

# A ESCOLA PARTICIPATIVA

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS

CDHEP

Centro de Direitos Humanos e  
Educação Popular de Campo Limpo



Projeto: Planejar Para Integrar Escola e Comunidade

Coordenação Geral do Projeto:

Petronella Maria Boonen

Apoio Conceitual e Teórico:

Profª Dra. Annie Dymetman - Universidade São Judas Tadeu  
São Paulo - Brasil

Apoio Metodológico:

Profª Dra. Beatrice Avalos – PREAL - Santiago do Chile

Apoio Financeiro:

Secretaria de Educação – Prefeitura Municipal de São Paulo  
Programa de Promoción de la Reforma Educativa  
en América Latina y el Caribe [PREAL]

### **Equipe do CDHEP**

Coordenação:

Petronella Maria Boonen

Educadoras:

Ana Silvia Puppim

Silene Amorim Santos

Educadora Junior:

Ana Moraes Batista

Equipe Técnica:

Ana Cristina Freitas Silva

Eunice Aparecida dos Santos Borgis

Maria de Fátima Galindo Sales

Projeto gráfico:

Vide o Verso - [www.vide.com.br](http://www.vide.com.br)

<b>05</b>	Apresentação
<b>08</b>	Introdução
<b>10</b>	Errar e aprender, conversar e se entender, experenciar e ensinar
<b>22</b>	Por que planejar?
<b>28</b>	Dicas práticas
<b>33</b>	Ilustração: plano de ação
<b>35</b>	Atores deste projeto
<b>36</b>	Os próximos atores



*Não podemos mudar tudo que enfrentamos,  
porém enquanto não enfrentarmos, não podemos mudar.*  
*James Baldwin*

A vida social e sua complexidade expressam-se em todas as formas institucionais adotadas pela sociedade, incluindo a escola. Os modos específicos do trabalho escolar e da orientação no ensino e no aprendizado são, muitas vezes, influenciados pelas mesmas situações de conflito, frustrações, injustiça e inquietude que marcam a convivência fora da escola. Isso ocorre especialmente nas escolas que educam os grupos mais pobres, devido à carência de recursos materiais e estratégias apropriadas para sua manutenção e superação desta situação.

As crianças e os jovens, professores e professoras, pais de família e todos aqueles que de alguma maneira, contribuem com o trabalho de ensino, apesar de sua intenção de superar as dificuldades, são muitas vezes vítimas de conflitos sociais, qualquer que seja sua origem. Hoje, em todas as partes do mundo, nas sociedades desenvolvidas ou em desenvolvimento, observam-se manifestações de conflitos nas escolas. Em sua pior forma, expressam agressão física que chega a ser mortal, ou agressões simbólicas constantes que têm o potencial de transformar uma criança tranqüila em agressor físico em potencial. É possível observar formas duras de convivência escolar, baseadas no uso arbitrário do poder que segrega os diversos grupos, convertendo-os em adversários mais do que co-participantes de uma mesma tarefa. Chegam também às escolas crianças vítimas de agressões em seus lares ou em seu meio, que recebem pouco afeto e que, conseqüentemente,

sentem que valem muito pouco ou nada. A escola, para estas, pode ser um refúgio, um segundo lar, ou pode ser a reprodução da violência própria de seu meio. Algumas resistem e seguem adiante, solitariamente. Muitas outras, contudo, poderiam superar a vivência da dor e da solidão com o apoio de seus educadores, de seus companheiros, na medida em que a escola consiga desenvolver um clima de afeto e de convivência.

Esta publicação fala de experiências concretas, de como a comunidade escolar pode encarar o desafio de transformar a sua escola em um lugar de acolhida e estímulo, oferecendo uma educação que cultive o melhor de cada criança e jovem e os ajuda no processo de amadurecer em direção a uma cidadania responsável e comprometida.

As experiências a que nos referimos se desenvolvem em bairros violentos e pobres da cidade de São Paulo. Os docentes, pais, alunos e agentes escolares reunidos através da iniciativa do Centro de Direitos Humanos e Educação Popular – CDHEP - examinam as fortalezas e os problemas de sua escola e, partindo destes, propõe ações destinadas a educar melhor e a superar, na medida do possível, as dificuldades identificadas. Baseado na noção de que nenhuma situação complexa é solucionada por mera intuição, desenvolve-se um trabalho metódico de análise, dirigido a examinar a situação, entender os fatores que explicam o que ocorre, sugerir soluções e aplicá-las, visando a retificação do problema. A partir de reuniões, algumas frustrantes pela situação complexa, ou outras estimulantes porque, "por fim parece que encontramos o caminho", foi-se desenvolvendo uma metodologia de trabalho, baseada no conceito do planejamento. Esta metodologia é descrita nesta publicação.

O projeto do CDHEP que deu origem a esta experiência e metodologia, insere-se num projeto mais amplo do Programa de Reforma Educacional para a América Latina (PREAL), auxiliado por fundos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Este projeto tem como proposta sistematizar as diversas experiências de prevenção à violência e redução de conflitos escolares desenvolvidas em quatro países da América do Sul: Brasil, Chile, Colômbia e Equador.

O foco deste projeto do PREAL foi conhecer estas experiências e avaliar seus efeitos, a fim de recolher lições que poderiam ajudar a outras escolas, outros docentes e outras comunidades para uma melhor convivência na escola e, por fim, para uma melhor qualidade da educação. Esta publicação é um produto deste projeto. Seu valor está enraizado no trabalho coletivo de diversas comunidades escolares de São Paulo, coordenado pelo CDHEP. Esperamos, por isso, que a publicação se converta em material de trabalho para outras escolas, em outros lugares, também elas comprometidas com o mesmo esforço de educar para a paz, a convivência e a cidadania responsável.

Beatrice Avalos

Proyecto de Integración de los Programas  
de Prevención de la Violencia BID/PREAL

Santiago do Chile, maio de 2005

# INTRODUÇÃO

A publicação que nós do Centro de Direitos Humanos e Educação Popular de Campo Limpo - CDHEP - estamos lançando é mais um marco em seus quase 25 anos de história. Nasceu dentro da linha de trabalho *Defesa da Vida*, que articula iniciativas para a superação da violência. A metodologia de planejamento estratégico participativo é uma tradição do CDHEP. E, no projeto *Planejar para Integrar Escola e Comunidade*, interligamos estas duas frentes. O que inicialmente era difuso, pouco a pouco foi sendo articulado para um trabalho sistemático de planejamento, visando a superação da violência a partir de Escolas.

O trabalho começou em 2002, quando fomos procurados pela então Coordenadora de Educação Municipal de Campo Limpo, Cristina Maria Andreza Bezerra, para oferecer oficinas sobre a participação da comunidade na escola. Percebendo o quanto este tema era um desafio para a escola, no CDHEP, começamos a pensar em uma ferramenta de trabalho para a integração entre escola e comunidade.

Esta é a primeira vez que o CDHEP faz um trabalho sistemático em escolas públicas. Alias, é de se pensar se não valeria a pena, as organizações de Direitos Humanos e de Educação Popular prestarem mais atenção a este espaço de grande possibilidade de mobilização.

Esta publicação, embora pequena, é bastante ambiciosa. Pretende atingir públicos variados e preencher funções tão diversas, que torna a empreitada de sua escrita um verdadeiro desafio.

Nossa intenção é relatar, informar e, sobretudo, compartilhar o aprendizado, o entusiasmo e o sentimento de "poder fazer a diferença" que resultaram da experiência por nós vivida, ao longo de quase três anos de processo com

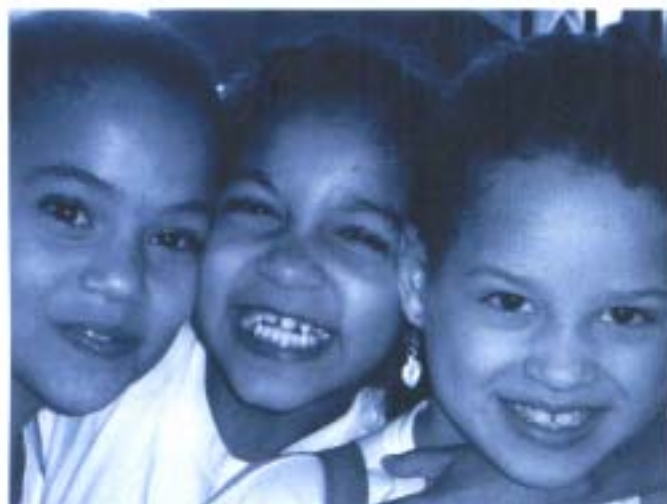


algumas escolas da zona sul de São Paulo, experiência esta deflagrada pela metodologia - a um tempo singela e poderosa - do Planejamento Participativo.

Dirigimo-nos, de forma geral, a todos aqueles que participam do complexo escolar: aos agentes educativos – professores, coordenadores, diretores -, aos funcionários da administração, da secretaria, da limpeza -, e também aos que deste complexo devem usufruir, os alunos, além da comunidade na qual a escola está inserida.

De forma particular, nosso público é o das escolas das redes municipal e estadual de ensino, sobretudo das periferias de São Paulo onde, na maior parte do tempo, sente-se o desânimo e o descrédito em relação às mudanças e melhorias que poderiam ocorrer nas suas instituições, e que, freqüentemente, se revelam como ações oportunistas, cumprimento de agenda, projetos sem continuidade, boas intenções rapidamente abortadas, enfim, aquelas das quais *“o inferno está cheio”*.

Dirigimo-nos ainda aos militantes, voluntários ou assalariados que, como avulsos ou representando organizações das mais diversas, dedicam-se ao trabalho social, visando expandir e consolidar a experiência da democratização dos direitos cidadãos em geral e dos direitos à educação em particular.



O primeiro objetivo do nosso compartilhamento é mostrar que apesar das dificuldades de sempre, tão nossas conhecidas, uma outra escola é possível. E mais, como pretendemos mobilizar, estimular e provocar agentes sociais e educativos a realizarem, também eles, esse tipo de experiência, revelamos no título do nosso texto o que nos pareceu ser a essência mesma do que aprendemos neste processo: *é errando que a gente aprende, é conversando que a gente se entende, é experienciando que a gente ensina.*

# ERRAR E APRENDER, CONVERSAR E SE ENTENDER, EXPERIENCIAR E ENSINAR

Petronella Boonen[1]

Annie Dymetman[2]

A grande escola da vida, nas múltiplas dimensões em que nos envolve, transforma-nos em verdadeiros especialistas – capacitados e qualificados – sem que a gente se dê conta. Quem de nós, com nossa experiência como vizinhos e amigos, mães e esposas, pais e filhos, não amalhou conhecimentos em educação, administração, ou manutenção? A vida ensina-nos, constantemente, a resolver problemas de todos os tipos – sociais, materiais e emocionais – e a superar uma gama de sofrimentos – tanto do corpo como da alma.

Como a escola especial da vida não oferece certificados nem diplomas, ficamos sem saber o quanto sabemos. É muitas vezes nos sentimos desautorizados deste saber. É preciso tornar essa sabedoria visível, acessível e aproveitável. É preciso lembrar, ventilar e articular esses conhecimentos fatiados, adquiridos ao longo de experiências e anos vividos de forma fragmentada. É preciso trocá-los, distribuí-los, fazê-los serem vistos e ouvidos. É preciso desfragmentá-los, torná-los um sistema de conhecimentos e ferramentas à mão.

O que parece ser uma desvantagem nas discussões em grupo – o fato de todo mundo ter um palpite a respeito de tudo –, termina sendo um ganho. Todo mundo, de certa forma, *do seu próprio ponto de vista*, é um especialista, qualquer que seja o assunto. No grupo estão as soluções dos problemas, ou pelo menos parte delas. Elas estão conosco, dentro de nós, mas precisam ser mobilizadas, vistas e intercambiadas, para que possam ser evidenciadas. É preciso entrar em contato com elas.

**1** Coordenadora do CDHEP, Mestre em Educação pela USP, responsável pelo Projeto Planejar para Integrar Escola e Comunidade.

**2** Doutora em Sociologia pela USP, autora de *Uma Arquitetura da Indiferença*, Ed. Perspectiva, São Paulo, 2002 e Consultora do Projeto Integrar.

É justamente para auxiliar o grupo na organização dos conhecimentos visando a resolução de seus problemas, que essa publicação foi feita. Ela baseia-se na nossa experiência utilizando uma mescla de técnicas existentes, sobretudo tendo-nos servido de inspiração a obra elaborada pelo Centro de Direitos Humanos e Educação Popular – CDHEP –, “Onze passos do Planejamento Participativo”, de autoria de Marcos José Pereira da Silva.

Esta experiência deve servir apenas como ilustração e não como modelo - nem mesmo como roteiro -, pois é da própria natureza da escola participativa considerar toda e qualquer experiência como absolutamente única e singular.

O trabalho que aqui serve de ilustração é o projeto *Planejar para Integrar Escola e Comunidade*, realizado entre 2002 e 2004 pelo CDHEP, na região de Campo Limpo, na cidade de São Paulo. Em 2004, tivemos o apoio do *Proyecto Integración de Programas de Prevención de la Violencia en la Educación*, coordenado pelo Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe - PREAL.

## O CONTEXTO

Esse projeto foi uma tentativa de resposta às preocupações surgidas durante a realização de uma pesquisa<sup>[3]</sup> da Universidade de São Paulo, que retratava as relações entre as dimensões do público e do privado de moradores em uma rua do bairro de Capão Redondo da Zona Sul de São Paulo.

Uma importante descoberta da pesquisa foi que o que, nos anos 70 até meados dos 80, fora uma comunidade com uma vida social muito ativa, de ajuda mútua e vizinhança solidária, palco e plataforma de movimentos sociais e de

<sup>3</sup> Baanen, Petronella Maria. *Sobre a vida em uma rua violenta: percepções de seus moradores*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação-USP São Paulo, 2000.

uma igreja católica que mobilizava o engajamento popular, no final da década de 90, encontrava-se desfigurada: o vínculo comunitário parecia esgarçado.

A participação da população, um dos elementos coletivos de luta social, estava reduzida e a luta social esvaziada, em parte porque algumas das reivindicações foram atendidas –

há mais ônibus (embora não suficientes nas horas de pico), há alguns postos de saúde (embora precários), as escolas matriculam os interessados (embora não se consiga manter as crianças na escola). Aos olhos daqueles que não têm muita consciência e, portanto, não têm muita exigência, ou que não consigam ver outro caminho, o fato de ter uma escola no bairro, aparentemente contempla a reivindicação. Ou seja, o ímpeto da necessidade foi abrandado e, por vezes, até desapareceu.

Em parte, a participação da população pode estar reduzida devido à sensação de medo e insegurança que começou a dominar a cena, reforçada pelo movimento do esvaziamento geral dos liames políticos e pela desmobilização do compromisso social de movimentos e da igreja que, desde então, tem mostrado muito mais a sua face assistencial do que sua face transformadora. As relações dos moradores daquela rua tornaram-se uma expressão deste esvaziamento de proporções macrossociais.

A pesquisa encontrou relações fragmentadas e atomizadas, em que as pessoas declaravam estar se protegendo de uma ameaça aparente ou possivelmente onipresente, permanentemente realimentada pelos programas de televisão aos quais, a partir das quatro horas da tarde,



muitas moradores daquela rua assistem. A mídia – os canais da TV aberta e o rádio – é, ainda hoje, a única fonte de informação à qual a população tem acesso constante; seus “*dados objetivos*” e relatos espetaculares têm um papel importante neste processo, no sentido de estimular o fechamento das pessoas, como única possível resposta à sensação de ameaça e insegurança.

Diante dos resultados do estudo, como alternativa a esta subjetividade fechada sobre si mesma, pensamos na possibilidade de tentar rearticular, em certos espaços, a vida social perdida. Imaginamos que a escola, por ser ela um centro onde diariamente centenas, até milhares, de pessoas circulam e por ter os seus braços – como vasos capilares – estendidos em praticamente todas as casas, poderia ser um ponto de partida eficiente para a pretendida rearticulação e revitalização das relações.

Foi esse o contexto no qual nasceu a experiência, cujos momentos importantes compartilharemos aqui, como suporte concreto para um processo de construção da “escola participativa”.

## **A DIRETRIZ**

Se juntarmos o que foi dito até agora, ou seja, de um lado a perda do envolvimento social coletivo e, de outro, a sabedoria acumulada através da experiência de vida – individual, grupal ou comunitária -, pode-se visualizar o chão para o trabalho a seguir. Perda de envolvimento e experiência acumulada são os dois lados a serem integrados, isto é, a recuperação do envolvimento baseado não num saber abstrato, mas na experiência dos próprios moradores/sujeitos. Para tanto, o diálogo é fundamental, no sentido da troca que possibilita o aparecimento do dissenso, o *pro-vocar*, o *com-vocar* a diversidade de vozes, a afirmação do “diverso”. É este um passo primordial para envolver as pessoas e afirmar o que existe, “tal como existe”. A partir desta existência torna-se possível canalizar a diversidade para um agir comum.

Neste sentido, a possibilidade de criar os territórios "do falar e do ouvir" – sempre considerando que um não exclui o outro, pelo contrário, um é condição do outro – é um exercício necessário para dar respostas democraticamente adequadas.

*"O que me emociona neste projeto é a oportunidade de dar vez e voz, de chamar para participar aquele que estava à margem; ainda que ele não venha. Parece haver um grande medo em se "falar sobre". Aquele a quem nunca foi dada voz/expressão, de repente, ao se ver sujeito, sente-se fortemente impactado. Alguns – que talvez tenham mais força interior – continuam; outros retraem-se ao ostracismo. O autoritarismo parece ser um das grandes impasses para a superação da violência."*

*Silene Amorim Monteiro, Educadora do CDHEP*

Trata-se de criar as regras do jogo não da maioria, mas em função de uma definição autônoma das múltiplas aspirações de cada sujeito, o que, mais uma vez, indispensavelmente, pressupõe o diálogo ou, para melhor enfatizar a diversidade, o diálogo entre muitos, o *polílogo*[4], e que abranja tanto Razão quanto Sentimento.

*"Há escolas que cumprem rigorosamente seu plano de trabalho, tendo pouca flexibilidade para projetos ou atividades extras. Estas são justamente as que apresentam o maior índice de indisciplina por parte dos alunos e um corpo escolar resignado e/ou desmotivado. De outro lado, há escolas que conseguem ir além do plano de trabalho, ou, que a ele incorporam atividades de valorização da vida e práticas de cidadania. Nestas, percebe-se maior harmonia no ambiente escolar. Elas envolvem alunos e comunidades em seus projetos, são sensíveis a parcerias e mais abertas a desenvolverem sua criatividade. Reconhecem a metodologia deste projeto, e vêm nele a oportunidade de aprimorar suas práticas."*

*Silene Amorim Monteiro, Educadora do CDHEP*

<sup>4</sup> Neologismo para diferenciar polílogo de diálogo, no sentido de uma interlocução que contemple a multiplicidade de vozes e não apenas a discussão entre duas posições conflitantes.

No nosso exemplo concreto, significa que todos os elementos do que denominamos o complexo Escola/Comunidade – e que tem todas as características de um sistema -, fazem parte de forma eqüitativa deste diálogo múltiplo - professores, alunos, direção, funcionários, pais, secretariado, coordenadores pedagógicos, etc.

Considerar Escola/Comunidade como sistema, implica uma forma especial de olhar: trata-se de um olhar organizador e totalizador, que pressupõe ver a integração, a ordenação e a interdependência das partes. Essa organização e essa totalidade tornam-se perceptíveis justamente através da observação das relações constantes e repetitivas entre as partes. Portanto, é o nosso olhar que vai possibilitar a integração e a totalização do sistema.

**Quando se trata de trabalho com coletivos, como este, que visa integrar escola e comunidade, a não inclusão ou a não consideração – seja por esquecimento ou por alguma outra razão – de alguma das partes, prejudica o sistema. A parte faltante é um sujeito que não se coloca, é uma voz que silencia.**

**Entretanto, como mesmo o ausente está presente, pois faz parte da totalidade, a não participação de uma parte é justamente, o grande desafio da pro-vocação e da com-vocação.**

## **O TEMA CENTRAL: PREVENÇÃO DA VIOLÊNCIA NO SISTEMA ESCOLA / COMUNIDADE**

O projeto *Integrar*, portanto, nasceu do desejo de recuperar uma sociabilidade perdida, aliada a uma das preocupações centrais do CDHEP, desde a sua fundação: a questão da violência, por atuar em uma das regiões mais violentas da cidade.

## Definição de violência

O discurso cidadão, representado em parte pela defesa dos direitos humanos em suas mais diversas acepções, tem desenvolvido definições cada vez mais diversificadas e detalhadas da violência. Além de falar em uma cultura da paz universal, tem apontado para a necessidade de nomear suas várias formas além da violência física explícita, ampliando nossa percepção e tornando-nos cada vez mais sensíveis e intolerantes a ela, tais como a violência simbólica, a violência psicológica, a discriminação, o preconceito e a humilhação. Esse aprofundamento expandiu nosso entendimento sobre o *estado de direitos*, colocando na pauta cotidiana da nossa sociedade os direitos da mulher, da sexualidade alternativa, das minorias, da criança e do adolescente, do idoso, das etnias.

Assim, quando trata da violência no sistema Escola/Comunidade, este discurso também envolve suas várias formas, tais como crimes e delitos diversos (furtos, assaltos, consumo de drogas), a incivilidade (a depredação física da escola, quebra de portas, vidros e janelas, intimidação física e verbal, ostentação de símbolos de violência, posturas sexistas), a falta de equipamentos ou a falta de funcionários e professores, por vezes até mesmo a falta de limpeza. É um discurso que procura ser o mais abrangente possível, levando em conta categorias objetivas, que podem ser quantificadas e mensuradas, bem como aquelas que só podem ser subjetivamente interpretadas como violência.

No entanto, apesar de sua abrangência, este discurso vem sendo acompanhado pelo sentimento de frustração diante de sua ineficácia na transformação da triste realidade da violência que não diminui e que, pior, não poucas vezes parece estar "fora de controle" na sociedade globalizada e informatizada em que vivemos. Há algum tempo vem-se procurando um entendimento alternativo que contemple a violência como estrutural, ou seja, como produto de uma configuração anterior à sua manifestação



concreta - seja ela mensurável, ou fruto de uma percepção ou interpretação subjetivas - que não se explique apenas pela questão das classes dominantes e dominadas, ou dos povos mais e menos desenvolvidos. No decorrer de nosso trabalho com algumas escolas municipais da periferia sul de São Paulo, pouco a pouco, foi-se delineando o âmbito estrutural através do qual haveríamos de definir a violência. É necessário dizer que consideramos a violência não como consequência – como *produto* – de determinadas condições sociais, mas na sua forma insidiosa e silenciosa, como *produtora* daquela violência palpável, flagrante e espetacular – como ela é mostrada pela grande mídia.

Desde os primeiros encontros e oficinas realizados com os diferentes segmentos do sistema escolar, foi ficando cada vez mais claro quão fragmentados são esses sistemas, quão fragmentadas são as relações entre os diversos segmentos entre si, bem como cada um deles em relação à própria escola e esta, por sua vez, em relação à comunidade.

**Por falta de salas de aula, a escola municipal aproveita o espaço físico ao máximo, colocando 40 alunos ou mais por sala, mantendo em funcionamento de três a quatro períodos por dia, de forma que o convívio escolar fica descartado, com exceção do tempo de recreio. Cada período tem seus coordenadores pedagógicos e professores e, na maioria dos casos, sem articulação entre eles e entre as ações dos professores de um mesmo turno. Por vezes, a administração da escola - direção e coordenação pedagógica, sem visão de conjunto – e a secretaria, tampouco se articulam. Os desdobramentos que envolvem a cadeia sistêmica Escola/Comunidade atingem da Secretaria e Coordenadoria de Ensino às famílias dos alunos.**

O professor é pressionado por necessidades contraditórias, desde a exigência de programas semi-burocráticos ou semi padronizados da Secretaria Municipal de Educação, sem contato com a realidade específica da região, até seus vários vínculos empregatícios por conta

da má remuneração do ensino público. Torna-se portador e disseminador dessa forma de violência que é a indiferença - uma quase apatia, falta de entusiasmo e dedicação -, que faz parte de uma esfera maior que circunda todas as outras relações e termina se disseminando como um vírus epidêmico, contaminando rapidamente outras partes do sistema.

*“Mais um projeto para os operários...”. Este desabafo resume em muito os sentimentos das professoras e professores da rede pública municipal. Entitulam-se ‘operários’ no sentido de serem meros executantes de tarefas, e não participantes de suas elaborações.”*

*Silene Amarim Monteiro, Educadora do CDHEP*

## **Planejamento Estratégico Participativo: o que é?**

O Planejamento Estratégico Participativo, esta metodologia à qual nos referimos anteriormente como “poderosa apesar de singela”, foi a forma que escolhemos trabalhar com as escolas, a fim de alcançar um duplo objetivo. Primeiro, equipá-las com instrumentos eficazes para ações que realmente façam a diferença, que possibilitem implantar mudanças que se mantenham ao longo do tempo; ações, enfim, que sirvam para descalcificar a sensação de impotência que muitas vezes domina a educação pública. Segundo, o Planejamento também nos permitiria identificar, localizar e diagnosticar aquela forma de violência invisível, sutil e silenciosa que procurávamos.

O Planejamento e sua execução é uma atividade grupal, uma espécie de oficina de trabalhos que se estende por um período relativamente longo de tempo – de seis meses a um ano –, estipulado desde o início dos encontros, sendo sempre coordenado por um *facilitador* – também denominado *mediador* - que não necessita ser especialmente capacitado para tanto, mas que tenha alguma experiência anterior como participante em dinâmica social e em alguma oficina deste tipo.



O nosso projeto consta de duas partes: do “planejamento” propriamente dito, que se constitui de três ou quatro encontros – não costumam ultrapassar as três horas de duração – e do *gerenciamento* ou acompanhamento do que foi proposto no planejamento, durante o resto do ano letivo, com aproximadamente um encontro a cada mês.

No Planejamento, as escolas – representadas preferencialmente por pelo menos uma pessoa para cada um de seus segmentos: um professor, um coordenador, um funcionário, um aluno e um representante dos pais ou da comunidade - definem metas, estratégias, focos de fragilidade e recursos possíveis para a realização de melhorias e mudanças em todos os setores.

**O próprio planejamento pode ser fragmentado, quando os participantes se alternam ou são substituídos com frequência, não havendo continuidade entre os encontros. Outra possibilidade de fragmentação – como lembrado acima - ocorre quando algum dos segmentos do sistema está faltante: cabe ao facilitador/mediador pro-vocar e com-vocar a voz ausente.**

A estratégia do gerenciamento é, a cada encontro, “fazer uma avaliação” do contexto, a fim de orientar os próximos passos da ação. Trata-se de ver e decidir em que direção prosseguir, ocupando, assim, os diversos espaços possíveis e necessários para a ação. Isso possibilita que os vários segmentos - professores, funcionários e outros - conquistem espaços que convencionalmente não lhes pertencem. O professor, por

exemplo, ao se apropriar de um espaço um pouco maior do que aquele que considerava que lhe cabia – por exemplo responsabilizar-se pelo conserto de alguma estrutura danificada, ou pela compra de algum material específico -, pode se sentir mais envolvido no sistema.

O Gerenciamento, na verdade, trata de tomar consciência e nominar o “pequeno sucesso de cada dia”, sem perder de vista que este sucesso está situado dentro de um contexto mais amplo. Cabe perguntar, portanto, gerenciamento é avaliação ou estratégia? Os dois movimentos se confundem, os dois fragmentos integram-se: a avaliação sempre faz parte da estratégia, a não ser quando esta é entendida de forma autoritária para “examinar” e “dar nota”.

Partindo das percepções dos participantes - convidados pelo facilitador - a se debruçar sobre seus problemas e solucioná-los, é que se pode avaliar o envolvimento de cada um, sempre considerando a questão do sujeito. Ao sofrerem, devido a uma determinada situação, terão que tomar esta situação nas mãos. Trata-se da *fragmentegração*, isto é, avaliar em que ponto se encontram na sua caminhada para *integrar os fragmentos*.

**Por exemplo, no cotidiano escolar, devido ao contexto hierárquico e, portanto autoritário, geralmente, quando há um problema, a intervenção para solucioná-lo costuma vir de fora e de cima. O agente reclama, seu coordenador fala com a direção que fala com a coordenação de ensino que fala com a Secretaria de Ensino, que provavelmente não fala com mais ninguém. Na fragmentegração, o próprio agente é convidado a tomar a situação nas mãos. Cabe perguntar de onde ou por qual meio, ao seu alcance, pode vir a solução? Quem pode provocar e, conseqüentemente, responsabilizar-se pela mudança?**

No caso da Escola Participativa em formação, é diferente: o coletivo dos agentes que participam do processo analisa a situação no Planejamento,

e se co-responsabiliza tanto pela situação produzida como pela solução encaminhada. É a co-criação da aprendizagem para uma mudança na vida organizacional; é o que precisa ser levado em conta para o processo ser, de fato, transformador.

*“Democratização da escola é a nossa proposta para enfrentar a violência. Com o passar do tempo e após várias ações no sentido de integrar escola e comunidade, olhamos para trás e percebemos que avançamos. A prática do planejar, através da identificação do problema, imaginá-lo solucionado, definição das ações, estipulação de prazos, escolha do responsável e definição dos recursos necessários, proporcionou ao grupo uma nova forma de conhecimento dos problemas e propostas das ações. Afinal, quem planeja, executa! Pequenas ações levam a grandes mudanças. A prática tem-nos demonstrado isso.”*

*Depoimento da Equipe participante do projeto*

*Escola Municipal de Ensino Fundamental General de Gaulle*

Não se procura o acordo, ou o *poder viver em paz apesar dos problemas*, mas sim, envolvimento para transformação. A indiferença dos professores é justamente esse *continuar a viver apesar dos problemas*. A prática neste projeto é exatamente ao contrário: quando se reflete e quando se é sujeito, aí é que os problemas nos encaram DE FRENTE. Assim, Planejamento e Gerenciamento são práticas em constante processo de transformação, pois ao mesmo tempo em que acontecem, também se auto-avaliam.

Para termos uma visão mais clara do investimento e do lucro envolvidos na nossa metodologia, decidimos dar a palavra ao Consultor de Planejamento Marcos J. Pereira da Silva, cujo trabalho nos serviu de inspiração.

# POR QUE PLANEJAR?

Marcos José Pereira da Silva<sup>[5]</sup>

A resposta a esta pergunta remete diretamente à motivação dos sujeitos para agir. Ao desejar um objetivo, acaba-se construindo uma seqüência hierarquizada de ações a serem desenvolvidas em determinado espaço e tempo.

Referências do planejar podem ser encontradas na arte da guerra entre os romanos ou no espírito iluminista que crê na possibilidade da razão entender e transformar o que acontece.

Quando nos referimos ao planejamento, estamos falando de uma atitude que *precede e preside* a ação. Quem não planeja, é invariavelmente manipulado pelas estratégias desenhadas pelos outros que planejam. Constrói apenas reações e não ações.

A atitude de planejar *precede e preside* a ação porque é um cálculo realizado no passado, que orienta as opções e ações no presente, mas que estará incidindo no futuro. O cálculo estratégico supõe uma relação com o outro, o que coloca na pauta numerosos e complexos problemas psicológicos, éticos e afetivos, que dificilmente são tratados nas simplificações dos modelos matemáticos que abordam questões de estratégia. Para a nossa concepção de planejamento, devemos trabalhar com pelo menos 50% de previsão e 50% de improvisação, de criatividade.

Para os estrategistas, o que precede a ação é o cálculo que considera uma situação complexa, através de um conjunto de variáveis: a força e debilidade do sujeito que planeja - seja ele escola, outra instituição, ou

<sup>5</sup> Mestre em educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, com concentração em história e filosofia da educação. Consultor em avaliação e planejamento para escolas, ONGs, movimentos sociais e administrações públicas.

conjunto de instituições; a força e debilidade de quem apóia a ação do sujeito planejador; a força e a debilidade de quem se opõe às ações do sujeito planejador; o contexto histórico, social, econômico, político e cultural em que se encontram todos os sujeitos.

O que *precede* a ação são as considerações sobre os limites e possibilidades já perceptíveis no presente e não a adivinhação sobre o que poderá acontecer no futuro. Não é possível predizer comportamentos; é possível apenas prever as relações interativas entre adversários e aliados a cada situação. Planejar é pactuar com um grupo de pessoas o que se pretende fazer.

Por que afirmamos que preside a ação? Preside a ação porque orienta o jeito de lidar com as dificuldades e facilidades que surgirão na hora de agir, depois que o planejamento está pronto.

### **O que é fundamental na atitude de planejar bem?**

Estamos falando de uma postura diante da vida nos mais variados aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais e ideológicos. O foco do que chamamos de planejamento estratégico participativo é a prática social que se dá neste contexto. Nosso discurso, vontade ou improvisação não substitui a prática orientada e calculada. Há sempre sujeitos agindo contra ou a favor do "meu projeto".

Para essa postura é importante, primeiro, se pré-ocupar para depois se ocupar de fato e não ficar apenas pré-ocupado e nunca livre para se ocupar de verdade com os fatos.

Queremos destacar os quatro momentos que devem ser observados para quem pretende agir orientado por uma referência maior.

**Primeiro momento:** é fundamental o sujeito que planeja entender as causas da situação atual, colocar-se também na história, ver qual a sua contribuição. Aqui se destacam os problemas, suas causas e conseqüências. Estar sempre construindo e reconstruindo a explicação sobre a situação na qual se pretende atuar.

**Atenção:** a última explicação da realidade sempre é a que virá amanhã. Cuidado para não se iludir com as explicações fáceis e definitivas.

**Segundo momento:** sabendo o porquê as coisas acontecem, agora se trata de construir um caminho, um plano para interferir no "rumo dos acontecimentos". Considerar o desejo do grupo que planeja. O que precisa ser modificado. Descrever como a realidade deve ser modificada, com base no desejo de quem planeja.

**Terceiro momento:** é importante o sujeito saber que tem forças e fraquezas. Elas aparecem quando já se está *na prática*. É melhor o sujeito que planeja estudar suas forças e fraquezas antes, no momento que precede a ação. A força e fraqueza é medida com base nos recursos que o sujeito que planeja controla ou não, por exemplo: tempo, conhecimento, recursos políticos – capacidade de convencer outras pessoas -, recursos financeiros, etc. Medir as pernas do sujeito que planeja; analisar o "poder de fogo".

**Quarto momento:** construir o plano de ação que detalha o conjunto de ações para chegar a um certo resultado, o prazo em que elas acontecerão, as pessoas responsáveis e os recursos necessários. O plano de ação é sempre fruto do processo de planejamento e não uma relação aleatória de datas e compromissos.



Estes quatro momentos dão certo se forem observados alguns princípios:

**1.** *Planeja quem executa e executa quem planeja.* Só quem age sabe os limites e as possibilidades que a realidade oferece a cada momento;

**2.** Planejamento refere-se ao presente. Visa explorar o futuro a partir da ação atual, orientada pelo plano. A eficácia é obtida pelo que ocorre amanhã. Para tomar uma decisão deve-se considerar o futuro com suas possibilidades;

**3.** Para planejar deve-se realizar um cálculo situacional complexo, com vários determinantes;

**4.** O plano deve referir-se a problemas e oportunidades reais constatáveis e não opiniões abstratas. A ação se dá no concreto e não no global;

**5.** Outros atores explicam a realidade também. O diagnóstico deve dar conta da relação: o que é problema para mim é oportunidade para o outro;

**6.** O planejamento é inseparável da gerência. "Cada operação é uma missão que está a cargo de alguém que controla um meio organizativo de produção". Todas as operações devem ser acompanhadas por alguém;

**7.** O plano é necessariamente político, envolve decisões complexas. Depende da capacidade de comando do ator;

**8.** O planejamento não se refere nunca a adivinhar o futuro. O planejamento é tomado como a mediação entre o conhecimento e a ação. É importante saber que a dinâmica do que acontece é sempre maior que a capacidade de previsão do planejamento;

**9.** O plano de ação é modular, composto por unidades que podem se combinar de diferentes maneiras. Sua unidade básica é a operação. Frente às mudanças do cenário podemos introduzir, tirar ou redefinir algumas operações;

**10.** O planejamento não é monopólio de quem planeja, os outros atores também planejam. Qualquer plano não tem poder absoluto;

**11.** Em relação a alguns resultados podemos ter datas precisas, em outros não.

No projeto Planejar para Integrar Escola e Comunidade, o COHEP apostou numa postura frente aos problemas, em que facilmente podemos perceber estes princípios e os quatro momentos.

No início deste texto afirmamos que invariavelmente quem vai fazer algo constrói uma seqüência hierarquizada de ações para atingir objetivos. No "fazejamento", todo mundo encontra um caminho, articula uma seqüência de ações - todas elas orientadas por uma estratégia -, para alcançar o que quer. Quanto mais conscientes estamos das possibilidades e limites, mas próximos do reino da liberdade, que pode nos conduzir ao uso adequado do tempo. Afinal, nosso tempo é muito precioso para perder-se em improvisação sem previsão ou em previsão sem improvisação.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HOLLIDAY, Oscar Jara. 1996. Para sistematizar experiências. João Pessoa: Editora Universitária UFPB Universidade Federal da Paraíba.

HUERTAS, Franco. 1996. *Entrevista com MATUS. O Método PES*. Tradução: Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP.

MATUS, Carlos. 1996a. *Adeus Senhor presidente: governantes governados*. Tradução: Luis Felipe del Riego. São Paulo: FUNDAP.

MATUS, Carlos. 1996b. *Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi, estratégias políticas*. Tradução: Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP.

MATUS, Carlos. *Projeto Gestão, Planificação, Liberdade e Conflito*. Conferência pronunciada em 1989 ao Ministério da Saúde e Assistência Social do governo da Venezuela.

VALDEBENITO, Marco Antônio Arroyo. 1994. Curso Básico de planejamento estratégico participativo. Instituto Cajamar. São Paulo. Apostila.

VALDEBENITO, Marco Antônio Arroyo. 1996. Orientações para um exercício baseado numa concepção estratégica e situacional. Instituto Cajamar. São Paulo. Apostila.

## DICAS PRÁTICAS

Levando em consideração o desejo de recuperar a solidariedade perdida, e munidos das orientações acima, aí vão algumas dicas amalhadas ao longo de nossos dois anos de experiência e que hoje nos parecem verdadeiras tochas a iluminar o caminho do trabalho em grupos em geral, e de integração Escola/Comunidade, em particular.

### **DAS INSTRUÇÕES A SEREM SEGUIDAS:**

É muito importante deixar claro, desde o início, de que este método de trabalho não tem receitas; é um “caminho que se faz ao andar”, sempre de ouvido atento àqueles que trilham juntos neste caminho, ou seja, o coletivo. É um trabalho inclusivo, pro-vocatório e com-vocatório; é o caminho coletivo do dissenso. Está na contramão de tudo, porque a sua estratégia é a provocação.

### **DA RESPONSABILIDADE:**

Tirar as dúvidas, e principalmente frisar que esta será uma experiência absolutamente singular. O grupo tem a responsividade - resposta e responsabilidade -, ou seja, tudo aquilo que se fizer depende do próprio grupo. Quanto mais se investe, tanto mais o bolso sai cheio. E quanto mais cheio o bolso, tanto maior a alegria do grupo. É esta a intenção de delegar a responsabilidade ao coletivo, de construir uma instituição mais democrática ou resolver problemas particulares.

**A alegria pelo sucesso ou a frustração pelo insucesso são de responsabilidade do grupo. Entretanto, como dito anteriormente, o silêncio de qualquer participante é da responsabilidade da pro-vocação do facilitador.**

A decisão de aderência ao projeto não pode ser de nenhuma das partes em particular: tem que passar pela discussão, pela apropriação e pela adesão do grupo TODO. Neste caso inexistente hierarquia, mas um campo de idéias que podem ser ventiladas de forma eqüitativa. [No entanto, sem dúvida, o envolvimento da diretoria desde o início deste processo facilita em muito o caminho].

## **DO SUJEITO:**

O grupo tem que se identificar, explicitar o que faz no momento atual, onde atua geograficamente, qual a função. Quem está planejando? Quem é o grupo? O grupo se juntou para quê?

**Mesmo que faltem representantes de alguns segmentos do sistema, não significa que não se possa fazer o planejamento. Basta assumir a responsabilidade por ações que competem ao respectivo campo de atuação dos presentes. O sistema inclui sub-sistemas e estes podem funcionar dentro do sistema maior. O ideal é o sistema maior, mas nem sempre é viável.**

Pode ocorrer de só os professores fazerem o planejamento ou só os funcionários. Isso não impede a atividade. Não se deve abrir mão da proposta, porque "a Secretaria não quer participar".

## **DO LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS:**

O grupo levanta problemas de acordo com sua percepção da temática sobre a qual resolveram trabalhar. Todos os problemas são registrados em cartolina, individualmente, para garantir que as diversas visões se manifestem. Para facilitar o trabalho convencionou-se que o problema é aquilo que falta e assim é expressado numa linguagem negativa.

No caso específico do Projeto Planejar para Integrar Escola e Comunidade, o que surgiu a partir do nosso levantamento de problemas, foi que o sistema escolar considera "violência" a falta de integração entre Comunidade e Escola, a grande quantidade de projetos que o sistema abraça e termina não dando conta, o trabalho fragmentado, ações sem comunicação entre si, sensação de indiferença, falta de recursos materiais, salário baixo dos professores, falta de material pedagógico, falta de limpeza, falta de equipamentos, de espaço, o barulho, poucas salas disponíveis ou adequadas.

**Planejar a partir de problemas "reais e específicos" e não aqueles considerados problemas universais de todas as escolas. Importante alargar a visão e não só ficar em problemas internos.**

Algumas manifestações que aparecem como problemas, na verdade são consequência de outros problemas. Cabe ao facilitador convidar o grupo a ir para além das primeiras aparências.

## **DAS TÉCNICAS DE VISUALIZAÇÃO:**

No decorrer dos trabalhos as técnicas de visualização devem ser empregadas permanentemente, a fim de que a qualquer momento possam ser retomadas as manifestações de todas as pessoas presentes. As fichas têm que estar permanentemente expostas.



Podem ser usadas fichas retangulares (21x10cm), em cartolina colorida, presas sobre papel; completado um painel temático, este deve ser fixado na parede, para garantir permanente exposição e consulta. Atentar para as opções na combinação das cores para a estruturação das idéias. A vantagem é a mobilidade e a flexibilidade

no arranjo das fichas (cada ficha representa uma posição, uma idéia). Cuidar para que haja uma só idéia para cada ficha, o que possibilita trocar os lugares (categorias) das idéias, facilitando a continuidade de raciocínio do grupo, bem como a objetividade na apresentação das opiniões, evitando repetição e promovendo maior eficácia. As fichas expostas aumentam o comprometimento do participante com o trabalho do grupo, pois suas contribuições são registradas e fisicamente integradas.

O trabalho registrado visualmente pode ser facilmente transformado em ata do encontro.

## **DA ORGANIZAÇÃO DAS IDÉIAS:**

O facilitador lê os problemas, em voz alta. O grupo vai organizando-as por semelhança, capacidade e urgência. O que não for possível encaminhar ficará registrado e será retomado em outro planejamento. O próximo passo é a transposição do problema para a categoria: Problema Solucionado.

Isso pode parecer simplório, mas é simples e inteligente. Definir com precisão para onde queremos ir. Por ex: a rua de acesso à escola não tem iluminação. Resolvido o problema - a rua tem iluminação -, dá uma idéia exata, facilitando o caminho de escolher as ações para chegar lá.

## **DO PLANO DE AÇÃO:**

O plano de ação é responder com ações concretas, a fim de chegar à solução desejada. O que é preciso fazer, qual o prazo, quem é a pessoa responsável, quais os recursos necessários. Este transforma-se na orientação para a ação que ao ser executada, resolve o problema.

**A pessoa responsável pela ação não necessariamente deve executá-la. Contudo, ela cuida para que seja realizada. A experiência mostra que, quando todo mundo é responsável, costuma ficar para ninguém.**

## **DA DEFINIÇÃO DO GERENCIAMENTO:**

Gerenciar o plano de ação é fazer avaliação periódica. Trata-se de socializar resultados e propor auto-avaliação. Só se aprende o caminho percorrendo-o. Assim, é necessária a adequação do roteiro a imprevistos, detecção de novos problemas, reconhecimento de eventuais potenciais de conflito e sua solução, além da proteção do grupo às tentativas de manipulação. Para que aconteça, o grupo tem que delegar a tarefa do gerenciamento para uma ou mais pessoas.



## ILUSTRAÇÃO: PLANO DE AÇÃO

A título de ilustração, apresentamos algumas das atividades de um plano de ação de uma das escolas do projeto.

1. Quem somos? Somos uma equipe da Escola interessada e disposta em minimizar problemas da escola e comunidade.
2. O que queremos? Minimizar problemas entre escola e comunidade.
3. Com quem a escola se relaciona? Com alunos, professores, funcionários, Direção / Coordenação, Comunidade, Pais, Igrejas e ONGs.
4. Quem são os responsáveis pelo Gerenciamento? Pedro e Zeca



<b>PROBLEMA</b>	<b>PROBLEMA SOLUCIONADO</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Buraco no pátio da Escola	Não tem buraco no pátio interno	Acompanhar os encaminhamentos da sub-prefeitura	01/09/2004	Ana
Falta cobertura da quadra	Tem cobertura na quadra	Fazer uma documentação junto ao Orçamento Participativo Criança e encaminhar à sub-prefeitura	20/06 ou até 15/07	Claudete
Comunicação interna é falha, não atinge os alunos	A comunicação interna atinge a todos satisfatoriamente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar um mural para comunicados</li> <li>2. Participar da oficina de elaboração de folhetos do CDHEP</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensal</li> <li>2. Junho de 2004</li> </ol>	<p>Laerte</p> <p>Cida</p>
Falta respeito entre estudantes e a comunidade	Estudantes e comunidade se respeitam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Montar uma peça de teatro que trate o problema do respeito</li> <li>2. Jogos de Futebol com os pais</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agosto</li> <li>2. Meados de setembro</li> </ol>	
Falta espaço de lazer na comunidade	Comunidade com área de lazer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marcar encontro com representantes da comunidade</li> <li>2. Elaborar um plano de melhoria do bairro com a comunidade (praças, gincana do lixo, plantar árvores)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Até meados de junho</li> <li>2. Até 1 de julho</li> </ol>	
Falta sinalização de trânsito na avenida	Sinalização satisfatória na avenida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar um documento para instalação de semáforo</li> <li>2. Acompanhar a tramitação de pedido de instalação</li> </ol>	Até 1 de julho	

## ATORES DESTE PROJETO

Coordenadoria de Educação da Sub-prefeitura de Campo Limpo

Coordenadoria de Educação da Subprefeitura de M'Boi Mirim

EMEF Anna Silveira Pedreira

EMEF Cel. Palimércio de Rezende

EMEF Dep. José Blota Junior

EMEF General de Gaulle

EMEF Herbert de Souza

EMEF João Pedro de Carvalho Neto

EMEF Mário Marques Oliveira

EMEF Modesto Escagliusi

EMEF Prof. Adhemar de Barros

EMEF Prof. Airton Arantes Ribeiro

EMEF Prof. Jorge Americano

EMEF Prof. Lourenço M. Sparapan

EMEF Sarg. Antonio Alves da Silva

## OS PRÓXIMOS ATORES

Se você gostou deste trabalho, se ele serviu de inspiração para você e se você quer trabalhar com este método, por favor entre em contato conosco.

Quem sabe podemos enriquecer o seu processo a partir de nossa experiência ou, simplesmente, dar uma mão.

Centro de Direitos Humanos e Educação Popular de Campo Limpo  
Rua Dr. Luís da Fonseca Galvão, 180  
Pq. Maria Helena – Cep: 05855-300  
São Paulo / SP – Brasil  
Fone / Fax: [11] 5511-9762  
e-mail: [cdhep@uol.com.br](mailto:cdhep@uol.com.br)



Se você quiser saber mais sobre o  
método participativo, entre em contato:

**CENTRO DE DIREITOS HUMANOS E EDUCAÇÃO POPULAR DE CAMPO LIMPO**

R. Dr. Luís da Fonseca Galvão, 180 – Pq. Maria Helena – 05855-300 – S. Paulo / SP – Brasil

Fone / Fax: (11) 5511-9762 – [cdhep@uol.com.br](mailto:cdhep@uol.com.br)

2005

