

# **GESTÃO COMPARTILHADA DO CONHECIMENTO, DE PROCEDIMENTOS E DE AÇÕES: REFLEXÕES A PARTIR DE VIVÊNCIAS DO INSTITUTO PAULO FREIRE - BRASIL EM PROCESSOS DE EDUCAÇÃO POPULAR<sup>1</sup>**

*“(...) que todos se sintam sujeitos de seu pensar, discutindo o seu pensar, sua própria visão de mundo, manifestada implícita ou explicitamente, nas sugestões e nas de seus companheiros (FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**)*

Os desafios e possibilidades vivenciadas pelo Instituto Paulo Freire - IPF e seus parceiros no desenvolvimento da **gestão compartilhada** por meio e para viabilizar experiências de **educação popular**, em diversos espaços do território brasileiro, estimularam a elaboração desse texto. O objetivo é socializar algumas “conclusões provisórias” a respeito da temática - **gestão compartilhada na perspectiva da educação popular** -, e assim, provocar reflexões, questionamentos, argumentos e proposições a respeito dos desafios da educação popular na atualidade.

A primeira parte deste texto contém o referencial teórico-metodológico que permitiu delinear uma concepção de gestão compartilhada. A segunda traz uma síntese reflexiva das ações realizadas e dos conhecimentos construídos por meio do diálogo estabelecido com os sujeitos envolvidos para efetivar essa gestão. Por último, como terceira parte, está a socialização das reflexões geradas acerca do processo vivido, bem como algumas possibilidades e desejos.

## **1.1 - Referencias teórico-metodológicos para a recriação do legado freiriano: experiência de gestão compartilhada**

A teoria do conhecimento formulada por Paulo Freire, conhecida como Método Paulo Freire, é o referencial teórico-metodológico da concepção de Gestão compartilhada assumida, em especial a concepção de **educação como ato político e libertador**.

---

<sup>1</sup> Texto elaborado por Raiane Patrícia Severino Assumpção - responsável pela Coordenadoria de Educação Popular do Instituto Paulo Freire – com a contribuição dos membros do Projeto Educação Popular ..... e Mobilização Social para Efetivação e exercício da Cidadania Plena – Convênio com SEDH/ PR - e da Rede de Educação Cidadã (RECID), especialmente dos participantes do 9º Encontro Nacional de Formação (17a 20/07/2008).

As experiências vivenciadas e sistematizadas pelo IPF com os parceiros, reafirmam que a teoria freiriana fundamentada no pensar crítico e libertador, permite a constante recriação de intervenções frente aos desafios contemporâneos, na perspectiva da **autonomia e emancipação dos sujeitos** envolvidos, especialmente as práticas que combatam os propósitos e a dinâmica do **neoliberalismo**.

As experiências enfatizaram, contradizendo o modelo neoliberal, a concepção de **qualidade**. Para o pensamento neoliberal, a qualidade se confunde com a **competitividade**. Freire afirma que as pessoas não são competentes porque são competitivas, mas porque sabem enfrentar seus problemas cotidianos junto com os outros e não individualmente. Assim, qualidade significa todos (quantidade) terem acesso ao conhecimento e renovarem relações sociais e humanas. Qualidade é **empenho ético, alegria de aprender**.

O movimento **dialético** da ação, reflexão e ação, inerente à prática pedagógica fundamentada no referencial teórico-metodológico e postura freiriana, também tem sido reafirmado pelas experiências: a **compreensão crítica da realidade, a dialogicidade, a reflexão coletiva, a sistematização e a elaboração de propostas de ação concreta**.

Freire elaborou uma pedagogia comprometida com a melhoria das condições de existência das populações oprimidas. Ele desenvolveu uma teoria do conhecimento que possibilita a compreensão do papel de cada um no mundo e de sua inserção na história. O ato de conhecer se dá num processo social e é o diálogo o mediador desse processo. O ser humano é “ser de relação”, caracterizado pela sua “**incompletude**”, “**inacabamento**” e por sua condição de “**sujeito histórico**”. O ser humano deve entender a realidade como modificável e a si mesmo como capaz de modificá-la. A prática educativa deve proporcionar aos sujeitos envolvidos a compreensão de que a forma como o mundo está sendo não é a única possível. O conhecimento construído nessa perspectiva tem a função de motivar e impulsionar a **ação transformadora**.

Nesse sentido, no contexto atual, a concepção freiriana de educação tem favorecido a compreensão do **modelo capitalista neoliberal**, como também da estrutura e da dinâmica do **Estado brasileiro**, provocando os sujeitos a construírem a resposta necessária para enfrentarem as conseqüências desse modelo de sociedade.

Segundo Gadotti (1997), Paulo Freire atacou profundamente o pensamento e a prática neoliberal por ser visceralmente contrário ao núcleo central do seu pensamento: a **utopia**. Enquanto o pensamento freireano é utópico o pensamento neoliberal abomina

o sonho. Para Paulo Freire o futuro é possibilidade. Para o neoliberalismo o futuro é uma fatalidade, pois se apresenta como única resposta à realidade atual, desqualificando qualquer outra proposta. Desqualifica principalmente o Estado, os sindicatos, movimentos sociais e os partidos políticos. Rejeita a importância da esfera pública e da política fazendo política.

Diante de uma economia de mercado que invade todas as esferas de nossa vida, **naturalizando a desigualdade**, Paulo Freire reafirma que precisamos lutar – inclusive por meio da educação - para criar na sociedade civil a capacidade de governar e promover o desenvolvimento. Ele cultiva a **autonomia**, compreendida como a capacidade de decidir-se, do sujeito tomar o próprio destino em suas mãos. Para isso há necessidade dos sujeitos aguçarem sua capacidade de estranhamento, se comprometer com o processo de construção da **subjetividade democrática** e de uma **racionalidade "molhada de afetividade"**.

Nesse processo desafiador, Paulo Freire realça a importância da **dimensão cultural** nos processos de transformação social. Para a educação ser transformadora - transformar as condições de opressão - ela deve enraizar-se na **cultura dos povos**. Assim, reafirma que o **ato pedagógico é democrático** por natureza.

Por sua postura, princípios e construção teórico-metodológica, Paulo Freire revelou-se um **ser humano esperançoso**. Em seu livro *Pedagogia da esperança* afirma: “não por teimosia, mas por imperativo histórico e existencial”. Ele dizia que uma das condições fundamentais é tornar possível o que parece não ser possível. “*A gente tem que lutar para tornar possível o que ainda não é possível. Isto faz parte da tarefa histórica de redesenhar e reconstruir o mundo*”.

*Tarefa histórica* era uma expressão muito usada por Paulo Freire. Sua consciência ética apontava sempre para a necessidade de inconformar-se com as coisas no modo como estão e da reinvenção do humano. Compreendia essas necessidades como tarefa que recebemos de nós mesmos, na nossa relação com o mundo real: a perene construção da felicidade coletiva.

## **1.2 – A experiência de gestão compartilhada para o desenvolvimento da educação popular**

A construção e execução da **gestão compartilhada** tem sido um desafio enfrentado por todos os envolvidos nesse processo. Contudo, a necessária consciência desse desafio, tem encorajado esses mesmos sujeitos a alcançarem os sonhos traçados,

levando-os ao cultivo da **utopia**. E é desta contradição que tem (re)nascido a **ousadia mobilizadora**.

*“Não dá para falar de gestão compartilhada sem pensar na organicidade e comunicação. Não é só gestão financeira. Não é só sustentabilidade financeira. É também política, técnica, pedagógica, metodológica”.*

Viviane – RECID/ Paraíba

A coerência com os **princípios e referencial teórico-metodológico freiriano** exigiu e exige uma **mudança cultural** profunda dos sujeitos participantes dessa experiência.

*“Estamos realizando uma quebra da verticalidade e busca da construção da horizontalidade”.*

Karen – RECID/Amapá

Foi a compreensão da gestão como um processo educativo, um movimento sócio-histórico e político, em permanente construção por meio do diálogo, que permitiu a construção compartilhada das atividades e do conhecimento.

*“Nós vivemos os dois tipos de experiências. A primeira não foi compartilhada e tudo ficava sendo decidido pelo gestor. Hoje quebramos a centralização, mas o coletivo tem que propor e assumir.”*

Sandra Valentim – RECID/Espírito Santo

Essa concepção de gestão levou a definição de algumas estratégias, procedimentos e fluxos de trabalho:

- foram garantidas a unicidade de princípios; a complementaridade, a articulação e integração da ação do poder público e da sociedade civil; a transparência e ética nas relações e decisões;
- formação permanentemente com os sujeitos para realizarem as ações: planejamento, execução e registro;
- apropriação dos procedimentos, instrumentais e fluxo de gestão – composto por registros, normas, procedimentos e fluxos de informações e negociações;
- houve a participação dos sujeitos envolvidos no planejamento, no acompanhamento e na avaliação;

A concretização dessa concepção de gestão possibilitou a re-significação de relações e práticas, como também o encontro, os confrontos e a construção de saberes e de estratégias de intervenções concretas na realidade, na perspectiva de fomentar a **consciência crítica** e a construção de um **projeto popular para o Brasil**.

*“Falar de prática é falar de atitude. O indivíduo precisa ser apurado na educação popular. A superação das relações de poder hierárquico pode estar na criação de um processo de auto-reconhecimento e responsabilidade. A comunicação também é um elemento a ser trabalhado. Está em nosso comportamento: agir, sentimentos, pensamentos, amorosidade”.*

James – RECID/Ceará

As experiências têm demonstrado a potencialidade da **gestão compartilhada em práticas de educação popular** ao estabelecer **relações dialógicas, cooperativas, solidárias e ações pedagógicas desafiadoras, participativas, propositivas e respeitadas**.

A localidade dos sujeitos envolvidos na gestão compartilhada tem sido o ponto de partida para a re-significação das ações. O processo de formação, acompanhamento e orientação permanente, para os procedimentos operacionais do fluxo de gestão e para a sistematização da experiência, buscou garantir por meio do diálogo e da reflexão a:

**a) co-responsabilização na execução das ações**

As atividades realizadas buscaram garantir a **autonomia** de cada instância envolvida, mas também **compartilhar a responsabilidade** das ações.

**b) Capilarização para garantir a ação local, conforme as diretrizes político-pedagógicas definidas pelo coletivo**

As diretrizes da ação pedagógica, debatidas nos diferentes momentos e níveis de articulação, estiveram estritamente relacionadas às demandas dos sujeitos envolvidos e a intencionalidade da parceria.

As atividades realizadas foram pautadas na **práxis freiriana**, movimento de ação-reflexão-ação, o que permitiu o redimensionamento no decorrer do processo:

- **Formação Político-Pedagógica:** realização de encontros de formação político-pedagógica na perspectiva da construção de novas possibilidades de organização, mobilização e relações sociais. Ocorreram basicamente de duas formas: a) *Formação de formadores(as) – educadores(as) locais:* com o

objetivo de propiciar a formação acerca da metodologia (metodologia freireana de educação popular) e de conteúdos relacionados aos objetivos da parceria (organização social, políticas públicas e controle social, segurança alimentar e nutricional, economia solidária, relação de gênero e etnia); *b) Organização de Base*: para a formação política, o acesso às políticas públicas e a geração de renda;

- **Controle Social:** acompanhar à execução das políticas públicas nos diferentes estados e municípios e a defesa da garantia dos direitos sociais, políticos e civis;
- **Ações de Mobilização Social:** acompanhamento sistemático das atividades realizadas para a construção coletiva de alternativas políticas na perspectiva da superação dos desafios postos pela realidade concreta (a superação das diversas formas de opressão, especialmente a fome e a miséria), conjuntamente com:
  - Movimentos sociais
  - Igrejas: católica, luterana, evangélica, e religiões afro-descendentes;
  - Órgãos governamentais: municipal, estadual e federal;
  - Ongs com atuação voltada para a economia solidária, a juventude, a ecologia, a habitação, a questão de gênero e de etnia;
  - Associações e Sindicatos;
  - Conselhos e Fóruns.

### **1.3 Reflexões geradas a respeito do processo vivido: possibilidades e desejos**

A falta de modelos e receitas para a execução da **gestão compartilhada** gera, aos sujeitos envolvidos, desconforto, dúvidas e insegurança, mas, ao mesmo tempo, estimula a criatividade, a luta, a partilha, a solidariedade e a ousadia.

A construção processual e coletiva da **gestão compartilhada** contribui para a ampliação e a consolidação de uma **cultura democrática** na relação entre os envolvidos, considerando as idiosincrasias e as diretrizes gerais.

*“Tudo é discutido coletivamente. Hoje pensamos em diversos cenários futuros”.*

Galvão – RECID/São Paulo

Nas experiências vividas pelo IPF com os parceiros houve, permanentemente, acompanhamento e orientação, por meio do diálogo e da reflexão, para os registros,

procedimentos operacionais e fluxos da gestão, ou seja, a qualificação técnica e política dos sujeitos envolvidos, tanto dos governos como da sociedade civil.

*“Como fruto do processo das oficinas surgiu uma cooperativa de mel. Hoje, por conta da metodologia essa cooperativa é entidade âncora e atua nos apoiando a nível regional”.*

Alex – RECID/Pará

Pelo imperativo ético e pela coerência com o referencial freiriano, o maior desafio enfrentado na construção da **gestão compartilhada** tem sido a **radicalidade da democracia participativa (aperfeiçoamento e consolidação)** em todas as relações e procedimentos. Essa concepção de gestão apresenta como necessidade:

- identidade entre os parceiros quanto aos princípios, intencionalidade e metodologia da ação;
- uma relação de confiança, respeito e compromisso;
- um processo permanente de formação, composto por espaços coletivos de diálogos a respeito da “leitura de mundo”, troca de saberes, definição de procedimentos e intercâmbio de experiências;
- diálogo permanente e definições coletivas acerca dos procedimentos operacionais, registros das ações, decisões e encaminhamentos técnico-político-pedagógicos.
- garantia de um fluxo ágil e transparente de informações e registros políticos, pedagógicos, administrativos e financeiros;
- Sistematização.

Além do aprendizado propiciado, as ações desenvolvidas têm gerado, ao valorizar e dialogar com as diversas realidades, a inquietação dos diferentes sujeitos, entidades e movimentos sociais envolvidos nesse projeto.

Embora se reconheça a existência de inúmeros limites para que o objetivo ético-político do projeto se concretize - a transformação social por meio da mudança de valores, crenças, atitudes, estruturas e normas – visualizou-se inúmeros avanços obtidos com as experiências de **gestão compartilhada por meio e para o desenvolvimento da educação popular**. Esses avanços podem ser identificados em diversas dimensões:

**α) Dimensão institucional:**

Houve o resgate de um conjunto de valores e princípios referentes ao papel/compromisso entre o Estado e a Sociedade Civil (co-responsabilidade) na implementação das ações políticas, na perspectiva de efetivar práticas democráticas e emancipatórias.

**β) Dimensão política:**

As atividades compartilhadas favorecem e fortalecem a articulação e a construção de lutas e espaços coletivos entre os movimentos e pastorais sociais, igrejas, comunidades de base, conselhos, entidades, ou seja, potencializam as ações da sociedade civil por meio da qualificação da gestão da esfera pública.

**χ) Dimensão pedagógica:**

Permitiu que um número maior de pessoas se apropriasse e socializasse saberes referentes à Educação Popular, a Realidade Brasileira e Gestão dos Recursos Públicos.

*“Hoje a Rede não é vista como repassadora de recursos. Construimos parcerias, projetos e ações. Não contamos só com o convênio”.*

Sandra Valentim – RECID/Espírito Santo

A experiência de gestão compartilhada permite aos sujeitos envolvidos reconhecerem a importância da definição dos procedimentos e fluxos que viabilizam e fortalecem a ação de educação popular: para reorganizar e redimensionar a prática, enquanto ação transformadora; cumprir a legalidade das prestações de contas: transparência e uso responsável do recurso público; promover a aprendizagem conjunta, por meio dos processos organizativos e formativos desenvolvidos; identificar e reconhecer os diferentes momentos do processo: as características que se definem a cada momento; estabelecer as explicações para as ações e seus resultados; definir conceitos, metodologias e intervenções, garantir e rever a memória histórica.

Por meio dos princípios e do referencial freiriano a **gestão compartilhada no desenvolvimento da Educação Popular** busca garantir a autonomia dos envolvidos, como também compartilhar a responsabilidade entre os seus distintos sujeitos para fortalecer os movimentos sociais, efetivar o controle social das políticas públicas, potencializar a organização social, as produções econômicas alternativas e as manifestações culturais populares.



“O gestor vai para o quadro e socializa: quanto temos, quanto vai faltar. Antes não era assim, mas com a nova entidade âncora a gente avalia e toma as decisões coletivas”.

Rosângela Silvestre – RECID/Bahia

Busca-se, assim, assegurar uma formação que contemple a diversidade, promova a organização da Sociedade Civil, a emancipação e a participação ativa dos sujeitos na perspectiva da transformação social humanizadora.

A democratização da gestão dos recursos, das ações e dos espaços públicos tem o objetivo de recuperar a capacidade de intervenção dos cidadãos, enquanto sujeitos coletivos, e do poder público na vida social. Trata-se de buscar garantir a reapropriação do “público” com formas de sociabilidade e de tomada de decisão política assentadas em valores como a solidariedade, justiça social, equidade, participação, autonomia, respeito e garantia dos direitos humanos.

Nesse sentido, a vivência da **democracia participativa** na **gestão pública** requer avanços em relação à democracia representativa vigente. Implica na redefinição dos mecanismos políticos, e em particular, das instituições, para que os espaços participativos coincidam com as instâncias de decisões significativas e, também na rearticulação dos membros que compõem a sociedade.

Ao assumimos que a concepção de *público* diz respeito a um valor compartilhado na relação entre o Estado e a Sociedade Civil na implementação das ações políticas, rompemos com a idéia de que a administração pública deve ser orientada apenas pela lógica da eficácia. Assim, tanto o Estado como o conjunto dos cidadãos são partícipes em uma gestão em uma perspectiva emancipatória.

Essa compreensão da **gestão da política pública** requer novos formatos organizacionais e elaboração de estratégias que preservem o espaço público. A gestão da esfera *pública*, portanto, exige instituições organizadas democraticamente para garantir a articulação do Estado e da Sociedade Civil no desenvolvimento das ações políticas.

Essa concepção de *público* exige: a) a articulação da complexa rede de organizações – instâncias do Estado e da Sociedade Civil - para construir democraticamente a apropriação dos espaços públicos e; b) uma gestão de co-responsabilização, entre o Estado e a Sociedade Civil, na coordenação estratégica das ações e sua regulação por parte do Estado.

Para isso, é necessário que os sujeitos **leiam o mundo** de forma crítica. Compreendam a sua própria realidade e percebam que, coletivamente e organizadamente, podem criar as condições necessárias para garantir qualidade de vida para todos (as); ou seja, podem romper com os modelos de sociedade que tem gerado a banalização da vida, depredação do meio ambiente e reafirmado os elevados padrões de concentração de riqueza e de poder.

## REFERÊNCIAS

CUNHA, Rosani Evangelista da. Organização e gestão das políticas sociais no Brasil: o financiamento de políticas sociais. In **Política Social**. Brasília: UNB, 1998, pp. 59-69.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

\_\_\_\_\_. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_; NOGUEIRA, Adriano. **Que fazer — teoria e prática em educação popular**. Petrópolis, 1989.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_; GUIMARÃES, Sérgio. **Aprendendo com a própria história**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987a.

\_\_\_\_\_. **Educação como prática da liberdade**, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983.

\_\_\_\_\_. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

\_\_\_\_\_. **A importância do ato de ler**. São Paulo: Cortez, 1982a.

\_\_\_\_\_. **Extensão ou comunicação?** 4<sup>a</sup>. ed, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

\_\_\_\_\_. **Educação e sociedade**. São Paulo: Cortez & Moraes. Cedes Ano I, n. 3. maio 1979a.

\_\_\_\_\_. **Ação cultural para a liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

\_\_\_\_\_. **Educação e atualidade brasileira**. Recife, Dissertação de concurso para a cadeira de História e Filosofia da educação na escola de Belas Artes de Pernambuco. Recife, 1959.

GADOTTI, Moacir. Da municipalização do ensino ao sistema único e descentralizado de educação básica. In GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E (orgs). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Revista da Faculdade de Educação**, 1997 - SciELO Brasil

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. **Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2000.

STEIN, Rosa Helena. Organização e gestão das políticas sociais no Brasil: implementação de políticas sociais e descentralização político-administrativa. In **Política Social**. Brasília: UNB, 1998, pp. 73-83.