

## **O Projeto Político Pedagógico: Um Exercício de Gestão Democrática**

**Julice Dias**  
**Gicele Maria Cervi**  
**Cláudia Renate Ferreira**  
**Maurício Capobianco Lopes**

### **RESUMO**

O texto trata da construção do Projeto Político Pedagógico para o ensino de graduação da Universidade Regional de Blumenau, que foi um processo pautado por uma gestão democrática e participativa. O PPP hoje é uma exigência legal, LDBEN 9394/96, mas por outro lado representa uma necessidade para o exercício da gestão preocupada com a qualidade do ensino e a construção da cidadania. A construção do documento exigiu planejamento, organização de um grupo e a definição de uma metodologia. Esse planejamento culminou na criação de um tempo e espaço sistemáticos de discussão e socialização de produções. A sintonia da equipe gestora na condução do processo de construção do PPP. Foram dois anos de diagnóstico e sistematização, culminando com a aprovação do documento em 2005 nos Conselhos Superiores. O desafio da gestão não termina com sua aprovação. Outras estratégias de gestão democrática precisam ser definidas para a implantação e avaliação do PPP da Graduação nos PPPs dos trinta e nove cursos da Universidade.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Projeto Político Pedagógico. Graduação

### **1 INTRODUÇÃO**

A Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEN), em parceria com a comunidade acadêmica da Universidade Regional de Blumenau, desenvolveu em 2003/2004 discussões e reflexões com o propósito de avaliar políticas institucionais e sistematizar diretrizes e metas político-pedagógicas, tendo por objetivo construir um Projeto Político-Pedagógico (PPP) para o Ensino de Graduação.

O Projeto Político-Pedagógico é um instrumento de orientação para a administração e gestão, tanto no plano global da instituição de Ensino Superior quanto no plano de cada curso em particular. Partindo da realidade institucional, bem como de cada curso, considerando os aspectos históricos, missão e inserção regional, o PPP explicita as utopias, os horizontes, os objetivos e estratégias para serem alcançadas. Portanto, o PPP constitui-se em documento orientador das ações político – educacionais.

Dessa forma, o PPP tem de ser concebido como projeto em permanente construção, ou seja, precisa sempre ser revisto, analisado e julgado, em função da dinâmica nas relações sociais (políticas, econômicas, profissionais), como também deve transcender o tempo de uma gestão. Dizer que o PPP deve estar em permanente construção significa avaliá-lo em sua implementação, porque é durante este processo que as situações reais evidenciam necessidades, lacunas, fragilidades, mas também avanços e superações. Esses fatores permitem verificar as necessidades de elaboração e reelaboração das ações que materializam o projeto.

Este projeto leva em conta a relevância das necessidades e as possibilidades de sua implementação, compreendendo que os desejos e os sonhos da comunidade acadêmica vão além das propostas apresentadas. Porém, aponta o que é possível ser executado diante do contexto universitário atual, projetando ações a curto, médio e longo prazos.

O trabalho foi coordenado pela Pró-Reitoria de Ensino considerando sua responsabilidade com as políticas de ensino, porém essa condução foi um processo de Gestão Democrática promovendo a participação da comunidade acadêmica.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O princípio constitucional da gestão democrática em estabelecimentos de ensino, em 1988, foi uma conquista. Essa conquista no que concerne às instituições escolares foi garantida e ampliada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96. Dentre outras mudanças, a gestão democrática implica a participação cidadã e a necessidade de prestação de contas por parte dos dirigentes.

*Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque concreto (cum crescere, do latim, é crescer com) é o nasce com e cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares. (CURY in OLIVEIRA, 2005, p. 20)*

O sistema democrático precisa do conhecimento, por parte de todos, dos direitos e deveres, das leis e valores e de ter condições de uma participação crítica nos destinos de um país. Por isso, acreditamos que a gestão democrática inicia com a construção de um Projeto Político Pedagógico coletivo, que supõe capacidade diretiva e a busca de aprendizado qualitativo.

A gestão democrática promove na comunidade escolar a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização, participação, organização e ação coletiva. Nesse sentido, a ação burocrática e centralizadora vigente em muitas instituições escolares vai gradativamente sendo substituída pela gestão democrática à medida que os atores nas instituições ampliam seu conceito de participação.

A institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência, a ampliação do acesso ao ensino, a busca pela qualidade da educação, são forças que provocam e estimulam processos de mudança na forma de administrar a educação em todos os níveis e modalidades.

Segundo Cury (2005, p. 17)

*a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade que possa também gerar 'cidadãos ativos' que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.*

Estas tendências são alimentadas por uma busca mundial para uma participação maior em todos os aspectos da vida e em especial nos aspectos do gerenciamento governamental. Segundo Miller apud Lück (2005, p. 21) “participação provoca um efeito tanto na satisfação como na produtividade”.

Segundo Lück

*a participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas (2005, p. 18-9).*

As pesquisas confirmam que gestores que ativamente procuram resolver conflitos, promover consenso e envolver participantes nos processos decisórios conseguem melhores resultados.

*[...] a prática da administração escolar dilacera-se em duas direções opostas e contraditórias: por um lado, a necessidade de mobilização da subjetividade dos diferentes atores sociais aí presentes (gestores, funcionários, professores, alunos e pais) estimula o exercício das principais estratégias hoje disponíveis nesse sentido: a participação no processo decisório, socializando o trabalho em equipe e a produção flexível; a formação profissional enquanto formação de competências (operacionalização dos conhecimentos, habilidades e atitudes); a comunicação de mão-dupla, que Zarifian (2001) denomina 'autêntica'; e a aprendizagem organizacional, que se traduz na proposição e na prática de projetos político-pedagógicos que envolvam a comunidade escolar como um todo, garantindo a sua adesão, o seu envolvimento nos processos e nos resultados educacionais (CORREA; PIMENTA in OLIVEIRA, 2005, p. 37).*

A questão que ainda precisamos dar conta é de: como sair de uma gestão autoritária para uma gestão democrática? Para isso, segundo Lück (2005) precisamos de algumas ações especiais tais como: criar visão de conjunto, promover clima de confiança, valorizar capacidade e aptidões de participantes, associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços, estabelecer demanda centrada nas idéias e não em pessoas, desenvolver prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Para instituições de ensino proporcionarem o exercício da cidadania é preciso gestores que sejam líderes pedagógicos, os quais avaliem os programas pedagógicos e coordenem a construção coletiva e a implementação responsável do Projeto Político Pedagógico. Por outro lado também precisam ser líderes em relações humanas enfatizando a criação e manutenção de clima de trabalho, promovendo o consenso na busca dos objetivos, solucionando conflitos e administrando disputas pessoais.

Os gestores escolares são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso das instituições, em especial em vista de que o mundo atual é marcado pelo surgimento de novas estruturas organizacionais, que são mais democráticas, criativas, dinâmicas e mais produtivas. Portanto, uma exigência para dar conta desse contexto é alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo centralizador, autocrático, controlador, cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e obediência.

### **3 MÉTODO**

O ponto de partida da construção do PPP do ensino de Graduação foi a formação do Núcleo de Políticas de Formação (NUPOF), em março de 2003, o qual foi inicialmente composto por professores que estudam e vivem a experiência de construção e sistematização de PPPs em instituições educacionais, abrangendo diferentes segmentos de ensino. O objetivo desse grupo foi discutir e sistematizar o Projeto Político-Pedagógico da Graduação da Universidade Regional de Blumenau.

Esse grupo fez reuniões quinzenais em que desenvolveu estudos sobre a Universidade, sobre os PPPs dos cursos e sobre currículos e formas de organização de PPP de outras instituições. Diante desses estudos, percebeu a necessidade de ouvir a comunidade acadêmica sobre essas questões. Para essa atividade, foi escolhida a assessoria do Professor Danilo Gandin que auxiliou na discussão e definição de uma metodologia que orientasse o início do processo de sistematização do documento. Esse trabalho aconteceu no final do mês de maio de 2003 quando foram analisados os Projetos Político-Pedagógicos dos Cursos, em conjunto com coordenadores de curso, chefes de departamento e diretores de centro.

A análise dos documentos confirmou a necessidade de um referencial, de um projeto pedagógico para o ensino nos cursos de graduação da FURB. Este momento também assinalou a necessidade de repensar a organização no que tange à concepção de currículo que tem norteado os cursos de graduação. Um Seminário sobre currículo, promovido em julho de 2003, potencializou a necessidade de ampliar o Núcleo de Políticas de Formação trazendo para sua composição docentes e técnicos administrativos de todos os Centros e setores da Universidade.

Assim, para a elaboração deste projeto pedagógico, o NUPOF adotou a metodologia participativa de construção de PPP fundamentada na teoria do Professor Danilo Gandin (1994), cuja dinâmica envolveu docentes, discentes e funcionários. Essa metodologia prevê a elaboração do PPP em três etapas fundamentais:

- a) Marco Referencial: fase em que a instituição se compreende como integrante de uma realidade mais ampla e se projeta como portadora de uma proposta sócio-política; expressa o rumo, o horizonte, a direção que a instituição escolheu;
- b) Diagnóstico: análise sobre a realidade à luz das idéias que foram abordadas no Marco Referencial;
- c) Programação: definição das ações para aproximar a realidade existente à realidade desejada.

### 3.1 MARCO REFERENCIAL

Em setembro de 2003, o Núcleo de Políticas de Formação elaborou questões para subsidiar o Marco Referencial. As questões foram debatidas em fóruns nos Centros e demais setores da Universidade, durante o mês de outubro de 2003. Após as discussões, a PROEN sistematizou os dados coletados em cada Centro e nos setores técnico-administrativos, produzindo uma síntese que resultou no Marco Referencial.

O Marco Referencial, apontado pela comunidade acadêmica, conceitua a Universidade como local de produção e socialização de conhecimento, cuja finalidade social é formar profissionais com qualificação técnico-científica para atuar nas diferentes áreas de trabalho e serem capazes de enfrentar os desafios sociais contemporâneos.

Essa formação exige uma organização curricular que tenha como princípio a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e que o currículo seja materializado em propostas interdisciplinares e flexibilizadoras. Esta organização curricular implica uma reorganização da lógica disciplinar que sistematiza e operacionaliza os currículos hoje na Universidade. Implica buscar espaços e planejamentos educacionais que nos desafiem a construir trabalhos para além das especificidades de cada saber disciplinar, promovendo o diálogo, o estudo e a reflexão entre diferentes áreas de conhecimento e os sujeitos nela envolvidos.

Outra necessidade que o Marco Referencial aponta, diz respeito aos investimentos em uma política de formação contínua para docentes, técnico – administrativos e discentes.

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Em síntese, o Marco Referencial indica que a Universidade é um local que, a partir de demandas da sociedade e dos saberes historicamente acumulados pela humanidade, deve produzir e reproduzir conhecimentos. Os conhecimentos, ao serem socializados com a comunidade, revelam o compromisso da Instituição de Ensino Superior com os interesses coletivos. Essa socialização se materializa não só pela oferta de profissionais ao mercado de trabalho, mas também pelos novos conhecimentos produzidos nas atividades de pesquisa, bem como na prestação de serviços via atividades de extensão. É neste fluxo de atividades e conhecimentos que os diferentes saberes vão apontando a necessidade de revisão das atuais formas de organização curricular e criando outras possibilidades de estruturação dos currículos na Graduação.

### 3.2 DIAGNÓSTICO

Diante das aspirações demonstradas no movimento de construção do Marco Referencial apontando os rumos para a Universidade, o NUPOF dividiu-se em comissões para elaboração da segunda etapa do PPP: o Diagnóstico. As comissões responsáveis pelo levantamento e análise dos dados ficaram assim divididas: Currículo, Formação Contínua e Ensino-Pesquisa-Extensão.

As comissões trabalharam na coleta e análise de documentos institucionais, tais como projetos de criação de cursos, PPPs dos cursos, planos de ensino-aprendizagem e outros. Dos levantamentos realizados, chegaram à conclusão de que alguns cursos não possuíam PPP sistematizado e os que possuem apontam a necessidade de se estabelecer princípios e diretrizes institucionais.

A comissão de currículo identificou que a concepção de ensino que aparece nos PPPs, em grande parte, está baseada na transmissão do conhecimento com enfoque no conteúdo, centrada no professor, com uma matriz curricular baseada na disciplinaridade. Verificou, entretanto, algumas iniciativas de flexibilização curricular, de trabalho com projetos e de interdisciplinaridade em alguns cursos.

A formação contínua aponta algumas atividades para alunos, professores e técnicos-administrativos realizadas através de cursos de Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu, Seqüenciais, Extensão e aperfeiçoamento. Entretanto, estas atividades ainda são oferecidas de forma isolada, não constituindo propriamente um programa de formação contínua. Portanto, o diagnóstico demonstra que é preciso construir uma cultura de formação na Universidade.

No âmbito da pesquisa, a sua articulação com o ensino está caracterizada nos trabalhos de conclusão de curso (TCC), que muitas vezes são desdobramentos de projetos maiores dos professores-orientadores.

Com relação à extensão, as atividades existentes partem de iniciativas individuais de professores, havendo pouca vinculação com o ensino. Os projetos não constituem parte integrante dos planos de ensino-aprendizagem, nem dos projetos pedagógicos dos cursos.

Diante do Marco Referencial e Diagnóstico ora apresentados, o NUPOF discutiu e fundamentou a terceira etapa da metodologia adotada: a Programação.

### 3.3 PROGRAMAÇÃO

A Programação projeta a Universidade que se quer, dentro das condições que se tem. Fazendo o contraponto entre o Diagnóstico e o Marco Referencial, o NUPOF trabalhou durante o ano de 2004 na Programação e, em fevereiro de 2005, apresentou a síntese do documento à comunidade acadêmica, discutiu e ouviu os Centros. Em julho de 2005, o NUPOF entregou o documento para análise e apreciação dos órgãos colegiados da comunidade acadêmica.

#### **4 RESULTADOS**

A partir desse processo identificou-se modificações no âmbito da gestão na Universidade, quais sejam:

- a Gestão da PROEN e suas Divisões DRA e DIAEN de locais/espacos de execução burocrática e atividades isoladas, passam a ser locais de pensar e sistematizar de forma integrada Políticas de Ensino;
- o documento construído é efetivamente o resultado de um processo de gestão democrática, nesse sentido é a síntese das idéias dos participantes no processo – participação e exercício da cidadania;
- os PPPs dos cursos criaram um movimento interno proporcionando espaços de discussão e promovendo a participação. Nesse sentido perderam o caráter meramente burocrático e sua construção passou a exigir um processo de gestão democrática;
- os Conselhos deliberativos da Universidade passam a discutir os PPPs dos cursos tendo como referencial o PPP da Graduação. Dessa forma provoca-se os conselheiros a emitirem análises ampliadas sobre a organização curricular dos cursos, superando as discussões isoladas e fragmentadas em torno de reformas parciais para ajustar carga horária, disciplinas e regulamentos.

#### **5 CONCLUSÃO**

O PPP apresenta idéias, aponta caminhos possíveis a serem trilhados, articula as ações, constituindo-se em um documento formal que indica ações que possam levar à concretização dos objetivos almejados. É na revisão crítica da história da instituição e dos cursos e de seu papel na região, que foram estabelecidas definições gerais relacionadas às orientações maiores a serem dadas ao processo de ensino oferecido às novas gerações.

Assim, o PPP deixa de ser um documento burocratizado e assume o caráter de documento que busca criar unidade entre as práticas educacionais, na medida em que apresenta concepções e diretrizes sobre os processos educativos e procura criar a dinâmica de um trabalho que gira em torno de objetivos comuns. É por isso que não podemos reduzir o PPP a um instrumento técnico – burocrático, descontextualizado, estruturado em torno de políticas de Estado ou de modelos e matrizes curriculares.

A questão que ainda precisamos dar conta é de: como sair de uma gestão autoritária para uma gestão democrática? Para isso, segundo Lück (2005) precisamos de algumas ações especiais tais como: criar visão de conjunto, promover clima de confiança, valorizar capacidade e aptidões de participantes, associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços, estabelecer demanda centrada nas idéias e não em pessoas, desenvolver prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Nesse sentido a experiência vivenciada ao logo do processo de construção do Projeto Político Pedagógico foi caracterizou-se como um exercício de gestão democrática. Uma prática pautada no diálogo, na discussão das idéias e na busca do consenso em torno do objetivo de projetar uma Universidade preocupada com o exercício da cidadania e da prática democrática. Essa experiência também mostrou que é preciso ampliar o exercício da gestão democrática e da participação de todos. Essa participação tanto direta como indireta dos representantes.

#### **REFERÊNCIAS**

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização – As Conseqüências Humanas**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1999.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A Escola Participativa – O trabalho do Gestor Escolar**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2005.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.) **Gestão Educacional** – Novos Olhares, Novas Abordagens. Petrópolis, RJ : Vozes, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar** – Introdução Crítica. 11.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SANDER, Benno. **Políticas Públicas e gestão Democrática da Educação**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

TRAGTENBERG, Maurício. **Sobre educação, política e sindicalismo**. 3.ed. São Paulo: Editora UNESP, 2004.