

GESTÃO DEMOCRÁTICA EM COMUNIDADE APRENDENTE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR¹

Gestión democrática en comunidad aprendiente en la Educación Superior

Democratic management in learning communities at Higher Education

Elena Maria Billig Mello*
Diana Salomão de Freitas**
Francéli Brizolla***

RESUMO

A formação de um grupo gestor no viés da gestão democrática em Comunidade Aprendente e os desafios inerentes a essa tarefa é o tema deste texto, o qual problematiza a ação-reflexão-ação no trabalho da Universidade, e organiza o tema em três momentos: apresentação do contexto gestor da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) da UNIPAMPA; exposição das concepções sobre gestão na perspectiva democrática, entendida como o fundamento teórico-prático da Comunidade Aprendente; e percepções dos sujeitos integrantes da PROGRAD diante dessa perspectiva epistemológica de constituição de comunidades aprendentes de trabalho no âmbito da Universidade. Como conclusões, apontamos alguns elementos para a constituição de grupos de trabalho em instituições de educação, tais como: desenvolvimento de aprendizagem coletiva/significativa; desenvolvimento de cooperação entre servidores; equilíbrio de poderes nas práticas de gestão; construção/produção de conhecimento no espaço da gestão, dentre outros, que produzem ruptura epistemológica nas atuais situações de trabalho e desenvolvimento humano. A experiência permitiu o reconhecimento da prática profissional como um processo dinâmico em permanente reconstrução, que favorece a compreensão e o desenvolvimento de ações com características complexas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática; Comunidade aprendente; Trabalho e universidade.

¹ Algumas ideias deste texto foram apresentadas no IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação/VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação. Porto, Portugal, 14-16 de abril de 2014.

* Mestre em Educação pela Universidade Federal de Santa Maria. Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora Adjunta e Pró-Reitora de Graduação da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Rua Marcílio Dias, 2225, Laranjeiras, Bagé, RS. Tel.: (53) 9993 6629. E-mail: elenamello@unipampa.edu.br.

** Mestre em Educação Ambiental pelo Programa de Pós Graduação em Educação Ambiental da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Doutoranda em Educação em Ciências pelo Programa de Pós-graduação e Educação em Ciências da FURG. Professora Assistente e Coordenadora da Coordenadoria de Desenvolvimento do Ensino de Graduação da UNIPAMPA. Rua Dr. Cândido Dias Borba, 750, Madezatti, Bagé, RS. Tel.: (53) 9992 0590. E-mail: dianafreitas@unipampa.edu.br.

*** Francéli Brizolla. Mestre e Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora Adjunta e Pró-Reitora Adjunta de Graduação da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Avenida Gal. Osório, 1022/01, Centro, Bagé, RS. Tel.: (53) 3312 0329. E-mail: francelibrizolla@unipampa.edu.br.

ABSTRACT

This text has a structure organized in three parts: first the manager context of UNIPAMPA; second, the exposure of management concepts in the democratic perspective, known as a theoretical/practical foundation of the learning community; third, the perception of the integrated individuals of PROGRAD facing this epistemological perspective of learning communities setting in the University. In conclusion, we indicate some key elements to set the working groups in Educational Institutes, such as: development of collective and significant learning; development of cooperation between University workers; balance of power in the management practice; building/production of knowledge in the management space, among others, that produce epistemological rupture in the current situations of human development. The recognition acquired enabled the professional practice as a dynamic process in permanent reconstruction, which fosters an understanding and the development of action with complex characteristics.

KEYWORDS: Democratic management; Learning communities; Work and university.

RESUMEN

La formación de un grupo de gestión como una comunidad de aprendizaje sesgo de la gestión democrática y los desafíos inherentes a esa tarea es el tema de este artículo, que trata de la acción-reflexión-acción en la labor de la Universidad, puntuando la organización de la materia en tres periodos: la presentación del contexto de la gestión de la PROGRAD/UNIPAMPA; presentación de conceptos sobre la gestión en perspectiva democrática, entendida como el fundamento teórico y práctico de la comunidad de aprendizaje; y la presentación de las percepciones de los sujetos de la PROGRAD en esta perspectiva epistemológica de establecer comunidades de aprendizaje que trabajan dentro de la Universidad. En conclusión, señalamos algunos elementos para el establecimiento de grupos de trabajo en las instituciones educativas, tales como: desarrollo de un aprendizaje colectivo/significativo; desarrollo de la cooperación entre los servidores; equilibrio de poder en las prácticas de gestión; construcción/producción de conocimiento en el área de gestión, entre otros, que producen la ruptura epistemológica en las situaciones actuales de trabajo y el desarrollo humano. La experiencia permitió el reconocimiento de la práctica profesional como un proceso dinámico en permanente reconstrucción, lo que conduce a la comprensión y el desarrollo de actividades con características complejas.

PALABRAS CLAVE: Gestión democrática. Comunidad de aprendizaje. Trabajo y universidad.

INTRODUÇÃO

Neste trabalho, compartilhamos as experiências da gestão educacional desenvolvida na Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), criada em 2008, na implementação da política de expansão da oferta de Educação Superior, a partir do Programa de Apoio à Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Defendemos, ao longo do texto, que uma das atividades inerentes à formação permanente de educadores se dá pela gestão participativa, que acontece por meio da colaboração e aprendizagem mútua de um grupo gestor.

Para defendermos nosso argumento, organizamos o texto em três partes. Na primeira, apresentamos a Universidade e o contexto político em que foi criada, destacando a sua sistemática organizacional. Na segunda parte, estabelecemos interlocução teórica com Luce e Medeiros (2006); Wenger (2001); Lima (2002); Freire (2009), que nos elucidam acerca dos princípios da gestão democrática, participativa e colaborativa. No mesmo segmento do texto, relacionamos a prática da gestão democrática de gestores-educadores no viés das comunidades aprendentes, segundo estudos de Lave e Wenger (1998); Wenger (2001); Brandão (2005) e Kilpatrick, Barret e Jones (2011). Finalmente, na terceira parte, a partir de avaliação formativa realizada entre os integrantes da PROGRAD, analisamos as atividades realizadas na Pró-Reitoria no sentido de colaborar com o aprimoramento de práticas de gestão pautadas pelos princípios da democracia institucional, descentralização de decisões e planejamento colaborativo.

1. Histórico e contexto de criação da UNIPAMPA

No contexto da política de expansão da oferta de educação superior constante do item 4.3.1 do Plano Nacional de Educação, instituído pela Lei nº. 10.172/2001 (BRASIL, 2001), a partir do Programa de Apoio à Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto Presidencial nº 6.069/2007 (BRASIL, 2007), em 11 de janeiro de 2008, pela Lei nº 11.640, foi criada a UNIPAMPA, associada às reivindicações das comunidades da região da Fronteira Oeste, da Campanha e da Região Sul do Rio Grande do Sul, que lutaram por sua criação. A expectativa dessas comunidades atravessam as intencionalidades da Universidade, que busca ser responsiva com as demandas locais, desenvolvendo ações e produzindo conhecimentos que extrapolem as barreiras da regionalização desse extenso território, com críticos problemas de desenvolvimento socioeconômico, inclusive de acesso à Educação Básica e à Educação Superior. Além disso, a UNIPAMPA também se edificou para contribuir com a integração e o desenvolvimento da região de fronteira do Brasil com o Uruguai e a Argentina.

Nos 60 cursos de graduação em grau de bacharelado, licenciaturas e tecnólogos e 23 cursos de pós-graduação oferecidos², na produção do conhecimento, nas atividades de extensão e de assistência, a comunidade universitária da UNIPAMPA quer refletir seu

² Os 23 cursos de cursos de pós-graduação estão distribuídos em 8 mestrados, 01 doutorado e 14 especializações em desenvolvimento em diversos *campi* da UNIPAMPA.

comprometimento e, por isso, a gestão institucional empenha-se para aproximar e colocar em diálogo os sujeitos institucionais, promover a cooperação interinstitucional, envolver-se com questões locais e regionais de forma determinada e constante, na busca dos meios para realizar planos e metas, com adequadas condições para o alcance do desenvolvimento da sociedade com excelência nas práticas acadêmicas e administrativas (UNIPAMPA, 2013).

Nesta instituição, a formação superior está ancorada no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e gestão e a estrutura organizacional reflete a forma como são estabelecidas as relações entre as diferentes atividades executadas pelas pró-reitorias acadêmicas (Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pró-Reitoria de Extensão) em interação com as Pró-Reitorias Administrativas.

A UNIPAMPA é composta por dez Unidades Universitárias, designadas cada uma como *Campus*, localizados nas cidades de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana. Tais estruturas visam promover o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão universitária, pela inserção regional, mediante atuação *multicampi*. Cada *Campus* Universitário é dotado de servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com a responsabilidade de realizar a gestão do ensino, da pesquisa e da extensão, sob uma equipe gestora que coordena e supervisiona todas as atividades, integrada por Diretor, Coordenador Acadêmico e Coordenador Administrativo. Os Coordenadores de Curso de graduação e pós-graduação atuam mais diretamente junto aos Coordenadores Acadêmicos dos *Campi* que, por sua vez, vinculam-se à Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD).

2. A gestão acadêmica da UNIPAMPA: o compromisso e a participação da prograd

A PROGRAD é responsável pela coordenação e pelo desenvolvimento acadêmico da Instituição, no que diz respeito ao ensino de graduação. Também colabora com a qualificação dos cursos de graduação, por meio do assessoramento pedagógico prestado e do desenvolvimento de programas e projetos relacionados ao ensino de graduação. A partir de um trabalho intra e intercolaborativo com coordenadores acadêmicos, coordenadores de curso da graduação, membros do Núcleo de Desenvolvimento Educacional (NuDE) e do Núcleo de Inclusão e Acessibilidade (NInA), o Gabinete da Pró-Reitoria articula-se com as quatro coordenadorias que a constituem. Cada coordenadoria gesta atividades específicas que são

desenvolvidas em integração e suporte das demais. Essas particularidades serão descritas a seguir.

A Coordenadoria de Desenvolvimento do Ensino de Graduação (COORDEG) é constituída pela Divisão de Ensino de Graduação e pela Divisão de Programas e Projetos de Ensino. Corresponsável pela gestão pedagógica, a referida Coordenadoria busca dialogar, refletir, implementar e socializar com os coordenadores acadêmicos e coordenadores dos cursos de graduação um currículo que leva em conta, como princípios educativos, a interdisciplinaridade, a contextualização, a indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão-gestão, a relação teórico-prática, a reflexão-ação, a flexibilização curricular. Para tanto, essa Coordenadoria assessora os cursos de graduação na organização dos projetos político-pedagógicos que são, posteriormente, analisados pela Comissão Superior de Ensino e pelo Conselho Universitário da Instituição.

A Coordenadoria de Desenvolvimento Pedagógico (COORDEP) também possui duas divisões, a saber: (a) Divisão de Apoio Pedagógico, que propõe ações aos docentes e técnicos, relacionadas a questões da Pedagogia Universitária e aos aspectos didático-pedagógicos e teórico-metodológicos do processo ensino-aprendizagem da Universidade, e (b) Divisão de Apoio à Formação Docente, que desenvolve ações e apoia os NuDE de cada *Campus* Universitário e o NInA na formação continuada dos docentes cujo foco principal são as relações professor-estudante, o processo didático-pedagógico de ensino-aprendizagem, as práticas educativas e o processo de avaliação, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino.

A Coordenadoria de Registros Acadêmicos (COOREG) tem como função principal organizar os registros dos acadêmicos dos cursos de graduação, assessorar as secretarias acadêmicas nos processos seletivos, nas matrículas e em todas as demais funções que exigem o uso do Sistema de Informações para o Ensino (SIE), o Portal do Professor, o Portal do Estudante e a aplicação adequada das normas acadêmicas institucionais.

A Coordenadoria de Processos Seletivos (CPS), por fim, complementa a estrutura da PROGRAD, atuando principalmente na organização do processo seletivo SISU (Sistema de Seleção Unificada/Ministério da Educação)³, sistema pelo qual os candidatos ingressam na

³ O ingresso de acadêmicos na UNIPAMPA pelo SiSU, em 2014, previu o total de 3.120 vagas, 50% (cinquenta por cento), ou seja, 1.562 vagas destinadas às ações afirmativas (em atendimento à Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, ao Decreto 7.824, de 11 de outubro de 2012, e à Portaria nº 18, de 11 de outubro de 2012); 3% (três por cento), ou seja, 63 vagas destinadas aos estudantes com deficiência; e 47% (quarenta e sete por cento), ou seja, 1.495 vagas destinadas à ampla concorrência.

Universidade, além de também colaborar com a organização dos demais processos de ingresso de acadêmicos na UNIPAMPA: reopção interna de cursos, processos seletivos complementares, transferência compulsória, regime especial, programa estudantil por convênio, programa de mobilidade acadêmica inter e intrainstitucional e matrícula institucional de cortesia. Todas essas situações de ingresso estão detalhadas e regulamentadas na Resolução nº 29, que aprova as normas básicas de graduação, controle e registro das atividades acadêmicas (UNIPAMPA, 2011).

Com essa organização, que prima pelo desenvolvimento de ações embasadas em conhecimentos e práticas compartilhadas, os integrantes da PROGRAD interagem em cooperação e parceria, com valorização das diferenças, para assegurar a excelência da organização de ações pertinentes ao ensino de graduação na UNIPAMPA. Na PROGRAD, assumimos que aprendizagens são produzidas na interação social, tomando como princípio epistemológico a participação compartilhada em ambientes culturais em que participantes mais experientes mediam as aprendizagens daqueles com menores vivências, visando a que todos se tornem participantes ativos nos contextos em que atuam, conforme apresentamos a seguir.

3. Gestão democrática, participativa e colaborativa em comunidade aprendente

A gestão democrática está definida como um princípio educativo desde a Constituição Federal do Brasil de 1988, no art. 206, inciso VII, que estabelece a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei", sendo referendada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB nº 9394/1996, no que diz respeito à descentralização dos processos decisórios e de execução e à garantia da elaboração de planejamento de forma colaboradora e participativa, valorizando as experiências de cada um.

Quando nos referimos à gestão democrática, assumimos como princípios a participação, a autonomia, a colaboração e a descentralização da gestão. Nossa compreensão de participação pauta-se nos estudos de Luce e Medeiros (2006, p. 15) que, a partir das ideias de Bordenave (1983), assumiram a participação como "uma necessidade humana e como um elemento central da vida política contemporânea". As referidas autoras alertam ainda que a "participação pode tanto se prestar para objetivos emancipatórios, de cidadania e de autonomia dos sujeitos, como para a manutenção de situações de centralização do poder decisório e do controle de muitos por poucos" (2006, p. 15). Corroborando com essa ideia,

Wenger (2001), que aborda a perspectiva das Comunidades Aprendentes, cunha o conceito de participação não apenas se referindo a eventos locais de engajamento das pessoas em certas atividades com outras, mas ao processo que nos compreende como sujeitos que se engajam em práticas de comunidades sociais, no processo em que nos identificando com essas. Tal participação dá forma não apenas ao que fazemos, mas também contribui para nos constituirmos e nos compreendermos nesse processo. Para o referido autor, a participação combina fazer, falar, pensar, sentir e pertencer. Não é sinônimo de colaboração, porque envolve todos os tipos de relações: conflituosas, harmônicas, íntimas, competitivas e cooperativas. A participação molda nossa experiência bem como a comunidade da qual fazemos parte. As políticas de participação incluem influência, autoridade pessoal, nepotismo, carisma, confiança, amizade, ambição, discriminação e autonomia (WENGER, 2001).

O entendimento de **autonomia** que assumimos na PROGRAD está no desafio de participarmos e estabelecermos condições de escolha em que não haja tutela ou coerção, e as pessoas não sejam dependentes umas das outras para agir ou conhecer. É Paulo Freire quem pauta nossa compreensão de autonomia cuja manifestação trazemos a seguir:

A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas. [...] A autonomia enquanto amadurecimento do ser para si, é processo, é vir a ser. Não ocorrem em data marca. É neste sentido que uma pedagogia da autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitadas da liberdade (2009, p. 107).

Já a **colaboração** como princípio envolve responsabilidade e partilha de decisões críticas tomadas conjuntamente (LIMA, 2002), o que se integra com nossa concepção de descentralização da gestão que, segundo explicitado no Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIPAMPA, é entendida como “[...] a extensão de autoridade para a tomada de decisão, obedecendo aos pressupostos que regem a administração pública e mantendo a Unidade Institucional” (UNIPAMPA, 2013, p. 36). Nesse contexto, as relações são não hierárquicas, mas com liderança compartilhada e com corresponsabilidade pela organização didática, acadêmica e pedagógica das diversas ações da Pró-Reitoria.

Entendemos que esse modo de organização se configura como as Comunidades Aprendentes descrita por Lave e Wenger (1998), Wenger (2001) e Brandão (2005), quando nos apresentam seus trabalhos sobre a formação de grupos que compartilham objetivos comuns, por diferentes interesses, a partir de conhecimentos e práticas conjuntas que favorecem que os participantes interajam em cooperação e parceria, com valorização das diferenças.

Para defendermos nosso argumento de aprendizagem em grupo, na gestão participativa e colaborativa, inicialmente resgatamos os estudos de Lave e Wenger (1998) que, a partir de observações de diferentes ofícios em grupos de alfaiates, parteiras e açougueiros, evidenciaram a aprendizagem como integrante da prática social, relacionando-a com a intensidade do engajamento dos membros de um grupo nessas práticas realizadas.

Posteriormente, Wenger (2001) chamou atenção para o fato de que as pessoas inevitavelmente participam de comunidades para o desenvolvimento de determinadas práticas e denominou essas de Comunidades de Prática onde o conhecimento se expressa nas competências, habilidades e saberes para o desenvolvimento dessas práticas. O conceito de prática apresentado pelo autor, segundo ele, não é para ser entendido como uma dicotomia entre o prático e o teórico, mas todas as ações cruciais para o sucesso do domínio de interesse/objetivo(s) de uma Comunidade. Abarca o explícito e o tácito; o que foi dito e o que se deixou de dizer; o que é representado e o que foi assumido. Inclui a língua, as ferramentas, os documentos, as imagens, os símbolos, as regras definidas, os critérios específicos, os procedimentos codificados, as normas e resoluções; as conversas subentendidas; as dicas sutis; os princípios não ditos; a sensibilidade apurada; os entendimentos incorporados; os pressupostos subentendidos e as visões de mundo compartilhadas (WENGER, 2001). Para o referido autor, a prática, nesse sentido, é assumida como um processo de aprender e a Comunidade de Prática é uma estrutura emergente para seu desenvolvimento. Conforme ele observou e descreveu, a Comunidade de Prática é constituída pelas dimensões: engajamento mútuo, repertório compartilhado e domínio de interesse.

O autor explicita ainda que o desenvolvimento de uma prática leva tempo, mas o que define a comunidade não é um período mínimo para realizar uma ação, mas o modo como os participantes sustentam um engajamento mútuo, com repertórios estabelecidos no coletivo, na busca por um domínio de interesse (WENGER, 2001). Para o autor supracitado, um aspecto essencial para/de aprendizagem de qualquer prática de uma Comunidade é a chegada de uma nova geração de membros. Para Wenger (2001), o encontro geracional proporciona novas oportunidades de engajamento mútuo, que podem vir a despertar novos interesses, traduzidos como renegociação do domínio de interesse ou novos elementos de repertório da comunidade (WENGER, 2001). Nesse processo, os membros mais antigos podem possibilitar a manifestação dos diferentes pontos de vista; expressar e deixar que sejam mostradas as competências dos membros com menos vivências, em diálogos que valorizam as diferenças.

Nas Comunidades de Prática, conforme analisou Wenger (2001), aprendemos no processo de se engajar, de participar e de desenvolver uma prática em andamento. Compartilhamos e construímos histórias de aprendizagens. Nesta mesma linha, Brandão (2005), no Brasil, para quem os ensinamentos de Freire também são alicerce, a Comunidade Aprendente é aquela que aprende ser comunidade enquanto aprende a fazer o que faz. Ele define da seguinte maneira a ideia das Comunidades Aprendentes:

Assim é que podemos chamar cada uma dessas unidades de vida e de destinos, de comunidades aprendentes. Pares, grupos, equipes, instituições sociais de associação e partilha da vida. Lugares onde ao longo do que se faz com o motivo principal do grupo (jogar futebol, reunir-se para viver uma experiência religiosa, trabalhar em prol da melhoria da qualidade de vida no bairro e assim por diante) as pessoas estão também inter-trocando saberes com elas. Estão se ensinando e se aprendendo (BRANDÃO, 2005, p. 87).

Para Wenger (2001), quando uma Comunidade de Prática mantém viva a tensão entre as distintas experiências de seus participantes e suas competências, a aprendizagem passa a ser assumida como questão central em suas atividades e, aí, a Comunidade de Prática se transforma em uma Comunidade Aprendente, proposta formativa defendida no texto e identificada nas relações da PROGRAD da UNIPAMPA.

Para Wenger, quatro características fazem da comunidade de prática uma Comunidade Aprendente. A primeira delas consiste em considerar a aprendizagem como uma experiência de **transformação de identidade**, que envolve o processo de construir conhecimento e o lugar no qual se define uma identidade de participação. As Comunidades Aprendentes são lugares de identidades que podem proporcionar trajetórias de aprendizagem.

A segunda característica está na **interação entre as atividades consideradas centrais e as atividades consideradas periféricas**. Comunidades Aprendentes constroem-se em espaços de afinidades, com valorização da diversidade. Para que uma pessoa desenvolva-se na realização de uma prática dentro da Comunidade ela precisa desenvolver sensibilidade apurada, num sentido estético, e ter percepções refinadas o suficiente para julgar o momento de se manifestar, ou não, e de se envolver para melhorar a qualidade da ação partilhada pela comunidade. Isso demanda, por exemplo, que num período de encontro geracional seja proporcionado aos novos membros oportunidades de engajamento, de negociação do domínio de interesse do grupo e ocasiões para que o grupo se manifeste, junto aos mais experientes, sobre os repertórios para serem usados para a realização dos objetivos definidos na Comunidade. Com legitimidade, os equívocos se tornam oportunidades para aprendizagem e,

nessa interação geracional, a comunidade de prática pode intensificar a busca por suas utopias e se tornar Comunidade Aprendiz.

Uma terceira característica das Comunidades Aprendentes é a **combinação entre os modos de pertencimento à comunidade**. Isso depende das condições de desenvolvimento das atividades: a) de se engajar; b) de imaginar; e c) de conectar esforços locais com o contexto mais amplo (WENGER, 1991). O engajamento, a imaginação e a adequação são apontados por Wenger como modos distintos de pertencer ao grupo e requer condições e tipos de trabalhos diferentes, como: (i) o trabalho de formar comunidade (engajamento); (ii) o trabalho de desenvolver a habilidade de explorar, de correr riscos e de criar conexões diferentes (imaginação); e (iii) o trabalho de adequação consiste em desenvolver a habilidade de conectar esforços de compreensão da problemática local com a global. O alinhamento desses trabalhos permite que os aprendizes se engajem nos objetivos da comunidade.

A quarta característica, que faz da comunidade de prática uma Comunidade Aprendiz, é a **possibilidade dos membros reconfigurarem suas identidades e mudarem as posições que ocupam** dentro da comunidade. Em Comunidade Aprendiz todos ensinam e aprendem na convivência e no diálogo. Reconstruções são possibilitadas pela escuta atenta ao outro. “O trabalho é mais fecundo quando em uma comunidade aprendiz todos têm algo a ouvir e algo a dizer. Algo a aprender e algo a ensinar. Lugares de trocas e de reciprocidades de saberes, mas também de vidas e de afetos”. (BRANDÃO, 2005, p. 91).

Muito próximo desse entendimento, Kilpatrick, Barret e Jones (2011) afirmam que as comunidades aprendentes se desenvolvem em uma cultura de confiança mútua, com colaboração, cooperação e parceria. As Comunidades Aprendentes se constituem na confiança, respeito e abertura ao diferente, implicando compartilhamento de poder e esforços integrados em torno de objetivos e metas acordados em comum. Nessa perspectiva, Lave e Wenger (2008) salientam que a aprendizagem está na coparticipação e não na cabeça de cada um, como em sentido semelhante, Brandão (2005, p. 86-87) manifestou que:

[...] olhando de perto e de dentro, podemos pensar que ninguém ensina ninguém, porque o aprender é sempre um processo e é uma aventura interior e pessoal. Mas é verdade também que ninguém se educa sozinho, pois o que eu aprendo ao ler ou ao ouvir, provém de saberes e sentidos de outras pessoas. Chega a mim através de trocas, de reciprocidades, de interações com outras pessoas.

Em suma, a partir dos estudos dos referidos autores, assumimos que as Comunidades Aprendentes de gestores-educadores, como assim entendemos o coletivo da PROGRAD, são grupos de sujeitos que se organizam em torno de interesses comuns, estabelecendo relações

de pertencimento que vão se intensificando ao longo do tempo. Atuam em torno de objetivos coletivos, compartilhando preocupações, problemas e paixões a partir do assessoramento pedagógico prestado e no desenvolvimento de programas e projetos relacionados com o ensino de graduação, em que os integrantes aprendem uns com os outros, organizando-se com a participação de todos e orientando e redirecionando suas ações em função da avaliação de resultados atingidos. Nossa análise dessa avaliação é apresentada a seguir.

4. Gestão democrática, participativa e colaborativa em comunidade aprendente: a percepção dos servidores PROGRAD/UNIPAMPA

A comunhão entre aquilo que fazemos e pensamos – a práxis – é exercitada com maior ou menor grau de intenção e consciência, a partir da nossa habilidade em atribuir significado às nossas experiências (WENGER, 2001). Nas palavras de Freire, “Subjetividade e objetividade, dessa forma, encontram-se naquela unidade dialética de que resulta um conhecer solidário com o atuar e este com aquele. É exatamente essa unidade dialética que gera um atuar e um pensar certos na e sobre a realidade para transformá-la” (FREIRE, 2001, p. 35). Assim, para construirmos a compreensão sobre a implicância (trans)formativa das ações que realizamos na PROGRAD/UNIPAMPA e, assim, potencializamos nossas práticas de gestão em Comunidade Aprendente, ao final de um ano de trabalho, realizamos reunião de avaliação formativa (LUCKESI, 2006) entre os gestores-educadores da PROGRAD.

Na referida ocasião, os servidores técnicos e docentes expuseram suas considerações, impressões e sugestões sobre o trabalho que desenvolvem na referida Pró-Reitoria, a partir dos seguintes questionamentos: a) o que viemos fazer na PROGRAD?; b) O que nos agrada e o que nos desagrada nas atividades que realizamos na PROGRAD?; c) Como percebemos que as práticas da PROGRAD contribuem para nossa formação acadêmica e profissional?, e d) Que sugestões podem ser dadas para melhorarmos a gestão democrática, participativa e colaborativa que integramos?

Sobre a primeira questão referente ao sentido do trabalho, no agrupamento de nossas respostas, revelou o comprometimento do grupo de servidores com a construção da Universidade. Manifestamos o desejo de auxiliar na gestão, ao mesmo tempo, em que buscamos/aprendemos a ser grupo, também a partir de nossas vivências como educadores e das experiências profissionais realizadas em outras instituições de ensino. Nesse contexto, o trabalho que desenvolvemos com diferentes setores da Instituição, em especial, com

Coordenadores Acadêmicos e Coordenadores de Curso, configura-se como uma prática de constituirmos novas comunidades. Seja no assessoramento ou análise dos projetos político-pedagógicos dos cursos de graduação, realizada pelos servidores da COORDEG juntamente com colegas servidores na Comissão de Apoio Técnico-pedagógico (CAT⁴); seja na formação profissional dos servidores dos dez *campi*, no desenvolvimento pedagógico realizado pela articulação das servidoras da COORDEP com pedagogos, assistentes sociais e técnico em assuntos educacionais (TAE) junto às equipes dos NuDE dos *campi* e do NInA; ou ainda, com os Coordenadores Acadêmicos e as chefias das secretarias acadêmicas de cada *Campus* que, mensalmente, participam de encontros de (in)formação coordenado pelas pró-reitoras, com a finalidade de levantamento, análise e elaboração de propostas aos desafios acadêmicos enfrentados no cotidiano de uma universidade.

Nessas parcerias internas à UNIPAMPA e em outras comunidades externas, que na perspectiva de Wenger (2001) também denominamos comunidades aprendentes, o grupo amplia suas aprendizagens e compartilha suas experiências, também na participação em atividades externas à UNIPAMPA: com outros Pró-Reitores de Ensino, na reunião mensal do Colégio de Pró-Reitores de Graduação; no Fórum Estadual de Apoio à Formação Docente e com Grupo de Trabalho das Licenciaturas Interdisciplinares, instituído pelo Ministério da Educação⁵.

Em todas essas comunidades, as possibilidades de se engajar em atividades que auxiliarão no desenvolvimento das ações da PROGRAD constituem-se como ricas oportunidades de aprendizagem, cujas memórias, quando partilhadas em nossa Roda Semanal (WARSCHAUER, 2001), ampliam as histórias de aprendizagem tecidas no âmbito da Pró-reitoria, como podemos perceber em manifestação registrada em reunião de gestão: “Minha visão é que faço melhor quando compartilho ideias e angústias” (servidora da PROGRAD).

Ao refletirmos sobre o que mais nos agrada nas atividades que realizamos – perspectiva estética – revelamos nos satisfazer quando nossos ideais são combinados com a missão da UNIPAMPA. Essa é outra característica que Wenger (2001) identifica como modo de uma comunidade de prática passar a ser uma Comunidade Aprendente, pois favorece nosso

⁴ Comissão de Apoio Técnico Pedagógico da UNIPAMPA, instituída pela Portaria 0514, de 10 de maio de 2013. Assessora os Núcleo Docente Estruturante (NDE) dos cursos de graduação da UNIPAMPA na (re)elaboração dos Projetos Político-pedagógicos de cursos (PPC) e colabora com a COORDEG/PROGRAD na discussão e análise dos PPC. Atualmente, é composta por 18 servidores de diferentes *campi* da UNIPAMPA.

⁵ Grupo de Trabalho Instituído pela PORTARIA SESu/MEC N^o 19, de 2 de maio de 2013 e prorrogado pela PORTARIA SESu/MEC N^o 11, de 23 de março de 2014.

engajamento na prática realizada já que, ainda, não seja propositalmente planejado, nosso esforços pontuais são conectados com os fundamentos e princípios da Universidade.

O preenchimento de planilhas, os atos formalizados por demais, os prazos que exigem respostas imediatas, bem como a demora dos fluxos, foram levantados como práticas que desagradam parte dos integrantes da PROGRAD. Situação melhor “enfrentada” em Comunidade Aprendiz, pois nessa configuração existe a possibilidade de reconfigurarmos nossas identidades de participação e mudarmos as posições que ocupamos no grupo. Nosso engajamento em atividades centrais ou periféricas contribui para nosso desenvolvimento acadêmico e profissional e, assim, ensinamo-nos e apoiamo-nos nas tarefas da vida diária. Ao proporcionar novos estudos e novos procedimentos, incluindo processos relacionados ao fazer pedagógico em sala de aula, as situações de trabalho na PROGRAD também qualificam as ações que gostamos e já sabemos fazer. Além disso, na PROGRAD aprendemos a entender melhor a política de gestão institucional e o que perpassa a política nacional da área da educação.

Na avaliação realizada, também indicamos que nos tornamos mais seguros e confiantes na medida e que nos responsabilizamos por atividades específicas da PROGRAD. A atitude das pró-reitoras de designar a coordenação das atividades dessa Pró-reitoria pode favorecer o desenvolvimento da autoestima e da corresponsabilidade da equipe. A percepção de que melhor desenvolvemos as atividades pelas quais nos responsabilizamos quando partilhamos ideias e angústias, foi manifestada pela maioria dos integrantes da PROGRAD na reunião de avaliação. Trabalhar em grupo colabora para manifestação de iniciativa, para o desenvolvimento de interesses e da criatividade para o enfrentamento dos desafios (WENGER, 2001).

Além desses aspectos, também expressamos sugestões para que a gestão democrática, participativa e colaborativa em Comunidade Aprendiz, intensifique-se na PROGRAD. Nesse ponto, apontamos a necessidade de melhorar o diálogo entre as coordenadorias, com mais escuta e momentos de partilha das situações acadêmicas que acontecem no cotidiano. Do mesmo modo, foi evidenciada a necessidade de melhorar os fluxos dos trabalhos internos, com procedimentos mais claros e a delegação e responsabilização pelas tarefas designadas, fundamental para as relações institucionais. Na medida em que houver continuidade nos encontros (planejamento periódico para discussão, avaliação e proposição, por coordenadoria), mais frequentes serão a partilha das experiências e a chance de juntos enfrentarmos os desafios que se apresentam. Também foi indicada a importância de

adensarmos a construção da identidade do grupo de trabalho, além de tornarmos o ambiente físico mais agradável.

Enfim, percebemos o quanto o grupo gestor da Pró-reitoria de Graduação da Universidade Federal do Pampa está se constituindo nesse processo de formação profissional, na convivência e aprendizagem mútua, coletiva, participativa e colaborativa em Comunidade Aprendiz, tendo como viés a gestão democrática. Também sinalizamos que aspectos das quatro características de uma Comunidade Aprendiz, conforme proposto por Wenger (2001), são vivenciadas por esse grupo gestor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste texto, apresentamos o contexto de trabalho do grupo de servidores da Pró-Reitoria de Graduação da UNIPAMPA, com o intuito de socializar práticas que venham qualificar os processos de formação de gestores em Instituições de Ensino Superior, para que esses ambientes se configurem em efetivos espaços de aprendizagem participativa e significativa. Esse modo de organização também ajuda a concretizar transformações epistemológicas, já que o foco do aprender passa de um sentido individual para uma perspectiva coletiva, que assume o desenvolvimento de práticas de gestão associado à construção e à produção de conhecimento. Essa experiência permitiu que reconhecêssemos nossa prática acadêmica e profissional como um processo dinâmico e em permanente reconstrução, que favorece compreensões e ações mais complexas a partir das diferenças percebidas dentro e fora da comunidade.

Explicitamos concepções importantes da gestão democrática, participativa e colaborativa em Comunidade Aprendiz e tecemos relações dessa perspectiva na organização do nosso trabalho, a partir de interlocução teórica com autores que nos permitiram melhor compreender as percepções dos integrantes do grupo gestor da PROGRAD. A partir das percepções e sugestões desse grupo que integramos, concebemos que o diálogo, a interação, os espaços de estudo, as outras comunidades que criamos para colaborar com nosso trabalho e os desafios que demandam assumirmos outras posições no grupo possibilitam a constituição de novos caminhos neste espaço de trabalho; assim como a reconfiguração de nossas identidades e as possibilidades de vivenciarmos, mais intensamente, a gestão participativa em Comunidade Aprendiz.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27834-27841.
- _____. *Plano Nacional de Educação - Lei n. 10.172*, de 09 de janeiro de 2001. Brasília, 2001.
- _____. Casa Civil. *Decreto n. 6960, de 24 de abril de 2007*. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Brasília, 2007.
- BORDENAVE, Juan Díaz. *O que é participação?* São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 40. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2009.
- _____. *Pedagogia do oprimido*. 50. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.
- KILPATRICK, Sue; BARRET, Margaret.; JONES, Tammy. *Defining Learning Communities*. Disponível em: <<http://www.aare.edu.au/03pap/jon03441.pdf>> Acesso em: 28 dez. 2010.
- LAVE, Jean; WENGER, Etienne. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. New York, Cambridge University Press, 1991.
- LIMA, Jorge Ávila de. *As culturas colaborativas nas escolas: estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora, 2002.
- LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel P. de (orgs). *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. Avaliação da Aprendizagem Escolar: um ato amoroso. In: *Avaliação da aprendizagem escolar*. São Paulo: Cortez, 2006.
- UNIPAMPA. CONSUNI. *Resolução nº 29 de 28 de abril de 2011*. Aprova as normas básicas de graduação, controle e registro das atividades acadêmicas. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/coordeg/files/2011/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-29-2011-Normas-B%C3%A1sicas-de-Gradua%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2014.
- _____. *Projeto de desenvolvimento institucional 2014-2018*. Disponível em: <<http://porteiros.s.unipampa.edu.br/pdi/files/2014/01/PDI-UNIPAMPA-2014-2018.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2014.
- WARSCHAUER, Cecília. *A roda e o Registro: uma parceria entre professor, alunos e conhecimento*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.
- WENGER, Etienne. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. 2 reimpressão. New York: Cambridge University, 2001.

Recebido: 15/04/2014

Aprovado: 05/05/2014