empresas, famílias...

A Assessoria Pedagógica tem a função de oferecer a formação continuada para que os educadores possam viabilizar a implantação do Programa, colocando em prática as ações de cooperação e cidadania; contribuir para a manutenção e aprimoramento da proposta, assessorando seu desenvolvimento. São os profissionais de ensino superior que atendam os requisitos técnicos exigidos pelo Gestor.

O Programa tem como foco principal as crianças e adolescentes. Todas as práticas são voltadas à possibilidade de desenvolvimento da cooperação e cidadania com vistas a educação integral. Já os educadores são todos os profissionais envolvidos no processo educativo. Ambos constituem o Público. As escolas são os ambientes formais onde o Programa é desenvolvido.

#### **5.4 A Mascote**

Assim como a flor é o símbolo do Programa e vale-se dessa cooperação para o seu desenvolvimento, a abelha é a mascote e vale-se da flor para sua perpetuação e sobrevivência.

Sua escolha deve-se ao fato de que o inseto habita praticamente todos os lugares do mundo, assim como Programa é implantado em diferentes municípios

brasileiros de forma flexível e adaptável. As abelhas apresentam diferentes padrões de comportamento social e desempenham diferentes atividades dentro do grupo, especialmente as tarefas divididas entre a construção das células e os mecanismos de defesa da colmeia. Da mesma forma os Agentes possuem distintas responsabilidades e, sem exceção, devem nutrir atitudes e valores cooperativos e cidadãos.

Enfim, tanto abelhas em suas colmeias quanto o PUFV nas comunidades, contribuem para a construção de uma sociedade mais cooperativa e empreendedora no futuro.

Símbolo de cooperação e trabalho, a abelha é a legítima mascote, fortalecendo sua identidade com a educação cooperativa.



Figura 2 – A Mascote

[http://www.auniaofazavida.com.br/oprograma\\_nossamascote](http://www.auniaofazavida.com.br/oprograma_nossamascote)



5.5 O Formato do Programa

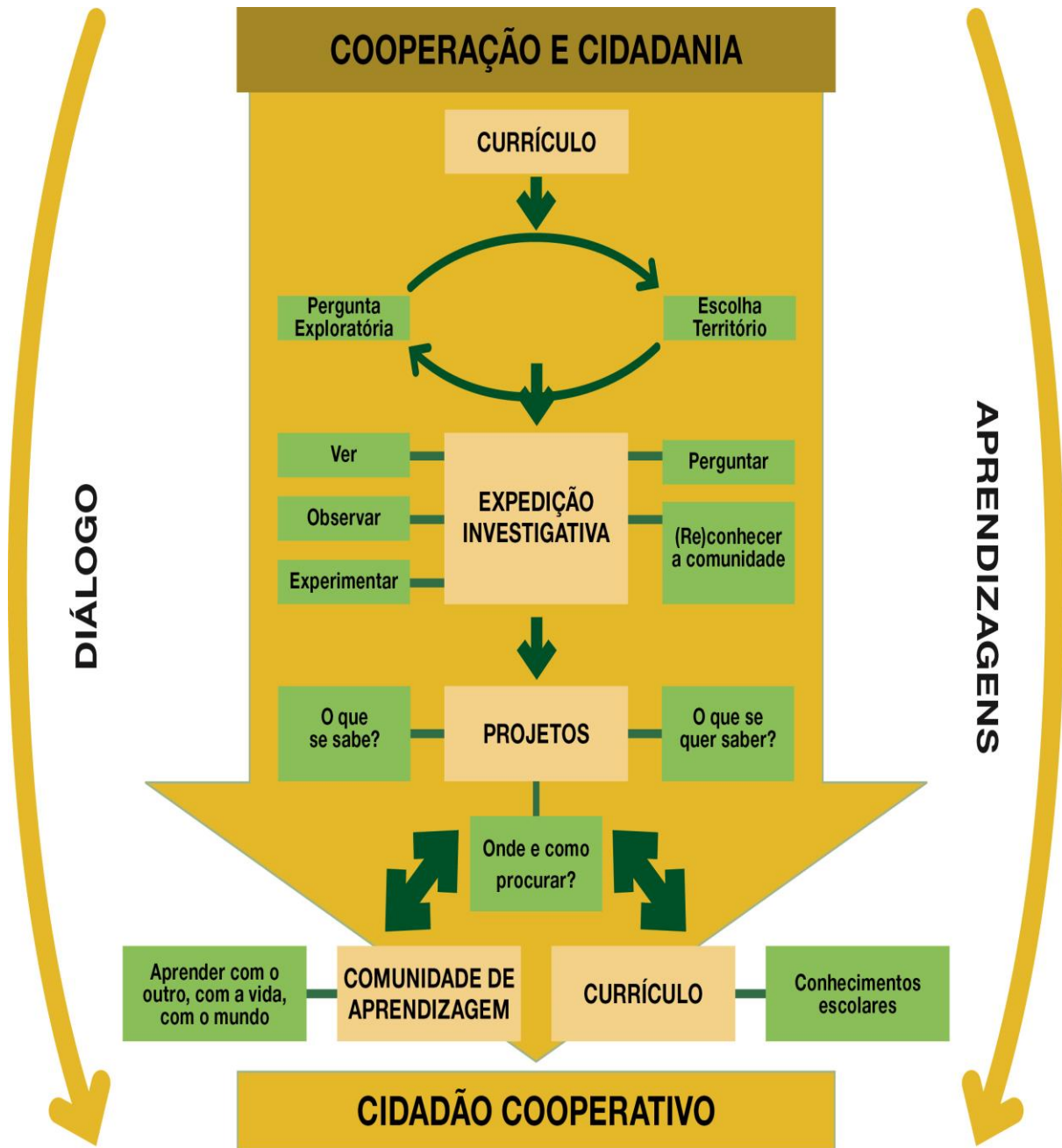


Figura 3 – Organograma do Programa  
 Caderno Didático para Assessores Pedagógicos

## 5.6 Expedição Investigativa: Aporte do Trabalho Teórico-Metodológico

A Expedição Investigativa é a primeira parte de um projeto, onde educadores juntamente com seus alunos percorrem um território com o objetivo de observar e procurar responder uma questão elaborada pelo professor. Esse “passeio” promove aprendizagens, pois possibilita descobrir possíveis intervenções a partir do diálogo, dos interesses, desejos e saberes. A expedição investigativa é um recurso que parte do princípio de que lugares e acontecimentos afetam a vida das pessoas com graus de intensidade diferentes, que variam de acordo com a maneira de ver e viver.

É um eficiente recurso que exercita o olhar crítico/investigativo, instigando a curiosidade e a inquietação com relação ao que se observa. Assim, nutrem múltiplas possibilidades na construção de projetos coletivos que envolvem a Comunidade de Aprendizagem.

Através da elaboração de uma boa pergunta, o educador organiza a expedição e deixa transparecer o seu interesse no desenvolvimento de conhecimentos específicos, previstos no currículo. Essa questão deve ser ampla de modo que dela possam surgir outros interesses, conforme corrobora o material didático do Programa:

“A questão norteadora deve ser suficientemente ampla de modo que dela possam ser derivados múltiplos interesses de conhecimentos, assim como deve ser suficientemente delimitada, de modo que possa circunscrever um campo delimitado de saberes.” (SICREDI, 2008,p.12)

É preciso que o educador perceba que a pergunta deve delimitar o campo do conhecimento, porém jamais seu objeto, pois o interesse por ele é manifestado pelos educandos e este será o tema do projeto e não aquele pensado pelo educador. Por isso, quanto maior for a precisão, maior será a possibilidade de interesse.

## 5.7 O Trabalho com Projetos

“Quem planeja por uma qualidade de vida melhor deve utilizar o planejamento como uma atividade dinâmica e permanente em sua organização.” (FURUSHO apud LÜCK, 2013, p.14)

Trabalhar com projetos significa favorecer que os alunos sejam incluídos em métodos de aprendizagem que permitam a organização e reorganização do conhecimento, descobrindo relações de forma globalizada, combatendo o compartilhamento de disciplinas. É preciso colocar em relação os saberes, que não são ditados pelo professor, mas fruto de trocas verbais a partir do foco de interesse.

“É importante constatar que a informação necessária para construir os projetos não está determinada de antemão, nem depende do educador ou do livro-texto, está sim em função do que cada (educando) já sabe sobre um tema e da informação com a qual se possa relacionar dentro e fora da escola.” (HERNANDEZ e VENTURA apud SICREDI, p. 15)

A metodologia de projetos auxilia a compreensão dos alunos acerca do meio em que vivem, fortalecendo seu desejo de aprender de forma estimulante e alegre. Todo projeto deveria representar rupturas, pois desacomoda, visando novos patamares de realização, uma construção significativa do conhecimento. Ao mobilizar interesses, há a divisão de responsabilidades, criando oportunidades de cooperação.

O Programa A União Faz a Vida tem como referencial teórico os educadores espanhóis Fernando Hernandez e Montserrat Ventura, que propõem a reorganização do currículo por projetos. A sequência do desenvolvimento por projetos apresenta três momentos distintos: inicial, formativo e final.

O índice inicial acontece após a escolha do tema, quando os alunos são incentivados a falar sobre os conhecimentos a respeito do assunto, suas hipóteses e dúvidas, ou seja, o que sabem. Nessa etapa o professor precisa estar atento às expectativas para identificar o nível de conhecimentos prévios, seus desejos e as possibilidades que se apresentam. A participação espontânea e a socialização são primordiais para atingir níveis mais complexos de apropriação do conhecimento.

Portanto, os “conhecimentos prévios permitem a constituição do índice inicial” (SICREDI, 2008, p.16). De posse dessas informações, inicia-se a construção do segundo índice, o formativo.

O índice formativo é aquele que organiza o levantamento realizado por meio de pesquisas, conversas, visitas. É o momento de provocação, onde se proporciona a chance de “correr atrás” do conhecimento, oferecendo oportunidade para todos e acompanhando-se a evolução da aprendizagem. O professor precisa estar atento e auxiliar, indicando os caminhos para essa aquisição. Esse índice constitui-se um instrumento de avaliação, pois implica a formulação de sínteses e levantamento de novas perguntas que orientarão o trabalho.

A etapa final é a tomada de consciência dos saberes, é o momento de avaliar o que se aprendeu, comparando com as expectativas iniciais, é o final do projeto. Sugere-se a confecção de portfólio ou cartazes para que todos possam avaliar e acompanhar a sequência dos saberes construídos e adquiridos.

O trabalho com projetos desenvolvido dentro do Programa A União Faz a Vida estimula os envolvidos a partilhar as experiências, publicando o que se construiu na escola. “Esta ação é fundamental para agregar sentido ao que se produziu.” (SICREDI, 2008, p. 31) Disponibiliza então, o site do Programa para divulgação do trabalho.

A adesão ao Programa é feita pela Secretaria Municipal de Educação, através da Administração Pública, sendo que nas escolas estaduais seu engajamento é opcional. Cabe então ao gestor do Programa (Fundação Sicredi), capacitar o corpo docente, preparando-o para a execução de projetos, que são voluntários dentro da escola. Quando o professor percebe o nascimento de um tema de interesse dos alunos, que os instigue a pesquisa e a descoberta, dá-se o início de um projeto dentro do Programa, que segue os moldes citados anteriormente. A Fundação Sicredi também disponibiliza um recurso para a execução, que é distribuído entre os trabalhos desenvolvidos. Neste ano de 2015, o valor recebido foi de R\$1.500,00 (um mil e quinhentos reais), rateado para custear pequenos passeios e materiais que foram necessários. As escolas consideram o valor modesto, em muitas situações até insuficiente, porém é um aporte interessante, que vem beneficiar a concretização dos projetos.

Há 20 anos o Programa A União Faz a Vida faz a diferença na educação dos municípios brasileiros, acreditando que fazer o bem contribui para melhorar o mundo em que se vive. Por isso sua proposta alicerçada numa nova forma de ensinar e aprender, provando que investir em educação cooperativa é uma forma de resgatar os valores que constroem um mundo mais humano.

“Acreditamos que a apropriação de novas atitudes e valores só ocorre quando construída e vivenciada no dia a dia. Acreditamos que se faz necessário fortalecer as boas práticas de convivência colocando-as no cotidiano da comunidade através da cooperação e cidadania. Acreditamos no diálogo, na solidariedade, na justiça, no empreendedorismo, respeito a diversidade como pilares para formação de pessoas que trabalhem juntas por um mundo melhor.” ([www.auniaofazavida.com.br](http://www.auniaofazavida.com.br))

## **6 AVALIANDO O PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA**

Fizemos uso da avaliação em todos os aspectos da vida humana. O ato de julgar, avaliar, faz parte do cotidiano e ganha destaque quando sua utilização aprimora as ações e investimentos e é utilizada para que todos avancem. É importante encontrar caminhos para medir qualidade do aprendizado e oferecer alternativas para uma evolução segura, tendo claro que não há ação correta ou não, mas adaptável a cada situação.

Há alguns anos, as escolas buscam redefinir e ressignificar seu papel e sua função social, por isso a avaliação é tão importante, quer seja dentro ou fora dela. Neste caso, a avaliação de um programa social no interior do ambiente escolar ganha relevância, pois torna-se um instrumento para subsidiar a gestão escolar e a gestão do próprio programa.

Com esse intuito, foi realizada uma avaliação com os educadores da Escola Estadual de Ensino Médio Armindo Edwino Schwengber, localizada no município de Colorado, estado do Rio Grande do Sul, acerca da eficiência e eficácia do Programa A União Faz a Vida.

### **6.1 Contexto Histórico e Social da Escola Pesquisada**

A Escola Estadual de Ensino Médio Armindo Edwino Schwengber, localiza-se no município de Colorado, situado ao norte do Rio Grande do Sul, região do Alto Jacuí e uma área de 286,18 m<sup>2</sup>. Na área da educação, Colorado possui duas redes: a estadual e a municipal. A municipal, principal responsável pela educação infantil, atende aproximadamente 50% das crianças em idade escolar até o final do Ensino Fundamental. Os outros 50% ficam a cargo da rede estadual que, com apenas uma escola, atende os alunos da zona urbana e rural. Assim, oferece o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, inclusive na modalidade EJA. Colorado já tem aprovado o seu Plano Municipal de Educação, construído coletivamente com o corpo docente e a sociedade civil durante o ano de 2014. Na maioria dos lares coloradenses há acesso às tecnologias e a toda população é oferecido transporte

escolar gratuito para deslocamento às escolas. O índice de analfabetismo de zero a 15 anos é de apenas 0,90%, já para a parcela maior de 15 anos esse índice sobe para 5,10%. Percebemos que a evasão escolar inicia a partir dos anos finais do Ensino Fundamental.

No município de Colorado, a principal atividade econômica é a agricultura e a pecuária. É grande produtor de grãos, com ênfase na cultura da soja, trigo, milho, cevada e granola. A atividade leiteira, com excelente produtividade, tem sido o suporte financeiro de muitas famílias. Pequenas e médias indústrias movimentam esse setor, além da presença de metalúrgicas, fábrica de móveis, telhas. Nosso índice de pobreza é baixo em relação aos municípios vizinhos. Segundo dados do IBGE (2010) temos uma incidência de apenas 16,78% da população.

A zona rural compreende 1.706 pessoas, enquanto que a zona urbana possui 1.844 habitantes, sendo que a etnia predominante em 90% das famílias é italiana e 93% da população pertence a religião católica. Em decorrência disso, temos muito presente nas atividades de lazer, as festas homenageando os padroeiros das comunidades. A igreja, inaugurada em 1936, segue o estilo arquitetônico que mescla as tendências bizantina/gótica/romântica e é conservada com o auxílio de sua comunidade.

No que diz respeito a cultura e o lazer, o tradicionalismo é muito presente com uma sede de CTG, um quadro de laçadores e duas cabanhas, todos atuantes. O Museu Boa Esperança resgata a história da cidade, de origem italiana. São organizados jantares típicos.

A Escola Estadual de Ensino Médio Armindo Edwino Schwengber foi criada em 1962 pelo empenho de cidadãos coloradenses. Inicialmente ela foi inaugurada com o nome de Instituto Nossa Senhora das Graças, com regime de internato, sob a responsabilidade das Irmãs pertencentes a Congregação “Filhas da Caridade São Vicente de Paula”.

Após um período, no mesmo prédio passou a funcionar o Ginásio Nossa Senhora das Graças, adquirido na época pelo Governo do Estado, vindo a funcionar em 1973 o Grupo Escolar da Sede.

Em 1974 instalou-se o 2º grau, hoje Ensino Médio. O atual nome da escola foi escolhido através de concurso onde teve a participação da comunidade local.

A Escola Estadual de Ensino Médio Armino Edwino Schwengber é a instituição responsável pela oferta do Ensino Fundamental e Médio. Atualmente atende cerca de 250 alunos, com os três turnos em funcionamento e tem se tornado referência através das inúmeras atividades que desenvolve de forma integrada com a comunidade.

Por fim, diante da realidade apresentada, percebe-se que a Escola reúne boas condições para a prática educacional. Reafirma-se a importância de um comprometimento maior de toda a comunidade escolar, onde as ações praticadas sejam resultado da construção coletiva. Existem vários problemas que permeiam o ambiente escolar, como o desinteresse do grupo de alunos, falta de estudo, pouca participação da comunidade na escola, falta de tempo dos docentes, dentre outros. Porém, conforme ratifica-se no Projeto Pedagógico, a realidade mostra que é possível construir uma caminhada conjunta, uma educação transformadora, responsável, qualificada, empreendedora, que prime pela sustentabilidade, elementos indispensáveis para a solução de muitos dos problemas vivenciados.

## **6.2 Os resultados**

Foram realizadas entrevistas com 40% dos educadores da Escola Schwengber, dentre eles estão alguns que aderiram ao Programa, outros que apenas observam e outros ainda que não tem interesse em engajar-se à proposta. É importante destacar a intencionalidade desta avaliação, tida como comprometida com os resultados que envolvem a formação humana; o caráter transformador da realidade escolar.

Cabe ao professor interpretar e atribuir sentido ao Programa, fazendo uma reflexão crítica em torno da prática que acontece no dia a dia, identificando avanços, possibilidades e desafios. Chueiri (2008, p.4) faz referência a Sordi, quando afirma:

“Uma avaliação espelha um juízo de valor, uma dada concepção de mundo e de educação, e por isso vem impregnada de um olhar absolutamente intencional que revela quem é o educador quando interpreta os eventos da cena pedagógica.”



Considerando o professor como um avaliador do Programa, coube-nos perguntar a opinião de cada um a respeito do PUFV. Destacamos que as opiniões serão descritas a partir de um número que identifica cada um dos entrevistados.

Quanto ao programa é unânime a simpatia que todos nutrem por ele a partir da abordagem que se tem dado nos últimos tempos, destacando que quando foi implantado era *“um bicho de sete cabeças”(2), “muito teórico, tivemos dificuldades para entender sua essência... não tínhamos um bom entendimento do programa”(3), “demoramos muito para compreender, era lúdico demais e agora a metodologia mudou”(7)*. Após uma caminhada de doze anos no município a maioria diz que indiscutivelmente o Programa é muito bom, pois *“contribui para melhorar a prática educativa”(2), “quando falamos em cooperação sabemos que teremos resultados na sociedade” (6), “o programa é bom, porque a proposta é fácil” (4), a “assessoria é muito positiva” (5), “poderia ter melhores resultados se estivesse incorporado ao currículo ou se fosse a prática curricular” (9)*. O professor número 8 foi enfático e relatou que o *“PUFV tem direcionamento e é propagandista. Faz seu lado social e a escola é o melhor lugar do mundo para implantar sua filosofia”*

Esta afirmação nos leva a pensar o verdadeiro papel do terceiro setor dentro da escola. *“As estratégias de superação da crise, estão redefinindo o papel do Estado” (PERONI, 2099, p.764)*. Com este redimensionamento nas funções de cada um, os papéis se confundem e poderá ocorrer a não aceitação do privado no público. A escola é o lugar das boas perguntas, dos questionamentos e não a sede das respostas e dúvidas de cada um. Opiniões divergentes nos levam a refletir sobre o assunto e a negação do senso comum nos instiga a investigar, observar e assim adotarmos a postura que melhor condiz com a linha que cada escola opta.

Aplicar um programa na prática implica comprometer-se, operacionalizar a parte teórica, que embasa e dá sustentação. No caso do Programa A União Faz a Vida, que pode ter adesão voluntária, colocar em prática significa olhar e ouvir o aluno, colocando seu interesse e seu desejo como objeto de estudo e propiciando o protagonismo da criança ou do jovem. Os alunos precisam ser percebidos como sujeitos de direitos para que possamos contribuir na realização de suas escolhas de forma consciente. Dessa maneira, a chance de formarmos um cidadão autônomo e crítico é maior. Porém, percebe-se que a sobrecarga de trabalho aliada aos baixos salários têm gerado certo desestímulo e conseqüente acomodação, o que impede uma adesão eficiente ao Programa. O entrevistado número 3 diz que *“funciona em*

*parte. Há facilidade maior quando os colegas reúnem-se e discutem, mas quando o número de professores é grande, fica mais difícil. Temos sempre a impressão de que a aprendizagem ocorre quando é aplicada a forma tradicional, pois somos muito conteudistas. Não se permite desafiar. Alguns projetos são pensados pelos adultos.” “Colocamos em prática quando há pressão, porque a burocracia é grande. Temos medo de perder tempo, pois somos resistentes a inovação”, foi a opinião do número 1. Já o entrevistado 7 enfatizou que a prática “é distante. Demoramos para nos apropriarmos do programa. A metodologia é boa, mas desafiadora.” O professor 8 disse que “o projeto por si só não funciona. O professor faz o que quer, inclusive muda o foco quando acha conveniente e assim funciona porque o professor é quem faz.” “Me parece que a participação está mais na obrigação ou para a escola não ficar de fora, do que por acreditar ou estar motivado ou acreditando. Parece que é prá “cumprir tabela”, relatou o número 9. Já para o número 5, seu relato é um pouco divergente dos demais: “A turma agitada, acalmou. As crianças estão dando aulas em casa, há mais interesse. Não tínhamos o enfoque que temos agora. Trabalhei conteúdos que não estavam no currículo.”*

Percebe-se, por meio desta questão, que os profissionais atualizados, que acompanham as mudanças e questionam as demandas, não se limitam a uma reprodução mecânica de técnicas, mas promovem mudanças significativas no cotidiano. Um dos problemas detectados é a dificuldade que muitos professores têm de utilizar a teoria aprendida na aplicação prática. Percebe-se que “deixam de lado” o conhecimento teórico e sua prática passa a ser vivida a partir das experiências vivenciadas.

Importante abordar nessa reflexão a formação de um professor pesquisador, que possibilite uma educação voltada para o pensamento e não mera transmissora de informações, um profissional com formação teórica e prática sólidas, em condições de manter uma postura crítica frente a sua prática, possibilitando um aprimoramento. Desta forma, o professor dispõe de uma tarefa desafiadora, que exige estudo, disposição para aprender, inovar e questionar como e porque se ensina.

Questionados sobre as possibilidades que o programa oferece, faz-se a mesma constatação da pergunta anterior, ou seja, a prática demonstra as vantagens: “Vejo com bons olhos. É uma alternativa, onde o aluno é o centro.” (1) “O aluno é participante e há envolvimento. O professor fica à vontade para procurar os

atores sociais.” (2) *“É uma alternativa para fazer o diferente. Possibilita que o professor leia, troque sugestões para crescer. Possibilita conhecer o aluno em outros aspectos.”* (3) *“Há muita afinidade com o Ensino Médio Politécnico, pois dá autonomia, proporciona a pesquisa e oferece condições para o protagonismo, deixando que os alunos resolvam seus conflitos e encontrem soluções para seus problemas.”* (4) *“Possibilitou trabalhar assuntos que não faziam parte do currículo. Os alunos com dificuldade ficaram mais atentos. Desperta interesse, dá vida, maior envolvimento. Trabalha a autonomia, a criatividade e a observação, dá noção de territorialidade. É a experiência de vida aplicada na sala de aula.”* (5) *“Toda atividade prática dá a formação para o aluno. Acontece a pesquisa de campo.”* (6) *“Traz convivência, trabalho coletivo e quando o coletivo acontece, o resultado é outro.”* (7)

Quanto aos desafios encontrados, é necessário primeiramente compreendê-los criticamente para que tenha condições de efetivar sua intervenção na realidade observada e consiga assim enfrentá-los de forma eficiente. Suas respostas foram coerentes e provocativas, sinal de consciência da realidade vivida. O entrevistado 1 relatou que o maior desafio é *“desapegar e acreditar. O aluno não só aprende o conteúdo, mas pesquisa e aprende outras coisas que não estavam previstas pelo professor, é necessário planejar melhor.”* Para o professor número 2 o desafio que se impõe é *“o registro. O professor faz, reflete, porém nem sempre registra e socializa. O professor tem muita atividade e acomoda-se. Tem clareza do que quer em sala de aula, mas falta o registro.”* O terceiro relata que *“falta tempo para planejamento. Se permitir algo novo, conduzir o trabalho de forma diferente.”* A preocupação do 4 é com a condução do programa, pois *“o programa tira o professor da área de conforto, desacomoda. Os professores não se apropriaram do programa.”* Nessa mesma direção, o número 5 afirma: *“Meus maiores desafios são registro e a expedição investigativa. Tive medo, porém foi ótimo. A organização foi respeitada.”* O professor 8 enfatiza que é *“muita escrita, não gosto e não tenho tempo.”* O 9 destaca a motivação como maior estímulo, dizendo que seu desafio é o *“tempo para planejar em conjunto, a falta de sincronismo nos Planos de Estudo, além da falta da mesma motivação e ritmo entre colegas.”*

Fomentar processos participativos dentro da instituição escolar evidencia sua importância, uma vez que a escola tem sido o centro das atenções, pois se reconhece que o conhecimento constitui valor estratégico. Segundo Paro (2007,p.4)

“como grupo social, a escola é dotada de um dinamismo que extrapola sua ordenação intencional.” Para construir um ambiente verdadeiramente democrático, cidadão e que oportunize a crítica, faz-se necessário estimular mecanismos de participação que, muitas vezes, não são bem compreendidos pelo corpo docente. Questionados sobre as formas que o Programa desenvolve mecanismos de participação, percebeu-se a falta de clareza das etapas do programa, sendo levado em consideração o conceito de participação. O professor 1 respondeu que *“não existe projeto que se faça sozinho. São várias alternativas com novos olhares, pois a socialização tem uma riqueza enorme.”* O entrevistado 6 reforça a afirmação dizendo que *“a cooperação e a dedicação do Sicredi são importantes, há possibilidades de resultados.”* O quinto afirma o conceito de participação, sendo *“o envolvimento de todos. A comunidade participa, é prestativa.”* O terceiro professor vai mais além: *“a partir do momento que não fizemos nada sozinhos, mas sentamos para estudar, nos colocamos no lugar do aluno, vendo o outro lado, observamos o aluno na íntegra. Se chamássemos a família, iríamos nos surpreender e verificar o que realmente é importante para eles, sua maneira de viver.”* As colocações dos números 2 e 8 fazem menção a atuação do aluno: *“Os alunos participam quando são desafiados, assim estimulam-se.”* *“O aluno não tem foco, não tem compromisso.”* Por fim, o 7 explora o conceito de participação: *“Vivência e convivência. Os parceiros são importantes, contribuem pra a formação integral do aluno. Esse envolvimento é uma rede.”*

Entende-se que a participação é um elemento primordial na construção de uma escola democrática. Por isso, deve ser direcionada para a edificação de relações sociais, perseguida e aprimorada cotidianamente. O Programa oferece este subsídio na medida em que prioriza o protagonismo do aluno e busca junto a comunidade promover uma rede de aprendizagem, onde todos ensinam e todos aprendem de forma dinâmica.

Por fim, propôs-se que os entrevistados realizassem uma avaliação acrescida de sugestões para a melhoria do Programa, o que nos levou a observar uma autoavaliação. Surgiram então, falas como: *“É uma caminhada construída com o professor, cada um a seu tempo. Veio para enriquecer nossa prática. É mais uma opção para melhorar o espaço escolar. O professor precisa de mais tempo.”* *“Evoluímos na formação continuada.”* *“O PUFV deve investir em assessorias no início do ano, pois é cooperativo e a sociedade e o conhecimento são coletivos.”*

*“No início pedalamos, era muito conteúdo e isso cansou os professores, mas o Programa passou por transformações e todo esse tempo esgotou. A forma lúdica não atraiu.” “É preciso trabalhar mais em áreas do conhecimento, mais planejamento, pois quando se desestrutura há um crescimento. Se o aluno se envolver, terá maior liderança e assim estará preparado para atuar, assumir cargos na sociedade.” “Muito interessante a assessoria direta com o professor, é muito bom.”*

Diante da realidade exposta, faz-se necessário encontrar formas que viabilizem a implantação do Programa, estimulando o trabalho coletivo. Ao gestor caberá criar condições para que os educadores destinem tempo para o planejamento, para criar uma rede de relações entre as disciplinas. Planejar e organizar uma educação que liberte, que estimule a participação, que comprometa o sujeito a tornar-se atuante e um crítico de sua realidade é a principal função dos encontros entre professores.

Ser professor hoje requer uma postura de constante mudança, o que se conquista pela formação continuada. Ela permite uma evolução das competências do educador, facilitando seu trabalho. Prepara-o para perceber que muitas opções oferecidas exigirão empenho, registro de observações e organização. Aliadas, essas alternativas possibilitarão a eficiência e eficácia do Programa.

Sabemos, no entanto, que não é de uma hora para outra que isso se concretizará, mas é um caminho exigente e necessário nesses tempos de integração.

## CONCLUSÃO

Por muito tempo a educação resistiu e firmou-se na concepção de administração escolar para dar sentido à sua existência e sobrevivência. A sociedade foi mudando e exigindo mobilizações sociais que resultaram em alterações de paradigmas que também mudaram o entendimento da escola. E não foram apenas modificações de nomenclaturas, mas uma verdadeira transmutação, onde o gestor passou a liderar e favorecer a construção de uma escola participativa, que possibilite a formação de um aluno cidadão, crítico e autônomo.

Na escola, a criação de mecanismos de participação que se materializam nos princípios citados acima, são o estímulo para a tão sonhada formação integral.

Vivemos num mundo em transformação, em acelerado avanço tecnológico e num país em crise. Uma profunda crise financeira nos assola, porém mais graves são os fatos que rompem as barreiras da ética e do bom senso. E mais uma vez nos debruçamos na busca por alternativas que efetivamente elevem a autoestima do povo e então concluímos que a escola é a grande aliada. É acreditando no homem e no seu saber, na sua capacidade de diálogo e articulação, que caminharemos exaustivamente para a justiça social.

Para construirmos uma escola cidadã, autônoma e crítica é necessário vivenciarmos situações escolares que expressem o processo de participação social. Assim, o terceiro setor procura implantar iniciativas que complementem o processo educativo. O Programa A União Faz a Vida, fundamentado nos princípios da cooperação e cidadania, reconhece os atores sociais em intensa interação, decidindo coletivamente as etapas de aprendizagem. Entende-se que a abertura desses espaços melhora a vida em sociedade, porém é preciso engajamento de todos os envolvidos. Esse esforço do Programa para a percepção de uma sociedade coletiva necessita ser abraçado pela escola.

É na escola que está a peça fundamental para a engrenagem funcionar: o educador. Pesquisas comprovam que é a forma como se relacionam com o grupo sob sua responsabilidade, que interfere na maneira como se constituem as relações sociais. Idealizadores do Programa reiteram a ideia de investir no professor, pois

“As ações que os educadores lançam mão para seu exercício profissional são extremamente importantes na estruturação da ambiência social constituída no interior dos ambientes educativos, já que as crianças e os adolescentes são especialmente atentos às suas condutas, seu sentimento de justiça e humanidade.” (SICREDI, 2008, P. 36)

Por esse motivo, a realização das entrevistas privilegiou apenas professores. Se a grande maioria considera o programa bom, por que muitos não o adotam na sua prática? Pode-se constatar que há certa dificuldade na aplicação do Programa, pois não se entendeu sua metodologia na íntegra. Chegam a dizer que “na prática, a teoria é outra.”

Realmente o PUFV foi reestruturado no ano de 2008, porém acredita-se ser tempo suficiente para que todos possam ter se apropriado dele. Entende-se também que quando um dos atores sociais não domina o campo de atuação, sua autonomia fica restrita e o nível de rejeição aumenta. É preciso capacidade de negociação com quem domina e desacomodação a fim de ampliar sua compreensão na medida em que a situação o exija.

Outro aspecto observado é a dificuldade no trabalho interdisciplinar, buscando resgatar a cooperação entre colegas e diferentes disciplinas. É preciso mais planejamento e para que isso seja viabilizado é preciso conjuntamente o comprometimento de todos, pois não podemos transferir responsabilidades, mas assumirmos o que nos cabe. Despertar o sentimento de pertencimento constitui-se então, num dos principais desafios para melhorar o desempenho do Programa, assim como a objetivação com que ele se fundamenta. No quesito interdisciplinaridade, o PUFV identificou a necessidade de trabalhar em conjunto como uma forma de obter melhores resultados, percebendo a importância da vida em comunidade.

A participação voluntária implica nas dificuldades que o professor tem e, dentre elas, o registro foi a maior incógnita encontrada. Seja por falta de tempo ou pela dificuldade em escrever, o professor evita aderir ao Programa quando se depara com essa função que é burocrática, mas poderosa e criativa ferramenta de planejamento e avaliação. Registrar é, sem dúvida, uma das mais eficientes formas de desenvolver a capacidade de refletir as questões que nos surgem.

Apesar das dificuldades encontradas pelos educadores no decorrer da metodologia do Programa, sabe-se que a renovação na educação só ocorrerá com educadores autônomos, cooperativos e encantados com a educação. Moacir Gadotti (2003) é enfático ao dizer que “a educação nos torna humanos” e na formação continuada há que se privilegiar integração entre os diferentes espaços sociais. O professor tornou-se

“um aprendiz permanente, um construtor de sentidos, um cooperador, e, sobretudo, um organizador da aprendizagem.” (GADOTTI, 2003, p. 16)

É o professor que humaniza e dá sentido à educação, resgatando valores básicos que muitas vezes a tecnologia desumanizada ameaça destroçar. É o esforço assumido por cada um e na coletividade que, mesmo modesto, representa uma etapa de aproximação de uma educação afetiva e humanizadora, capaz de criar conhecimento e não apenas reproduzi-lo. O ser humano só se reconhece como tal em contato com o outro. E quando o gestor se une ao educador para pensar e planejar a gestão da aprendizagem, disponibilizando tempo e formação continuada, o processo de formação de um aluno autônomo, crítico e cidadão se efetiva com maior êxito.

Paulo Freire, em sua incessante jornada educativa, deixa claro que “constatar a realidade nos torna capazes de intervir nela, tarefa incomparavelmente mais complexa e geradora de novos saberes do que simplesmente a de nos adaptarmos a ela.”



## REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e Abusos dos Estudos de Caso**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, set./dez. p.637-651, 2006.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)> Acesso em 01.08.2015
- BRASIL, Escola de Gestores da Educação Básica – Apresentação. Disponível em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=300:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693)Acesso em 16.08.2015
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)> Acesso em 01.08.2015
- CHUEIRI, Mary Stela Ferreira. **Concepções sobre Avaliação Escolar**. Estudos em Avaliação Educacional, v. 19, n. 39, jan. abr./2008.
- CORTELLA, Mario Sérgio. **Qual é a tua obra?** Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da Educação Escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- FREITAS, Kátia Siqueira de. **Uma inter-relação: Políticas Públicas, Gestão Democrático-Participativa na Escola Pública e na Formação da Equipe Escolar**. Em Aberto – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Brasília, v. 17, nº 72, 2000. Disponível em <[http://pt.slideshare.net/alasiasantos/g-esto-e-formao-de-gestores-emaberto72?gid=0610a73d-8053-4cff-b55f-7618f739f44e&v=default&b=&from\\_search=37](http://pt.slideshare.net/alasiasantos/g-esto-e-formao-de-gestores-emaberto72?gid=0610a73d-8053-4cff-b55f-7618f739f44e&v=default&b=&from_search=37)> Acesso em 25.07.2015.

GADOTTI, Moacir. **Boniteza de um Sonho – Ensinar e Aprender com sentido.** Novo Hamburgo, Feevale, 2003.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão Democrática nos Sistemas e na Escola.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2007. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>> Acesso em 30.07.2015

HEIDRICH, Gustavo; RODRIGUES, Cintia. Quem é e o que pensa o diretor escolar. **Revista Nova Escola – Gestão Escolar.**

**IBGE.** Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=430560&idtema=16&search=||s%EDntese-das-informa%E7%F5es>> Acesso em 10.10.15

LUCK, Heloisa. **A Dimensão Participativa na Gestão Escolar.** Gestão em Rede, n.9, p. 13-17, ago. 1998.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de Gestores.** Em Aberto – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). Brasília, v. 17, nº 72, 2000. Disponível em <[http://pt.slideshare.net/alasiasantos/g-esto-e-formao-de-gestores-emaberto72?qid=0610a73d-8053-4cff-b55f-7618f739f44e&v=default&b=&from\\_search=37](http://pt.slideshare.net/alasiasantos/g-esto-e-formao-de-gestores-emaberto72?qid=0610a73d-8053-4cff-b55f-7618f739f44e&v=default&b=&from_search=37)> Acesso em 25.07.2015.

PARO, Vitor Henrique. **Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática.** GT: Estado e Política Educacional/ n.05. USP, 2007. Agência Financiadora: CNPq

PERONI, Vera Maria Vidal. **As Relações entre o Público e o Privado nas Políticas Educacionais no contexto da Terceira Via.** Currículo sem Fronteiras, v. 13, n.2, p. 234-255, mai/ago. 2013.

PORTELA, Girlene Lima. **Abordagens Teórico-Methodológicas.** Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, 2004.

Revista Educação, ago 2011. A sociedade vai a escola. Fabiano Curi. Disponível em <http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/154/artigo234713-1.asp> Acesso em 16.08.2015

ROMÃO, José Eustáquio. **O terceiro setor e a educação – uma relação mais estreita do que você imagina.** 29.01.2012 Disponível em <<http://www.adeanewsletter.com/o-terceiro-setor-e-a-educacao-uma-relacao-mais-estreita-do-que-voce-imagina/>>

SICREDI. **Conhecendo o programa a união faz a vida.** Coleção de Educação Cooperativa. Porto Alegre: Fundação SICREDI, 2008. v. 1.

\_\_\_\_\_. **Vivenciando Trajetórias Cooperativas.** Coleção de Educação Cooperativa. Porto Alegre: Fundação SICREDI, 2008, v.2.

\_\_\_\_\_. **Formando Educadores.** Coleção de Educação Cooperativa. Porto Alegre: Fundação SICREDI, 2008, v.3.

\_\_\_\_\_. **Programa a União Faz a Vida.** Disponível em: [http://www.auniaofazavida.com.br/ondeatuamos\\_mapa](http://www.auniaofazavida.com.br/ondeatuamos_mapa) Acesso em: 06 set. 15

VÁSQUEZ, Adolfo Sanchez. **Filosofia da práxis.** São Paulo: Expressão Popular, 2007.

## **ANEXO A: Entrevistas**

Questões realizadas durante entrevista com os educadores da Escola Estadual de Ensino Médio Armino Edwino Schwengber – Colorado/RS

1. Qual sua opinião a respeito do Programa?
2. Como o PUFV tem funcionado na prática?
3. Quais possibilidades você vê no Programa?
4. Quais desafios são visíveis durante a execução do mesmo?
5. De que forma o Programa desenvolve mecanismos de participação?
6. Que avaliação você faz nesta caminhada de dez anos no município?
7. Quais sugestões você teria para melhorar:
  - 7.1 Prática docente
  - 7.2 Ensino/aprendizagem
  - 7.3 Sociedade