

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA EM COMUNIDADE APRENDENTE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: FORMAÇÃO E PARTICIPAÇÃO**

**Elena Maria Billig Mello**

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) - Brasil

elenamello@unipampa.edu.br

profelena@gmail.com

*O que nos parece indiscutível é que se pretendemos a libertação dos homens não podemos começar por aliená-los ou mantê-los alienados. A libertação autêntica, que é a humanização em processo, não é uma coisa que se deposita nos homens. Não é uma palavra a mais, oca, mitificante. É práxis, que implica a ação e a reflexão dos homens sobre o mundo para transformá-lo. (Paulo Freire, Pedagogia do Oprimido, 2011, p. 67)*

### **Resumo:**

A formação de um grupo gestor a partir de um processo compartilhado e mútuo, no viés da gestão democrática em comunidade aprendente é o tema deste texto. Após a introdução; o artigo é organizado em três momentos inter-relacionados: inicia-se pelo contexto gestor; na sequência, apresentam-se concepções importantes da gestão na perspectiva participativa e democrática, como uma prática constituidora de uma comunidade aprendente e suas relações na organização e trabalho; assim como as percepções dos sujeitos integrantes desse grupo analisadas a partir da fundamentação teórico-prática. Para finalizar, considerações deste processo de formação do grupo de gestores, no viés da comunidade aprendente, permeadas pela fundamentação epistemológica da gestão democrática.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Participação. Comunidade aprendente.

### **PALAVRAS INTRODUTÓRIAS**

Com esse texto argumentamos que uma das atividades inerentes à formação permanente de educadores é a gestão participativa, que acontece por meio da

colaboração e aprendizagem mútua de um grupo gestor. Para defender nosso argumento, analisamos as experiências da gestão educacional desenvolvida na Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

Inicialmente, apresentamos a Universidade e o contexto político em que foi criada, destacando a sua sistemática organizacional. Posteriormente, dialogamos com autores que abarcam a ideia de gestão democrática, participativa e colaborativa, evidenciando essa prática como constituidora de uma comunidade aprendente de gestores-educadores. Por fim, analisamos as atividades realizadas na PROGRAD, a partir das percepções e sugestões de seus integrantes, a fim de, ao abrirmos novos caminhos em nossa realidade de trabalho, colaborarmos com situações dessa mesma natureza.

## CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO

A UNIPAMPA é resultado da reivindicação da comunidade da região sul do Rio Grande do Sul, do Brasil, que encontrou guarida na política de expansão e renovação das instituições federais de Educação Superior, promovida pelo governo federal brasileiro desde 2003, a partir da política do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Veio marcada pela responsabilidade de contribuir com a região sul do Rio Grande do Sul, um extenso território com críticos problemas de desenvolvimento socioeconômico, assim como de pouco acesso 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.

Nessa instituição, a formação superior está ancorada no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e gestão. As áreas do saber estão estruturadas em diferentes pró-reitorias acadêmicas, que se organizam em interação com as pró-reitorias administrativas. As pró-reitorias acadêmicas são: a pró-reitoria de graduação, a pró-reitoria de pós-graduação, a pró-reitoria de pesquisa e a pró-reitoria de extensão, que trabalham de forma integrada para proporcionar a excelência na formação de seus acadêmicos.

A estrutura atual da UNIPAMPA contempla sessenta e três cursos de graduação em grau de bacharelado, licenciaturas e tecnólogos, distribuídos em 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. Estrutura que visa 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, superintende e fiscaliza todas as atividades, integrada por Diretor, Coordenador Acadêmico e Coordenador Administrativo. Os coordenadores de curso de graduação e pós-graduação atuam mais diretamente sob a coordenação dos coordenadores acadêmicos dos *Campi*, que, por sua vez, vinculam-se à Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD).

A PROGRAD tem a função de coordenar o funcionamento da vida acadêmica e a qualidade dos cursos de graduação oferecidos pela UNIPAMPA, a partir da orientação e articulação do gabinete da pró-reitora e pró-reitora adjunta de graduação com as quatro coordenadorias constituintes da PROGRAD (COORDEG, COORDEP, COOREG e CPS), que busca um trabalho intra e intercolaborativo com coordenadores acadêmicos, coordenadores de curso da graduação, membros do Núcleo de Desenvolvimento Educacional (NuDE) e Núcleo de Inclusão e Acessibilidade (NInA), a partir do assessoramento pedagógico prestado e o desenvolvimento de programas e projetos relacionados com o ensino de graduação.

A Coordenadoria de Desenvolvimento do Ensino de Graduação (COORDEG) é constituída pela Divisão de Ensino de Graduação e Divisão de Programas e Projetos de Ensino. Corresponsáveis pela gestão pedagógica, buscam dialogar, refletir, implementar e socializar com os coordenadores acadêmicos e dos cursos de graduação, um currículo que leva em conta a interdisciplinaridade, a contextualização, a indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão-gestão, a relação teórico-prática, a reflexão-ação, a flexibilização curricular e a pesquisa e a extensão como princípios educativos. Para tanto, esta 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 conta com duas divisões: (a) Divisão de Apoio Pedagógico, que propõe ações aos docentes e técnicos, relacionadas a questões da Pedagogia Universitária e nos 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 Núcleos de Desenvolvimento Educacional (NuDE) de cada *Campus* universitário, o Núcleo de Inclusão e Acessibilidade (NInA) e Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC), para a formação continuada dos professores, de estudos permanentes e de desenvolvimento de ações, cujo foco principal são as relações professor-aluno, 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, da pesquisa e da extensão universitária.

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) complementa a estrutura da PROGRAD. Esta coordenadoria tem como principal foco a organização do processo seletivo SISU (Sistema de Seleção Unificada – Ministério da Educação), sistema pelo qual os candidatos ingressam na Universidade, assim como colaborar com a organização dos demais processos de ingresso de acadêmicos.

Nessa configuração, em um espaço democrático de formação e de aprendizagem constituído por seus componentes, a gestão educacional realizada pela PROGRAD busca organizar, de modo participativo, as condições e os meios utilizados para assegurar o bom funcionamento do ensino de graduação na UNIPAMPA. Num ambiente em que os profissionais, ao decidirem sobre as situações pertinentes ao ensino de graduação, também podem aprender mais sobre sua profissão e desenvolverem a consciência de sua constituição nesse contexto. Abordagem que apresentamos a seguir.

GESTÃO DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E COLABORATIVA

Falar em gestão democrática significa pensar em princípios básicos, como a participação, a autonomia e a descentralização da gestão. A participação pressupõe um grupo composto por diferentes instâncias, que trabalham por objetivos comuns. Não basta estar presente, é preciso fazer-se presente nas decisões e nas ações que são desenvolvidas nas questões relacionadas à educação.

Luce e Medeiros (2006, p. 15), com base nas ideias de Bordenave, entendem a participação como "uma necessidade humana e como um elemento central da vida política contemporânea.". Alertam que a "participação pode tanto se prestar para objetivos emancipatórias, 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".

Optamos pela perspectiva da educação comprometida com a atualização cultural e transformação social, que tem, conforme Luce e Medeiros (2006, p. 20), a "concepção de gestão educacional tem como premissa o compromisso da escola pública com as comunidades onde esta inserida e a quem serve". Complementamos com as colocações de Luce e Medeiros (2006, p. 21), que referendam a necessária reflexão sobre gestão democrática, no sentido de que "[...] refletir sobre estas e outras ideias, sempre e todas como parte de um conjunto de elementos implicados entre si - democratização do acesso e permanência/continuidade nos estudos, democratização dos saberes que dão passagem à cidadania e ao trabalho - e sua inserção em um projeto mais amplo de democratização da sociedade, do qual a educação é constitutiva e constituinte."

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 n 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. Isso especialmente neste caso aqui trazido para reflexão.

"A gestão escolar, pelas determinações legais, deve ser pautada pelo princípio e pelo método democráticos. Todavia, há pouca clareza sobre o que significa a tradução de um em outro, na ação concreta nas escolas públicas país afora." (SOUZA, 2009).

Complementamos colocando que essa compreensão também é necessária na vivência de um espaço de trabalho como a Pró-Reitoria de Graduação.

Nesse sentido, inspirados também em Veiga (2008), ao falar da organização didática como um projeto colaborativo na perspectiva ação-reflexão-ação com base na prática e para a prática, é que desenvolvemos o trabalho na PROGRAD. Diante de situações complexas, que não podem ser pensadas como receituário ou ação improvisada, as práticas dessa gestão requerem uma atitude profissional bem fundamentada que, ao mesmo tempo, que busca atender às necessidades dos cursos, quer estar em consonância com o Projeto Institucional da Universidade (UNIPAMPA, 2009) e com os ordenamentos legais e normativos institucionais.

A colaboração envolve as formas de relações entre os integrantes do grupo da PROGRAD e com o grupo gestor dos *Campi*, que diferem na frequência e na intensidade das relações. A partilha das experiências da equipe da PROGRAD com o grupo gestor dos *Campi* estimula o desenvolvimento profissional favorecido pelas situações de encontro e intercâmbio das vivências. As reuniões quinzenais da equipe e mensais com os coordenadores acadêmicos, por exemplo, são um repertório valioso para a discussão crítica das decisões. “Na colaboração a responsabilidade pelo processo é partilhada e as decisões críticas são tomadas conjuntamente” (LIMA, 2002, p. 46).

Nesse contexto, as relações são não hierárquicas, com liderança compartilhada e corresponsabilidade pela organização didática, acadêmica e pedagógica das diversas ações da Pró-Reitoria. Entendemos que esse modo de organização, proposição e atuação tem a configuração organizacional descrita das comunidades aprendentes, descrita por Wenger (2001), e Brandão (2005), próxima discussão desse texto.

## GESTÃO PARTICIPATIVA EM COMUNIDADE APRENDENTE

Para defendermos nosso argumento, de aprendizagem em grupo, na gestão participativa e colaborativa, trazemos os estudos de Etienne Wenger e Jean Lave (1998) que, a partir de observações de diferentes ofícios em grupos de alfaiates, parteiras e

açogueiros, evidenciaram a aprendizagem como integrante da prática social, relacionando-a com a intensidade do engajamento dos membros de um grupo nas práticas sociais que realizavam.

Wenger (2001) chamou atenção para o fato de que as pessoas inevitavelmente participam de comunidades de prática e, sendo assim, o conhecimento é a expressão de competências, habilidades e saberes para o desenvolvimento dessas práticas com engajamento ativo.

O conceito de prática apresentado pelo autor não é a dicotomia entre o prático e o teórico; entre ideias e realidade; falas e execuções, mas, todas as ações cruciais para o sucesso do empreendimento 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, imagens, símbolos, regras definidas, critérios específicos, procedimentos codificados, normativas e resoluções, além das conversas subentendidas, das dicas sutis, dos princípios não ditos, da sensibilidade apurada, dos entendimentos incorporados, dos pressupostos subentendidos e das visões de mundo compartilhadas. A prática, nesse sentido é assumida como um processo de aprendizagem e a Comunidade de Prática, uma estrutura emergente para seu desenvolvimento, constituída pelas dimensões: engajamento mútuo, repertório compartilhado e empreendimento conjunto (WENGER, 2001).

O autor explicita ainda que o desenvolvimento da 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 empreendimento conjunto.

Para o autor supracitado, um aspecto essencial da aprendizagem de qualquer prática de uma comunidade é a chegada de uma nova geração de membros. O encontro geracional proporciona uma onda de novas oportunidades de engajamento mútuo, que podem vir a despertar novos interesses, traduzidos como renegociação do empreendimento ou novos elementos de repertório da comunidade. (WENGER, 2001).

Nesse processo, os membros mais antigos podem possibilitar a manifestação dos diferentes pontos de vista, em diálogos que valorizam as diferenças. Aprendemos no processo de se engajar, de participar e de desenvolver uma prática em andamento. Histórias de aprendizagens compartilhadas são construídas. Como salienta Brandão

(2005, p. 88): “Estamos sempre, de um modo ou de outro, trabalhando em, convivendo com ou participando de unidades sociais de vida cotidiana onde pessoas aprendem ensinando e ensinam aprendendo”.

Uma comunidade de prática é um contexto vivo que pode proporcionar aos membros o acesso à competência, habilidades e saberes para as práticas da comunidade, convidando-os para uma experiência pessoal de engajamento através da incorporação dos conhecimentos construídos na identidade de sua participação.

Wenger (2001) argumenta que quando uma comunidade de prática mantém viva a tensão entre experiência, e competência e assume a aprendizagem como questão central em suas atividades, transforma-se em uma Comunidade aprendente, proposta formativa defendida no texto e identificada nas relações da PROGRAD da UNIPAMPA. Juntamente com Wenger (2001), no Brasil, Brandão (2005) traz a ideia da comunidade aprendente, como aquela que aprende ser comunidade enquanto aprende a fazer o que faz.

Para autor já referido, 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 a qualidade da ação partilhada pela comunidade. Isso demanda que seja proporcionado aos novos membros acessos às dimensões da prática: engajamento mútuo com os outros membros, atuação na negociação do empreendimento e dos repertórios usados na comunidade. Com legitimidade os “deslizes” tornam-se oportunidades para aprendizagem e na interação geracional a comunidade de prática pode intensificar a busca por suas utopias e se tornar Comunidade aprendente.



Uma terceira característica das comunidades aprendentes é a combinação entre os modos de pertencimento a comunidade, o que depende das condições de desenvolvimento das atividades de se engajar, de imaginar e de conectar esforços de compreensão da problemática global com repercussões no contexto local (WENGER, 1991). O engajamento, a imaginação e a conformação, são apontados pelo autor como modos distintos de pertencer ao grupo e requer condições e tipos de trabalhos diferentes, como: (a) o trabalho de formar comunidade (engajamento); (b) o trabalho de desenvolver a habilidade de explorar, de correr riscos e de criar conexões diferentes (imaginação); e (c) o trabalho de desenvolver a habilidade de conectar esforços de compreensão da problemática global que tem repercussões no contexto local, possibilitando que os aprendizes invistam sua energia nesta adequação (conformação).

A quarta característica que faz da comunidade de prática uma comunidade aprendente é a possibilidade dos membros reconfigurarem suas identidades e mudarem as posições que ocupam dentro da comunidade. Em comunidade aprendente 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 aprendente, 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 deste 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.

Nas comunidades aprendentes, teoria e prática se entrelaçam no discurso e na ação, constituindo uma minicultura dos grupos, compartilhada na comunidade e constantemente reconstruída num processo de ação-reflexão-ação. São espaços de afinidades em que as manifestações orais e escritas dos participantes estão estreitamente relacionadas com suas práticas. 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) quando diz 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 a comunidade aprendente de gestores-educadores, como também entende 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.

#### A GESTÃO PARTICIPATIVA E COLABORATIVA EM COMUNIDADE APRENDENTE DE GESTORES-EDUCADORES NA COMPREENSÃO DOS SERVIDORES DA PROGRAD

A comunhão entre aquilo que se faz e o que se pensa, pode ser exercitada em nossa habilidade de atribuir sentido às nossas experiências (WENGER, 2001). Para evidenciarmos esse entendimento, na reunião de formação, da comunidade aprendente de gestores-educadores da PROGRAD-UNIPAMPA, foi possível que os servidores técnicos e docentes expusessem suas considerações, impressões e sugestões sobre seu trabalho.

Questionamo-nos acerca do que viemos fazer nesta Pró-Reitoria. Na integração de nossas respostas registramos que queremos contribuir com a construção da UNIPAMPA, a partir de nossas vivências como educadores e das experiências profissionais realizadas em instituições anteriores. Queremos auxiliar na gestão, ao mesmo tempo, que buscamos ser grupo.

Nesse contexto, o trabalho que desenvolvemos com diferentes setores da Instituição, em especial com coordenadores de curso e coordenadores acadêmicos 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 18 servidores, dos dez *Campi* da UNIPAMPA, que compõe a Comissão de Apoio Técnico-pedagógico; seja na formação profissional dos servidores dos dez *Campi*, pelo desenvolvimento pedagógico, através da articulação das servidoras da COORDEP com os pedagogos, assistentes sociais e técnico em assuntos educacionais (TAE), das equipes dos dez NuDE dos *Campi* e do NInA; ou ainda com os dez coordenadores acadêmicos e as chefias das secretarias acadêmicas de cada *Campus*, que mensalmente tem encontros de (in)formação com a pró-reitora de graduação e sua pró-reitora adjunta, no levantamento, análise e elaboração de propostas aos desafios acadêmicos enfrentados no cotidiano de uma universidade.

Nessas e em outras comunidades, que na perspectiva de Wenger (2001), denominamos Comunidades Aprendentes, o grupo amplia suas aprendizagens e compartilha suas experiências, também na participação em atividades externas à UNIPAMA: 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 instituído pelo Ministério da Educação.

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 na roda de reuniões semanais da PROGRAD, ampliam as histórias de aprendizagem tecidas no âmbito da PROGRAD. “Minha visão é que faço melhor quando compartilho ideias e angústias” (servidora da PROGRAD em registro de reunião de gestão). Com a iniciativa, empenhamo-nos para colaborar e demonstrar interesse e capacidade de criação de novas realidades, com profissionalismo e responsabilidade, no enfrentamento dos desafios. O que mais nos agrada são as atividades que combinam nossos ideais com a missão da UNIPAMPA, característica que Wenger (2001) identifica como modo de a comunidade de prática passar a ser uma comunidade aprendente, pois proporciona

engajamento e imaginação, a partir do desenvolvimento de atividades em que os 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 vivenciada quando em comunidade aprendente, pois nessa configuração existe a possibilidade dos membros reconfigurarem suas identidades e mudarem as posições que ocupam e assim, ensinamo-nos e apoiamo-nos nessa atividades pertinentes à vida diária. Além disso, nosso engajamento em atividades centrais ou periféricas contribui com nosso desenvolvimento acadêmico e profissional.

Ainda, ao proporcionar novos estudos e novos procedimentos, incluindo processos relacionados ao fazer pedagógico em sala de aula, as situações de trabalho oportunizam a qualificação do que gostamos; do que já sabemos fazer. Na PROGRAD aprendemos a entender melhor a política de gestão institucional e o que perpassa a política nacional da área da educação. Aprendemos na comunidade a ser comunidade. As práticas da PROGRAD ajudam o processo de organização para o desenvolvimento de autoconfiança. A forma como o grupo de trabalho é conduzido ajuda a desenvolver a autoestima e a corresponsabilidade. Os servidores percebem que fazem melhor quando compartilham ideias e angústias, colaboram com iniciativa e demonstram interesse e capacidade para criação de novas realidades e enfrentamento dos desafios.

Além desses aspectos, é importante frisar sugestões para que a gestão participativa em comunidade aprendente se intensifique na PROGRAD. Os servidores apontaram 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 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 buscarmos possibilidades para 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. Com a

ampliação de servidores, que já está ocorrendo, colaboraremos para constituição de um grupo mais sólido.

Enfim, percebemos o quanto o grupo gestor da Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal do Pampa está se constituindo neste processo de formação profissional, na convivência e aprendizagem mútua, coletiva e participativa em comunidade aprendente, tendo como viés a gestão democrática. Assim como evidenciamos que as quatro características de uma comunidade aprendente, conforme proposto por Wenger (2001), são vivenciadas por este grupo gestor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciar essa configuração formativa da PROGRAD-UNIPAMPA, uma comunidade aprendente de gestores-educadores foi uma maneira de apresentar possibilidades para qualificar os processos de formação dos servidores que dela participam, de modo a transformar os grupos gestores dessas práticas em efetivos espaços de aprender participativos. O que 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 dessa natureza e a consequente construção do conhecimento como processos dinâmicos e em permanente reconstrução, atingido compreensões e ações mais complexas a partir das diferenças percebidas dentro e fora da comunidade.

A partir das percepções e sugestões de seus integrantes, concebemos que o diálogo, a interação e os espaços de estudo, bem como a convivência interativa possibilitam a constituição de novos caminhos neste espaço de trabalho, na possibilidade de vivenciarmos, mais intensamente, a gestão participativa em comunidade aprendente.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues **Aqui é onde eu moro, aqui nós vivemos**: escritos para conhecer, pensar e praticar o município educador sustentável. 2. ed. Brasília: MMA, Programa Nacional de Educação Ambiental, 2005.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 50. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011, p. 67.

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.

UNIPAMPA. **Projeto Institucional**. Disponível em:  
< <http://porteiros.unipampa.edu.br/uruguaiana/unipampa>>. Acessado em: 29 nov. 2013.

SOUZA, Angelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v. 25, n. 03, p. 123-140, dez. 2009.

VEIGA, Ilma P. A. Organização Didática da Aula: um projeto colaborativo de ação imediata In: VEIGA, Ilma P. A. **Aula: Gênese, Dimensões, Princípios e Práticas**. Campinas: Papirus, 2008, p. 267-298.

WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity**. 2 reimpressão. New York: Cambridge University, 2001.