

Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização

Antonio Elizio Pazeto

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); professor da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) e diretor da Associação Nacional de Política e Administração da Educação de Santa Catarina (Anpae-SC).

As experiências e estudos sobre participação, em passado recente, estavam associados ao processo de redemocratização da sociedade, com reflexos ainda hoje presentes.

O contexto social, que foi sendo redefinido a partir dos anos 80, teve como alvo a construção da cidadania através da criação de instrumentos de redemocratização da sociedade, das instituições e das oportunidades. Não com tal ênfase, mas com igual importância, buscou-se desenvolver uma consciência política que se intensificou, gradativamente, e tomou as mais diversas expressões, segundo a natureza das instituições e das relações de poder que vinham sendo levadas a efeito.

O quadro sociopolítico e cultural, que ora se apresenta, exige dos educadores e dos gestores institucionais novos referenciais de formação e de desempenho compatíveis com o contexto e oportunidades que se vislumbram. Não obstante a resistência à cultura do dinâmico e do interativo, novos paradigmas de gestão apontam para a necessidade de superação de modelos e performances vigentes, à vista de uma consciência política e profissional que vem tomando conta das organizações governamentais e não-governamentais, com destaque para as instituições educacionais.

Diante do quadro das exigências atuais da sociedade e das instituições, a qualificação dos gestores educacionais deve sustentar-se em novos fundamentos e constituir-se fator de liderança do processo de desenvolvimento humano e de formação para a cidadania.

Condicionantes da gestão da educação

A gestão da educação é aqui entendida como a coordenação dos propósitos, ações e recursos que uma instituição empreende para alcançar objetivos institucionais e sociais propostos. Sob esta ótica e sem estabelecer limites definidos, a idéia de administração da educação tem dimensão mais ampla que a de gestão, enquanto o significado de gerenciamento é mais específico, setorial. A gestão da educação tem caráter institucional, porém sua ênfase está centrada na intervenção em realidades específicas, através de

programas, condições, desempenho e resultados, nos quais o gestor centra sua atenção, tendo presentes a missão, funções e especificidade da instituição.

A escola – a partir de agora denominada de instituição educacional –, no sentido mais amplo do termo, não importando a modalidade de atuação, vem sendo desafiada a assumir novas funções, papéis e interfaces para os quais ela não adquiriu, ainda, consciência e condições suficientes. A complexidade das relações políticas e sociais decorrentes das novas demandas requer a superação dos referenciais tradicionalmente convencionados, sejam eles de ordem cultural, política ou social. No entanto, as estruturas e padrões administrativos permaneceram verticais e monológicos.

Ante esse quadro, as instituições educacionais mantiveram, indefinidamente, seu modo de ser e de fazer e preservaram-se de qualquer fator que pusesse em risco seu modelo. Assim é que Estado, escolas, universidades, instituições religiosas, entre outras, até recentemente, resistiam a ultrapassar os limites de seus muros. A cultura, até certo ponto doméstica e personalista, cultivada em cada instituição, impedia influências e interações horizontais ou transversais entre elas. Conseqüência desse perfil institucional, o modelo de gestão reduziu-se a um comando e controle sustentados no gerenciamento de normas, ações, recursos e resultados, em que princípios como centralismo, autoridade, verticalidade e verdade dificultavam a adoção de concepções, formas de relações e de modelos alternativos.

No entanto, é de domínio público que, enquanto as instituições tradicionalmente reconhecidas pela sociedade – e a escola como uma de suas principais representantes –, seguiam seus modelos, a sociedade como um todo tomava caminhos, ritmos e formas orientados por fatores reais e multideterminados, o que nem sempre possibilitou sintonia e interação harmônicas entre elas e suas instituições.

O pluralismo cultural, o acesso ampliado ao conhecimento e às novas tecnologias e a diversidade de meios de comunicação reduziram as barreiras intra e interinstitucionais, e

universalizaram expectativas e valores até então marginalizados pelas estruturas vigentes. Em nome da fidelidade ao carisma institucional, cuja origem e justificação remontam a outros contextos, cada instituição manteve-se alienada da realidade social e dos avanços e desafios emergentes. A lógica e o modelo que sustentavam a educação e a gestão da escola distanciaram-se, portanto, dos modelos de formação e desenvolvimento da sociedade – estes, por natureza, mais dinâmicos e realistas.

Muitas organizações, em especial as que compõem o mercado de produção de bens e serviços, por estarem envolvidas com o dinamismo que lhes é peculiar, impregnaram-se de novos valores, adotando parâmetros gerenciais mais eficazes. Estruturas menos verticalizadas, trabalho em equipe, participação, aproximação dos níveis de decisão nos níveis de execução, confiança e valorização das pessoas tomaram o lugar de modelos gerenciais técnico-burocráticos, de comando centralizado.

As instituições educacionais, de um modo geral, ainda não tomaram consciência da necessidade de criarem uma gestão ágil, dinâmica e comunicativa para o empreendimento de seu plano de ação. Por serem instituições que sempre abrigaram e cultivaram conhecimentos, verdades científicas (inclusive aquelas não-científicas) e seus protagonistas, tornaram-se referências para que a sociedade ao se aproximar delas também se tornasse culta e reconhecida. Para desempenharem seus papéis, as escolas estruturaram-se nos moldes formais de centralização e verticalização do comando, associados ao domínio do conhecimento centrado na verdade e na especialidade de cada professor. Predominaram, nesse modelo, relações individualizantes e dependentes, sem o cultivo do diálogo, da interação e da aprendizagem recíproca. O comando da escola centrou-se no legalismo e na burocracia, cujas bases emanavam principalmente do Estado, acrescidas de normas organizacionais complementares, com o intuito de firmarem suas verdades e sua autoridade.

Ante esse panorama, é importante identificar os novos desafios, exigências e implicações desse quadro, particularmente no que diz respeito à formação e qualificação dos gestores educacionais.

Desafios e implicações da gestão participativa

As relações que se processam no conjunto da sociedade geram dinâmicas e reações, com reflexos em todas as instituições que a compõem. A escola, tradicionalmente estruturada e dirigida a partir de parâmetros burocráticos, não agregou ao seu modelo o novo conceito de gestão, mantendo-se moldada por parâmetros tradicionais de administração. Esse modelo foi determinado pelo predomínio das leis e do comando a partir das decisões centralizadas na instância superior da hierarquia, cabendo às instâncias intermediárias o controle e à da base, o envolvimento operacional.

Em contrapartida, o conceito de gestão traz consigo a idéia de coordenação e de participação, ao invés de centralização e controle. Enquanto na gestão centrada no comando, as decisões e a autoridade concentram-se na instância superior, na gestão pela via da coordenação, as decisões são tomadas e a autoridade exercida nas diversas instâncias da estrutura organizacional. O grau de participação e de comprometimento agregados, por parte dos integrantes da instituição presentes nesse modelo, depende do alinhamento e do desdobramento praticados no processo de planejamento e de gestão da instituição.

Cultura organizacional em novas bases

O principal desafio que se impõe hoje à gestão da escola é redefinir a cultura organizacional instaurada. Sem essa mudança, outras inovações correm o risco de se tornarem ineficazes.

As novas bases para provocar mudanças na cultura organizacional vigente, na gestão dos sistemas e das instituições, fundam-se nos princípios do alinhamento e do desdobramento. É pressuposto para identificar e gerir uma instituição educacional que ela apresente seu projeto. O projeto de uma instituição compreende, de forma indissociada, a visão e a missão por ela geradas,

associadas aos propósitos, ações e condições estabelecidos em função de uma nova realidade que a instituição deseja criar. A idéia de projeto tem caráter de empreendimento e traz consigo os vetores de futuro, de direção e de sentido definidos, de configuração desejável e de construção do novo.

Cultura organizacional, fundada em valores e propósitos convergentes, é condição primordial para a construção do projeto institucional. Essa cultura, definida a partir do estabelecimento da missão, é implementada através do alinhamento dos propósitos, políticas e prioridades que integram o planejamento estratégico. Os desdobramentos das ações levadas a efeito com a participação dos atores nas diversas instâncias da instituição, de forma indissociada ao alinhamento, abrangem as esferas de decisão e de execução. Alinhamento e desdobramento são implementados de forma concatenada e progressiva. A qualidade da participação dos atores da instituição é decorrência da nova cultura e gestão que se instauram na organização e do grau de comprometimento com a missão e as metas institucionais. Dessa forma, alinhamento e desdobramento tornam-se instrumentos imprescindíveis à gestão institucional eficaz e à consecução do seu projeto.

Exigências e implicações para a qualificação do gestor

O maior desafio a ser empreendido em relação à gestão diz respeito à qualificação do gestor, por duas razões. Primeiramente, porque o modelo e o processo de qualificação dos atuais gestores estão ancorados em parâmetros que não comportam as novas demandas institucionais e sociais; segundo, porque a gestão da educação, atualmente, tornou-se um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, social e humano.

Os novos cenários e demandas que vêm sendo esboçados pela sociedade exigem profunda revisão dos processos de formação dos gestores educacionais. Diante disso, é importante indagar que perfil de gestores de instituições educacionais é requerido

frente a uma realidade com expressivo grau de dinamismo e de interação social? Que parâmetros conceituais e programáticos contribuirão para uma qualificação e formação efetivas?

Uma proposta, ainda que incipiente, aponta as seguintes exigências e recomendações em relação à qualificação dos gestores:

a) Formação básica sólida em educação, compreendendo o domínio das ciências que lhe dão fundamentação.

b) Qualificação científica e técnica em gestão de instituições.

c) Formação continuada, visando associar conhecimentos e experiências, e aprimorar o desempenho pessoal e institucional.

Constituem vetores desse processo de qualificação as concepções de educação que visam à formação para a autonomia das pessoas e das instituições; a visão de futuro e de empreendedor; a formação para a gestão centrada na liderança e nos processos de coordenação de instituições educacionais.

Considerações finais

A gestão de instituições educacionais é um empreendimento que desafia seus gestores, organismos públicos e privados e comunidades, com quem elas estabelecem constantes interações. Os quadros de referência e a cultura organizacional geram dinâmicas e ritmos próprios, nem sempre sintonizados com as situações e

expectativas intrínsecas e extrínsecas de cada instituição. Essa diversidade de perfis e de ritmos requer dos gestores educacionais fundamentação científica e profissional, aliada à flexibilidade e atenção à realidade na qual cada instituição está inserida.

A idéia de gestão contém a concepção de coordenação e de participação. A participação constitui um dos componentes indispensáveis da gestão, particularmente quando ela é fruto do quadro de valores dos atores da instituição e da sua atuação responsável. A diversidade de formas de participação e a intensidade com que ela é exercida correspondem ao grau de identificação e de comprometimento dos integrantes com a missão e o projeto da instituição. A solidariedade, a reciprocidade e o compromisso são valores que justificam a participação no processo de gestão. A formação dos gestores da educação é um processo que requer qualificação e aperfeiçoamento continuados, cuja eficácia do desempenho corresponde à missão, propósitos e metas definidos pela instituição.

O alinhamento da missão e das políticas da instituição e o desdobramento dos programas pelos atores nos diversos segmentos requerem dos gestores sólida formação em liderança e capacidade de coordenação na implementação do projeto. A gestão centrada na coordenação e na liderança e a conjugação de esforços no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores de eficácia e de relevância dos programas da instituição, em relação aos seus propósitos ante a comunidade externa.