



Projeto Gestão Social nas Escolas: Articulando Parcerias para a Promoção do Protagonismo Juvenil e da Cidadania Ativa

PROJECT FOR SOCIAL MANAGEMENT IN SCHOOLS:
ARTICULATING PARTNERSHIPS TO PROMOTE YOUTH
LEADERSHIP AND ACTIVE CITIZENSHIP

**Waléria Maria Menezes de M. Alencar ¹; Joseane Queiroz
Vieira ²; Maria Laís dos Santos Leite Leal ³; Maria Bianca
Pinheiro de Moura ⁴; Ítalo Anderson Taumaturgo dos
Santos ⁵; Tiago Pereira da Silva ⁶**

RESUMO

O Projeto Gestão Social nas Escolas surge como uma proposta de inserção nas escolas da discussão das novas formas de gerenciamento organizacional comprometidas com a sociedade e o meio ambiente. Objetiva estimular o protagonismo juvenil, que resulta em autonomia e capacidade de decisão, habilidades necessárias para a construção de um sujeito participativo que pode atuar nos diversos espaços de decisão – desde os empreendimentos populares até participação na construção e avaliação de políticas públicas locais. E proporcionar alternativas de geração de renda através do fomento a projetos de sustentabilidade socioambiental nas unidades de Ensino Médio da zona urbana de Juazeiro do Norte – CE, através do reconhecimento de novas perspectivas de gestão orientadas para o social, por meio da formação e sensibilização em conceitos e novas práticas para o desenvolvimento sustentável da comunidade escolar. avaliações e deficiências.

Palavras-chave: Gestão Social nas Escolas; Protagonismo Juvenil; Geração de Renda.

ABSTRACT

The Project for Social Management in Schools emerges as a proposal to discuss new forms of organizational management committed to the society and the environment. It aims to stimulate youth participation, what leads to autonomy and decision-making ability, necessary skills for the construction of a participating subject who can act in different areas of decision – since popular enterprises to participate in the construction and evaluation of local public policies. It also provides alternative income-generating projects by promoting the social and environmental sustainability in high schools in the

¹ Psicóloga, Mestre em Políticas Públicas pela Fundação Joaquim Nabuco (UFPE). Coordenadora do Projeto Gestão Social nas Escolas. Pesquisadora do Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social. (LIEGS-UFC-Cariri) Professora do curso de Psicologia da Faculdade Leão Sampaio.

² Graduanda em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio (Juazeiro do Norte-CE). Estagiária em Psicologia e Processos de Gestão no Projeto Gestão Social nas Escolas e bolsista do Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social (LIEGS-UFC-Cariri). E-mail: joseanedqv@hotmail.com.

³ Graduanda em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio (Juazeiro do Norte-CE). Estagiária da Ênfase em Gestão do Projeto Gestão Social nas Escolas. Pesquisadora discente do Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social. (LIEGS-UFC-Cariri).

⁴ Graduanda em Psicologia pela Faculdade Leão Sampaio (Juazeiro do Norte-CE). Bolsista do Projeto Gestão Social nas Escolas. (LIEGS – UFC-Cariri). Pesquisadora discente do Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social. (LIEGS-UFC-Cariri).

⁵ Graduando em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri. Bolsista do Time Students in Free Interprise (SIFE – UFC-Cariri). Estagiários do Projeto Gestão Social nas Escolas.

⁶ Graduando em Administração pela Universidade Federal do Ceará - Campus Cariri. Bolsista do Time Students in Free Interprise (SIFE – UFC-Cariri). Estagiários do Projeto Gestão Social nas Escolas.

urban area of Juazeiro do Norte, Ceará, Brazil, through the recognition of new opportunities for socially-oriented management and the training and awareness of new concepts and practices for sustainable development of the school community.

Key Words: Social Management in Schools; Youth Participation; Income Generation.

ESCOLA: UM LUGAR PARA VIVER A GESTÃO SOCIAL

A partir da década de noventa, a sociedade brasileira vivencia características polimorfas, fragmentadas, devido ao amplo crescimento urbano de modo desordenado, favorecendo o processo de exclusão e violência. Portanto, novos atores sociais entram em cena, como ONGs e entidades do terceiro setor, numa tentativa de sobreviver a retomada das ideias neoliberais. O Estado se torna mínimo, ou seja, o bem-estar era atribuição pessoal, de maneira que, se todos se esforçassem, poderiam, por mérito individual, garantir um lugar de sucesso.

O encontro entre os novos atores da sociedade civil implica profundas reformulações das políticas sociais e recomposição do papel do Estado, pois mobiliza recursos, intercâmbio de dados, laços de solidariedade com fortes relações afetivas entre atores sociais, agindo sobre uma ação pública, fortalecendo os processos democráticos. Essas novas formas de relação chamam atenção dos gestores para construção de novas formas de gestão a fim de cuidar dessa nova demanda (GHON, 2004).

Nesse sentido, crescem as discussões acerca da gestão social a partir da percepção de que os paradigmas clássicos da gestão de empresas e pessoas não eram suficientes e/ou adequados ao trabalho com grupos comunitários cooperativados. O termo *gestão social* tanto pode ser compreendido como uma gestão voltada ao social, enfocando as demandas e necessidade sociais, como pode fazer referência a uma nova forma de fazer gestão. É nesse segundo aspecto que concebemos o termo. Logo, definimos gestão social como sendo um “[...] processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais)”, conforme o preceitua Tenório (2008, p. 39).

Esse novo processo vem sendo discutido principalmente nos cursos de Administração. Ele representa uma nova forma de conceber os trabalhos comunitários, imbuindo as ações sociais de objetivos éticos, de emancipação, autonomia, conscientização, empoderamento e participação dos grupos comunitários. Esta nova racionalidade acerca da gestão pressupõe que aquele que irá gerir tais grupos possua uma “[...] visão de conjunto, ajude na transformação sociocultural, mas também simbólico-valorativa, e que se

mantenha vigilante ante os mecanismos de auto-regulação” (FISCHER, 2007, p. 03).

As novas demandas sociais pedem formas diferentes de tratar as relações entre pessoas e seus empreendimentos. Como proposta, surge a autogestão, que conta com diversos desafios, como a consolidação de um amadurecimento do grupo, aferida a partir dos níveis de consciência demonstrados na obra de Paulo Freire. A abordagem sociocultural se caracteriza como um processo participativo em que cada cidadão assume seu papel na ação pretendida, atuando no diagnóstico dos problemas e na busca de soluções, sendo visto como agente transformador através do desenvolvimento de habilidades e da formação de atitudes, por meio de uma conduta ética, condizente ao exercício da cidadania.

A teoria de Paulo Freire sugere que os sujeitos possam superar níveis de percepção semi-intransitivo e transitivo-ingênuo e alcançar a problematização e o posicionamento de questões postas através da consciência crítica, não pela ação intelectualista, mas pela reflexão-ação. Nesse último nível, assistimos à vivência da autogestão. Paulo Freire se refere à capacidade de superar o trabalho manual e intelectual. Essa afirmação nos lembra a divisão de trabalho própria da administração clássica: em níveis estratégicos (pensa) e níveis operacionais (faz). Esse modelo da heterogestão pode ser superado quando aquele que pensa é o mesmo que faz. Mas como alcançar esse nível de autonomia quando, durante muitos anos, fomos ensinados a obedecer? Essa resposta está no alcance do nível de consciência crítica trazido por Paulo Freire (CANÇADO, 2007).

O objetivo final da autogestão é a participação. Ela deve ser encorajada pelos técnicos responsáveis pelo projeto, consultando, criando espaços favoráveis de diálogo e confiança no grupo, desaparecendo a relação de diferença entre administradores e administrados. Portanto, os técnicos envolvidos no processo devem ficar atentos para viabilizar canais de comunicação e de participação popular, conscientes e responsáveis. Participação implica consciência sobre os atos, compreendendo o processo que está sendo vivenciado. Ela deve acontecer de modo espontâneo, sem qualquer forma de imposição (CANÇADO, 2007).

O alcance desse nível autogestionário previsto pela gestão social passa pela vivência de uma nova cultura. O termo *cultura* significa produção coletiva que deve acontecer pela aprendizagem entre pessoas. Nesse sentido, o Projeto Gestão Social nas Escolas – PGSE, foi criado para atuar no espaço propício para a vivência e aprendizagem dessas novas práticas criativas, autônomas, comprometidas com a sociedade e o meio ambiente. Um *locus* de aprendizado e formação de novos profissionais, sobretudo, de cidadãos, que podem intervir sobre sua realidade.

As ações fomentam o protagonismo dos jovens através de uma metodologia que propicie a participação ativa e criativa, estimulando os grupos a agirem de maneira autônoma, valorizando a integralidade dos sujeitos e as inteligências múltiplas, sem imposições, numa construção contínua e conjunta, compartilhada entre a equipe de técnicos e jovens.

O Projeto Gestão Social nas Escolas surge a partir da articulação do Laboratório Interdisciplinar de Gestão Social – Liegs, núcleo de pesquisa e extensão da UFC/Cariri, um espaço de promoção de estudos, pesquisas e projetos que se direcionam para a edificação de uma maior integração entre a universidade e a sociedade, e o time da Associação de Estudantes em Livre Iniciativa – *Students In Free Enterprise* – Sife-UFC/Cariri, que estimula jovens universitários a ultrapassar os muros da universidade e se integrar em projetos que tenham a perspectiva de desenvolver as potencialidades das comunidades. O referido projeto é uma iniciativa conjunta do Liegs e da Sife, ambos vinculados à Universidade Federal do Ceará – UFC, Campus Cariri. Tem como parceiros a Ashoka Empreendedores Sociais, a Secretaria Estadual de Educação (Crede 19) e a Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Populares e Solidários – Iteps. Conta com o financiamento do Banco do Nordeste e do MEC através do ProExt.

O PGSE possui uma perspectiva interdisciplinar, sendo o seu grupo de trabalho composto por universitários de diferentes cursos de graduação (Filosofia, Administração e Psicologia). Suas atividades são coordenadas por uma psicóloga e conta com o auxílio de professores do curso de Administração ligados ao Liegs e à Iteps.

Os integrantes do projeto participam das reuniões de planejamento, de capacitações com os professores envolvidos no projeto e desenvolvem as ações semanais com os jovens nas escolas. Também organizam encontros e palestras e gerenciam os aspectos formais de um projeto social, cada um contribuindo de acordo com os conhecimentos de sua área de formação. Segue-se o relato das experiências vividas no PGSE durante os meses de novembro 2010 a outubro de 2011.

PÚBLICO BENEFICIADO PELO PROJETO

Quinhentos alunos do primeiro ano do Ensino Médio de escolas públicas da cidade do Juazeiro do Norte – Ceará. Cinquenta professores e dez integrantes do núcleo gestor. Essa escolha se justifica pelo fato de favorecer o protagonismo juvenil e também o acompanhamento e monitoramento do projeto de geração de renda a ser implantado, já que as ações terão continuidade durante o segundo e terceiro ano do Ensino Médio dos estudantes.

METODOLOGIA UTILIZADA

O objetivo do Projeto Gestão Social nas Escolas é proporcionar alternativas de geração de renda através de projetos de sustentabilidade econômica e ambiental, envolvendo quinhentos alunos do primeiro ano do Ensino Médio de três escolas públicas estaduais de Juazeiro do Norte.

Portanto, é constante a utilização de recursos como vídeos, dinâmicas grupais, *slides* e palestras dialogadas, com objetivos previamente definidos e compatíveis com o público-alvo do projeto.

Percebe-se que o objetivo final do PGSE é a construção de um empreendimento de jovens baseado nos princípios da gestão social para ser incubado pela Iteps, da UFC.

Entretanto, antes de formar esses empreendimentos, faz-se necessário preparar esses jovens para trabalharem de forma cooperativa, empreendedora e autônoma, além de convidar e selecionar aqueles que realmente compartilham dessa ideia. Desses requisitos resulta a importância da primeira e segunda etapa do PGSE.

Existem atualmente treze estagiários, entre voluntários e bolsistas, vinculados ao PGSE, estudantes dos cursos de graduação de Filosofia e Administração da Universidade Federal do Ceará e do curso de Psicologia da Faculdade Leão Sampaio, demonstrando a importância da interdisciplinaridade das ações.

As atividades nas turmas de primeiro ano do Ensino Médio das três escolas estaduais abrangidas pelo projeto (E.E.F.M. Prefeito Antônio Conserva Feitosa, E.E.F.M. José Bezerra de Menezes e Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente – Caic) acontecem semanalmente. Também em regime semanal são realizadas as reuniões de planejamento e avaliação do andamento do projeto.

Entre o período de novembro de 2010 a maio de 2011 foi realizada a primeira etapa do projeto e iniciada a segunda, a qual será finalizada no mês de outubro de 2011, seguindo-se da execução da terceira fase do projeto.

Segue-se a descrição das atividades realizadas até agora pelo projeto.

NOS PASSOS DA GESTÃO

O Projeto Gestão Social nas Escolas teve início no mês de novembro de 2010, período em que foi planejado, estabeleceu parcerias, angariou financiadores e contextualizou seu espaço de atuação, visto que

A elaboração de um projeto implica em diagnosticar uma realidade social, identificar contextos sócio-históricos, compreender relações institucionais, grupais e comunitárias e, finalmente, planejar uma intervenção, considerando os limites e as oportunidades para a transformação social. Os projetos sociais não são realizados isolados, ou seja, não mudam o mundo sozinhos. Estão sempre interagindo através de diferentes modalidades de relação, com políticas e programas voltados para o desenvolvimento social. (SILVA JÚNIOR, 2008, p. 44)

No mês de março do ano de 2011 o Projeto Gestão Social nas Escolas iniciava suas atividades por meio de formações de quarenta horas ministradas pelos professores da UFC Jeová Torres, trabalhando a definição de gestão social, e Eduardo Cunha, debatendo sobre novas formas de relação com o trabalho, princípios de associativismo e cooperativismo. Na terceira formação, discutiu-se sobre empreendedorismo social e inovação com a psicóloga e coordenadora pedagógica do Programa Geração Muda Mundo, da Ashoka Empreendedores Sociais, Profa. Mafoane Odara. A última capacitação, sobre o uso de tecnologias sociais em sala de aula, foi ministrada por Pâmela Gaino, que também é membro do Programa Geração Muda Mundo, da Ashoka.

Os estagiários participantes do projeto também passaram por um processo de formação elaborado pela coordenadora do projeto, que consistiu principalmente na adequação da linguagem ao público adolescente, já que compreendemos que “A fala é um instrumento de emancipação” (Tenório, 2011). Portanto, todas as oficinas foram construídas de acordo com o público-alvo do projeto, considerando elementos como criatividade, movimento e recursos audiovisuais.

O PGSE pode ser dividido em três etapas principais:

- 1ª etapa (março a junho de 2011) – Sensibilização dos atores envolvidos no projeto.
- 2ª etapa (agosto a outubro de 2011) – Construção dos planos de ação dos jovens.
- 3ª etapa (novembro de 2011 a 2012) – Processo de incubação do empreendimento juvenil.

As duas primeiras etapas já foram concluídas, enquanto a terceira está em fase de implementação, portanto, este relato centraliza-se nos dois primeiros tópicos.

As atividades do projeto são realizadas semanalmente e acontecem no próprio espaço escolar, durante o período das aulas. Tem-se por público-alvo jovens estudantes do 1º ano do Ensino Médio, com idade entre 14 e 19 anos, das escolas estaduais José Bezerra de Menezes e Antônio Conserva Feitosa e do Centro de Atenção Integral à Criança, todos situados no município de Juazeiro do Norte – CE. Ter os jovens como público-alvo do PGSE é importante na medida em que “a juventude pode ser entendida como o momento em que as noções formativas iniciadas na adolescência ganham características estruturais [...] Este é o momento ideal para propiciar ao jovem oportunidades de participação e associativismo” (ESPÓSITO, 2010, p. 95).

Com o objetivo de fomentar a criação de um empreendimento social pensado e gerenciado por jovens, o Projeto Gestão Social nas Escolas poderia simplesmente ter realizado um processo clássico de recrutamento e seleção dos jovens que se adequassem ao perfil almejado para o projeto. Entretanto, se assim tivesse ocorrido, estaria suprimida uma fase essencial do processo de formação de um empreendimento, qual seja, a sensibilização e o empoderamento dos sujeitos que o compõem, pois, como adverte Paul Singer (2002, p. 21), “As pessoas não são naturalmente inclinadas à autogestão, assim como não o são à heterogestão”. Logo, “[...] o poder local de uma comunidade não existe *a priori*, tem que ser organizado, adensado em função de objetivos que respeitem as culturas e diversidades locais, que criem laços de pertencimento e identidade sócio-cultural e política” (GOHN, 2004, p. 24).

Nesse sentido, a primeira etapa do projeto foi dedicada a fomentar nos jovens discussões referentes ao autoconhecimento, ao conhecimento do grupo e da comunidade, levando-os a enxergar-se como sujeitos capazes de modificar sua realidade. Veronese (2008, p. 61) colabora dizendo que “entender o sujeito na concepção – e no projeto – de emancipação significa, porém, pensá-lo e inscrevê-lo dentro de múltiplas possibilidades. O sujeito solidário, mas livre, precisa poder escolher, dentro de seu contexto, a melhor forma de emancipar-se”.

Pensando em desviar das formas convencionais, como *exposição oral do projeto*, construímos algumas estratégias para instigar a curiosidade dos alunos, através da mobilização, colocando cartazes com imagens e questionamentos que remetem a pensar problemas ambientais. Ainda foram construídos quadrinhos animados intitulados *Conversa de Comadre Pensando na Comunidade*, um *audiobook* com informações diretas do projeto e uma apresentação cultural própria de ações de protagonismo juvenil, estimulando assim os processos de identificação.

Nessa fase introdutória, que foi executada durante os primeiros quatro meses de atuação, iniciou-se convidando os jovens a conhecer o grupo em que estavam inseridos por meio da aplicação da dinâmica das duplas rotatórias, em

que cada um teria a oportunidade de conversar com todos a partir da seguinte indagação: em que me pareço com você? Essa atividade teve por objetivo “a instauração de um campo de fala e negociação democrática [que] apóia o sentimento de *pertencimento ao grupo* e o *enraizamento numa coletividade* [...]” (CORTEGOSO; LUCAS, 2008, p. 45 – grifo no original).

Tendo em vista que “as diversas experiências comunitárias vêm apontando para a importância do grupo como condição, por um lado, para o conhecimento da realidade comum, para a auto-reflexão e, por outro, para a ação conjunta organizada [...]” (LANE, p. 31), a ação seguinte visava que os jovens refletissem sobre os problemas existentes em suas comunidades e em alternativas para solucioná-los. Portanto, aplicou-se uma dinâmica em que, por meio de discussões e compartilhamentos grupais, eles enumeravam e criavam soluções para os problemas comunitários identificados. Como resultados dessa ação, foram apontadas como queixas principais a poluição/lixo, a violência/drogas e as estradas/estrutura das ruas. Essa atividade nos indicou o percurso por onde deveria seguir o projeto, assim como nos fala Giannella, 2008, [...] Escutar o outro se torna porta de acesso ao desconhecido, colocar as minhas certezas de lado e compreender o lugar de onde ele está falando.

O próximo passo foi mapear os talentos existentes nas turmas trabalhadas, pois “um mapeamento das capacidades e talentos dos moradores de uma comunidade é etapa essencial na construção do desenvolvimento de dentro para fora” (NEUMANN, 2004, p.45). Utilizando-se de dinâmicas grupais, os jovens foram convidados a apresentar seus talentos, fossem eles musical, artístico, linguístico, dançante, entre outros.

Mapear talentos é fase crucial no trabalho em grupo, pois permite reconhecer e valorizar o capital humano existente entre os membros. A produção do conhecimento interativo que pretende valorizar as competências dos sujeitos, e inteligências múltiplas, pois tocam teclas subjetivas desencadeando processos de fortalecimento pessoal e coletivo. (Giannella, 2008)

Mapeados os talentos, desenvolveu-se uma ação para mobilizá-los no sentido de propiciar que os jovens percebessem que seus talentos e suas habilidades podem ser utilizados na resolução de seus problemas cotidianos. Essas atividades representaram um passo fundamental na dinâmica do projeto, tendo em vista que

[...] ao trabalhar com comunidades, de qualquer natureza, é essencial conhecer os talentos e capacidades das pessoas que fazem parte desta comunidade, para que, a partir de seu reconhecimento e mobilização, possam ser delineados novos caminhos para alcançar maior qualidade de vida. Quando uma

pessoa conhece e tem reconhecida a sua capacidade, ela passa a se sentir valorizada, mais viva e conectada com o mundo ao seu redor. (NEUMANN, 2004, p.46)

Nessa fase do projeto, contou-se com a presença de uma representante do Programa Geração Muda Mundo, uma iniciativa da Ashoka, parceira do PGSE. Durante a palestra, enquanto contava sua inspiradora história de vida, a palestrante convidava os jovens a sonhar e, mais que isso, a pôr esses sonhos em prática rumo a uma mudança concreta na realidade, ou seja, estimulava o protagonismo daqueles adolescentes. De acordo com Espósito (2010),

Protagonismo juvenil é uma forma superior de educação para a cidadania, não pelo discurso, mas pelo curso dos acontecimentos. É o jovem ocupando uma posição de centralidade. O protagonismo significa o jovem participar como ator principal em ações que não são de seus interesses particulares, mas com problemas relativos ao bem comum, na escola, na comunidade ou na sociedade. (ESPÓSITO, 2010, p.97)

A partir desse convite para o sonho e para a ação, deu-se início à segunda fase do projeto, explicando que, a partir daquele momento, somente aqueles que se identificassem com as ações já realizadas é que continuariam no projeto, ou seja, enfatizou-se que seria um processo de adesão voluntária, pois “uma ação que é imposta não gera protagonismo. Na raiz do protagonismo deve existir a livre opção do jovem, ele tem que participar na decisão de fazer ou não a ação” (ESPÓSITO, 2010, p.97).

Também foi realizada uma dinâmica denominada “tocou-colou” cujo objetivo era de mostrar aos jovens a necessidade de se pensar em rede e de se manterem conectados para que a fosse possível realizar a segunda etapa do projeto, a qual consistiria em elaborar planos de ação com impacto socialmente positivo. Borges et al. (2008) apontam que

Uma forma de tecnologia social que pode ser desenvolvida e estimulada é a elaboração de projetos comunitários pelos próprios atores que vivenciam uma dada realidade. Esses projetos, uma vez elaborados pela e para a comunidade, leva-se em conta as necessidades e demandas específicas daquele contexto, identificadas por quem com elas convive. Desse modo, essas

peessoas tornam-se sujeitos sociais e buscam transformar as condições de seu entorno. (BORGES et al., 2008, p. 24)

Iniciou-se a segunda fase do projeto com metade da quantidade inicial de alunos, passando de 500 jovens para pouco menos de 250. Nessa segunda etapa, os membros da equipe do projeto oferecem suporte, em encontros semanais, para que os alunos elaborem planos de ação para construção de empreendimentos solidários baseados nas necessidades de suas comunidades. Os projetos formulados foram avaliados em um painel realizado em outubro com a participação e colaboração da Ashoka.

Nesta oportunidade, em que se reiniciava o trabalho com o grupo evidenciou-se a importância de construir as regras básicas do funcionamento grupal, como forma de estabelecer o enquadre dos grupos operativos que se formavam (ZIMERMAN 1997).

Portanto, foi elaborado o contrato grupal da turma, onde os jovens criaram coletivamente as normas e valores que deveriam ser obedecidos para o bom desempenho das atividades e a permanência no Projeto. A proposta do contrato grupal relaciona-se também com o que Tenório (2007, p. 117) acredita, ou seja, que “[...] a participação voluntária ocorre mediante um grupo que cria suas próprias normas, maneiras de atuação e objetivos”.

A retomada das atividades da segunda etapa foi impedida devido à greve dos professores. Esse movimento grevista representou um desafio para o andamento do projeto, pois surgiu de forma inesperada e atrasou o cronograma de atividades que havia sido previsto. Porém, “o gestor do desenvolvimento social [precisa ser] um mediador multiquificado, situando-se em um contínuo que vai da capacidade de dar respostas eficazes e eficientes às situações cotidianas à capacidade de enfrentar problemas de alta complexidade” (FISCHER, 2007, p. 04). Assim, a equipe de trabalho, juntamente com sua coordenadora, pensou em alternativas e soluções para contornar essa situação. Aproveitou-se, então, esse período de paralisação escolar para elaborar o relatório de atividades do projeto e apresentá-lo aos parceiros.

Transposto este imprevisto, retomou-se as atividades com um encontro de jovens que ocorreu na Universidade Federal do Ceará e contou novamente com a presença da representante da Ashoka como facilitadora. Este encontro propiciou a integração entre as escolas e levou os jovens a refletirem, de forma dinâmica, sobre o que há de bom em suas comunidades, assim como o que há de negativo e o que poderia existir para que melhorasse, nesta ocasião foi aplicada a dinâmica “Que Bom, Que Pena, Que Tal”.

A partir desta ação, os jovens foram instigados a construir uma justificativa a partir de uma roda de conversa que culminou na construção coletiva de um texto. Esta atividade transcorreu com facilidade em todos os grupos, apesar de a tarefa ser a construção de um texto formal que geralmente é recebida pelos jovens com certa reserva, as ideias fluíram com facilidade e coesão de modo que em pouco tempo o texto já estava pronto. Atribuí-se essa facilidade ao momento de amadurecimento e entrosamento vivenciado pelos grupos nesta fase do projeto, assim como à metodologia utilizada. Para esta ação também foi decisiva a contribuição dos professores de português/redação, os quais adotaram como atividade da disciplina a correção e o aprimoramento do texto.

O próximo passo foi a elaboração de uma tabela com as metas e atividades necessárias para que os jovens alcançassem seus objetivos. Logo após foi reforçada a escolha dos monitores das turmas, ou seja, daqueles alunos que apresentariam o plano de ação durante o painel, representando todo o grupo.

Neste momento, em uma das turmas trabalhadas, sobressaíram características de pessoas que exerciam a liderança no grupo de modo autoritário, querendo impor seu ponto de vista e pondo em risco o processo de empoderamento pelo qual os jovens estavam passando. Diante desta problemática, foi elaborada uma intervenção a partir da utilização do recurso do jogo, em que se apresentaram os diversos tipos de liderança, levando os jovens a refletirem sobre qual eles consideravam o tipo mais adequado para o processo que eles estavam vivenciando, ou seja, mais uma vez os jovens foram levados a tomar as suas próprias decisões no espaço coletivo. Depois desta intervenção, percebeu-se um compartilhamento mais adequado das decisões e opiniões neste grupo, por meio do exercício circular da liderança.

Em seguida, apresentou-se aos jovens o plano de ação completamente preenchido, o que representou uma surpresa para os mesmos, já que eles construíram um projeto completo sem que percebessem a grandiosidade do processo, o qual se deu de forma dinâmica, grupal, integrativa, cooperativa e processual.

Na ação seguinte, os jovens foram orientados com relação aos *slides* e à apresentação do plano de ação que eles iriam realizar durante um painel com todas as escolas envolvidas no projeto. O painel de apresentação dos planos de ação do Projeto Gestão Social nas Escolas aconteceu na Faculdade Leão Sampaio e representou o término da segunda etapa do projeto.

Nessa oportunidade, os jovens puderam apresentar suas iniciativas para avaliadores experientes na análise de projetos sociais, os quais deram sugestões e incentivos que contribuíram para o amadurecimento das ideias postas nos planos de ação. Esse momento mostrou-se importante tendo em vista que “[...] deve haver diálogo, reuniões, troca de ideias e experiências,

além de amizade e bom relacionamento entre as pessoas” (FAVERO; EIDELWEIN, 2004, p. 37) para que pessoas desenvolvam o cooperativismo e o senso comunitário, além de promover a circulação das experiências e informações.

Entre as iniciativas criadas pelos jovens, podemos citar: oficinas ecológicas, produção de materiais de limpeza a partir da reutilização do óleo de cozinha e de garrafas PET, produção de brinquedos e bijuterias por meio da reciclagem de materiais, criação de uma farmácia popular baseada em plantas medicinais, entre outras.

O painel também propiciou um espaço de compartilhamento de saberes e experiências entre os jovens, além de representar um desafio, já que muitos deles nunca haviam se apresentado em público.

Nessa fase do projeto, é visível o amadurecimento e crescimento dos jovens tanto a nível individual quanto grupal, assim como o estreitamento da relação entre os parceiros do projeto. Esse amadurecimento é fundamental para a implementação da terceira etapa do projeto, a qual consistirá na incubação dos empreendimentos juvenis que se encontram melhor estruturados e no suporte para a execução dos outros planos de ação elaborados.

A incubação de empreendimentos comunitários torna-se importante, pois, conforme nos lembra Tenório (2003) e seus colaboradores,

Percebe-se, apesar da boa vontade, a fragilidade dessas organizações na gestão de suas atividades e projetos. Ressentem-se as mesmas de maior clareza para a elaboração, o acompanhamento e a avaliação de seus projetos. Ressentem-se, ainda, de elementos básicos para uma administração mínima de seus projetos e atividades. (TENÓRIO et al., 2003, p. 11)

Para a incubação do empreendimento, ter-se-á o apoio da Incubadora Tecnológica de Empreendimento Populares e Solidários, da Universidade Federal do Ceará, Campus Cariri. Durante o processo de incubação, os jovens participarão de oficinas com temáticas relacionadas à cooperativa que será formada e contarão com o suporte e assessoria especializada que se fizer necessária. Porém, esse processo não visa criar um vínculo de dependência. Pelo contrário, almeja-se que a cooperativa crie mecanismos para manter-se de forma autônoma, pois “A comunidade deve caminhar sempre em direção à sua emancipação, ou seja, deve aprender a conduzir os seus projetos sem ajuda externa” (TENÓRIO et al., 2003, p. 26).

Durante toda a realização do projeto, uma preocupação constante foi com o fortalecimento dos vínculos cooperativos entre os jovens, assim como o desenvolvimento do protagonismo e do fortalecimento do capital social comunitário. Compartilha-se da opinião de Cortegoso e Lucas (2008) de que

[...] simulando situações que devem ser resolvidas em colaboração, os aprendizes vivenciam a interação positiva – mesmo que eventualmente conflituosa – com os colegas e aprendem a se expor, argumentar e ouvir. Estimular sentimentos recíprocos de ajuda faz parte da intervenção, como prática pedagógica (busca de novos esquemas cognitivos) e como prática psi (busca de novos processos de subjetivação). É preciso construir uma relação onde o sucesso de cada membro está ligado à conquista do grupo, potencializando o coletivo, gerando uma postura mais auto-reflexiva e crítica [...]. (CORTEGOSO; LUCAS, 2008, p. 61)

Simultaneamente às ações acima descritas, outras atividades eram desenvolvidas com o objetivo de estimular esse potencial, como as dinâmicas de cooperação e as “tarefas semanais”. Essas “tarefas” consistiam em atribuir aos jovens algumas atividades relacionadas às ações que foram realizadas e às que seriam desenvolvidas na semana seguinte. Como “tarefa semanal”, foi atribuído aos jovens: criar grito de guerra e *slogan* da turma, eleger os monitores que representariam a turma no painel, pesquisar orçamento para o plano de ação, aplicar questionários para conhecer a comunidade, fazer *slides* para apresentação do plano de ação, entre outras.

Todas as ações desenvolvidas pelo PGSE se davam no espaço grupal. Dessa forma, a metodologia utilizada para as intervenções deveriam estar adequadas a essa peculiaridade. Portanto, optou-se por adotar a metodologia dos grupos operativos proposta por Pichon-Rivière (2009, p. 253), a qual “aponta para uma direção determinada a fim de compreendê-la e dirigi-la, sendo o grupo nosso instrumento para a realização de uma tarefa”.

Desse modo, as atividades eram facilitadas pelos estagiários, sempre direcionadas por uma finalidade, proporcionando a coesão grupal e lidando com conteúdos implícitos e explícitos que emergiam por meio dos diferentes papéis que circulavam entre os integrantes do grupo. Enfatiza-se que

A técnica operativa do grupo, sejam quais forem os objetivos propostos no grupo (diagnóstico institucional, aprendizagem,

criação artística, planejamento, etc.), tem como finalidade que seus integrantes aprendam a pensar numa co-participação do objeto de conhecimento, entendendo-se que pensamento e conhecimento não são fatos individuais, mas produções grupais. (PICHON-RIVIÈRE, 2009, p. 245)

A metodologia dos grupos operativos proporciona a execução de tarefas grupais, mas também produz como efeito secundário a qualidade de vida, a promoção da saúde mental e o bem-estar do sujeito no grupo na medida em que é dado a todos o direito igualitário de participação e de expressão na resolução dos problemas. Ou seja, “a terapia não é o objetivo principal do grupo operativo de aprendizagem, mas algumas de suas consequências podem ser consideradas terapêuticas na medida em que capacitam o sujeito para operar na realidade” (PICHON-RIVIÈRE, 2009, p. 253).

Paralelamente às ações nas escolas, foi oferecido o total de quatro formações aos professores sobre temas relativos a protagonismo juvenil, empreendedorismo social, metodologias para trabalhar com jovens, entre outras temáticas que se relacionavam com os objetivos do projeto.

A ênfase na formação dos professores se fez necessária diante do reconhecimento de que eles representam um forte aliado do projeto junto aos jovens, já que as ações se desenvolvem no ambiente escolar, tendo os professores maior contato com os mesmos.

Uma preocupação constante dos executores do PGSE era com a avaliação do desenvolvimento das atividades, visto que se fazia necessário verificar a aceitação e efetividade das ações com vistas ao aperfeiçoamento do projeto, já que “a validade da ação de um projeto comunitário depende do processo ou da maneira como é elaborado. Antes de ser entendido como um instrumento para atingir seus objetivos, é preciso planejar as atividades segundo as necessidades da comunidade” (TENÓRIO et al., 2003, p.14).

Diante disso, na primeira etapa do projeto foi aplicado um questionário junto aos alunos e professores, no qual se investigava qual a opinião deles com relação às atividades realizadas, aos instrumentos utilizados e ao impacto das ações.

Ao término da segunda etapa do projeto, foi realizada uma reunião que contou com a presença de representantes das três escolas envolvidas, entre professores e alunos, assim como da Ashoka, da Crede 19, da Sife, do Liegs e dos estagiários do projeto. Nessa reunião de avaliação, por meio de um grupo focal, priorizando a dialogicidade entre os atores, ressaltando os pontos positivos, assim como os que precisam ser repensados.

Outro ponto de extrema importância para o desenvolvimento do Projeto Gestão Social nas Escolas e que merece maior análise diz respeito à equipe de trabalho que elabora e executa as ações acima expostas. Coordenada por uma psicóloga, a equipe do PGSE é multidisciplinar, composta por estagiários do curso de graduação em Psicologia, Administração e Filosofia. A respeito dos trabalhos interdisciplinares, tem-se a contribuição de Pichon-Rivière (2009) no sentido de que

A didática interdisciplinar baseia-se na preexistência, em cada um de nós, de um esquema referencial (conjunto de experiências, conhecimentos e afetos com os quais o indivíduo pensa e age) que adquire unidade através do trabalho em grupo; ela promove, por sua vez, nesse grupo ou comunidade, um esquema referencial operativo sustentado pelo denominador comum dos esquemas prévios. (PICHON-RIVIÈRE, 2009, p. 125)

Semanalmente, acontecem as reuniões da equipe de trabalho, ocasião em que há o compartilhamento das experiências nas escolas, numa espécie de supervisão, e o planejamento das ações seguintes. Cabe ainda à equipe de trabalho o gerenciamento, a organização e a execução das atividades do projeto, a interlocução com as parcerias, a elaboração de relatórios mensais e semestrais de atividades, a confecção de trabalhos científicos relacionados ao projeto, entre outras funções.

Segundo Coutinho et al. (2005, p. 12), “[...] cabe ressaltar a importância de projetos de extensão universitária voltados para organizações solidárias, na medida em que estes auxiliam a população em suas necessidades básicas e específicas através de conhecimentos produzidos no contexto da universidade [...]”. Em contrapartida, “a integração da universidade com as comunidades permite a aplicação dos conhecimentos acadêmicos, adaptando-os a cada contexto e criando novas possibilidades de atuação profissional” (COUTINHO; BEIRAS; PICININ; LUCKMANN, 2005, p. 12).

Desenvolve-se dentro da própria equipe de trabalho um gerenciamento baseado na gestão social, ou seja, onde impera a dialogicidade das decisões, onde o foco são as pessoas, num processo de autogestão e empoderamento dos estagiários. De acordo com Coutinho et al. (2005, p. 8), “[...] são identificáveis duas determinações essenciais do conceito de autogestão: a) separa a distinção entre quem toma as decisões e quem executa e b) autonomia decisória de cada unidade de atividade [...]”. Dessa forma, os estagiários possuem autonomia e participação nas decisões e execuções de tarefas.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados podem ser compilados em: Encontro com os parceiros para definir ações do projeto; Formação dos professores; Reuniões de planejamento para elaboração das ações nas escolas; Formação com estagiários; Apresentação do projeto para os beneficiários; Elaboração de material audiovisual para as oficinas; Construção de um *blog*; Realização de treze oficinas de vivência na temática *gestão social* em onze turmas; Oficinas técnicas de 20h para os alunos do Colégio Conserva Feitosa, sobre reutilização de materiais recicláveis na produção de artesanato, tendo como produto a exposição em uma feira de ciências. Nessa ocasião, os alunos apresentaram também diversos talentos musicais e artísticos, como paródia, esquetes, produção de roupas a partir de materiais como copos de iogurte, garrafa PET, jornais, etc. A partir da observação desse potencial, alguns alunos dessa escola foram selecionados para participar de um projeto de fomento ao artesanato de Juazeiro do Norte também vinculado ao Liegs/UFC, que tem como objetivo fortalecer o artesanato local através de formações e consultorias, finalizando com a criação de um polo de artesanato de Juazeiro do Norte.

Apresentação de relato de experiência no *V Enapegs*; Elaboração de relatório parcial para ser entregue ao financiador; Formação com Ashoka em tecnologias sociais para segunda etapa; Encontro de integração de jovens para início da segunda etapa; Construção de uma matéria para a TV Verdes Mares – Rede Globo Nordeste; Realização de oito oficinas em onze turmas para elaborar plano de ação; Apresentação de painel – metodologia utilizada pelo Programa Geração Muda Mundo, da Ashoka Empreendedores Sociais; Reunião de avaliação entre atores do projeto: alunos, professores, núcleo gestor, crede, UFC, Ashoka.

O projeto atingiu diretamente quinhentos alunos e cerca de cinquenta professores. Nas pesquisas de avaliação, 67% dos professores acreditam que os temas são abordados adequadamente, 97% dos alunos acreditam que as atividades podem ser concretizadas na vida pessoal e profissional e 92% acreditam que tudo o que é abordado no projeto pode contribuir para as vivências do dia a dia. Os alunos ainda contribuem com a elaboração de materiais que são postados no *blog* e que demonstram sua satisfação com o projeto.

O trabalho desenvolvido nos permitiu compreendermos desafios a serem enfrentados no processo da realização das oficinas, como um número elevado de alunos em sala e a dificuldade de adesão dos professores nas ações, agravada pela greve dos professores no segundo semestre. Apesar dessas

dificuldades, o Projeto Gestão Social nas Escolas desenvolveu ações exitosas e atingiu os objetivos previamente estipulados. Desenvolvemos a segunda etapa com a adesão voluntária de 50% dos alunos inicialmente atingidos pelo projeto, com o vínculo fortalecido entre os atores e parceiros envolvidos como a Ashoka Empreendedores Sociais, garantindo a ampliação das ações e os resultados do projeto.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A experiência do Projeto Gestão Social nas Escolas colocou em evidência a discussão e as ações da ambiência universitária na comunidade escolar, estimulando a disseminação de ideias de impacto positivo nas escolas da região e respectivas comunidades. As ações realizadas enfatizam os ganhos provenientes do trabalho interdisciplinar e compartilhado próprio da gestão social.

As metodologias participativas foram aplicadas a partir do entendimento dos processos grupais, utilizando técnicas de dinâmica de grupo para facilitar que os alunos interagissem com as propostas trazidas a partir de suas próprias histórias. Os jovens passam a ter um papel de protagonistas no processo de aprendizagem, discussão e descoberta das informações. As atividades mostraram aos alunos seu potencial para mudar a própria realidade. Essa mobilização estimula o empoderamento dos sujeitos, identificando problemas, participando e elaborando estratégias criativas na resolução de problemas locais.

A centralidade exercida pelos grupos nos processos endógenos, a exemplo do que aconteceu no Projeto Gestão Social nas Escolas, confirma a premissa da gestão social quando prioriza as pessoas, auxiliando o grupo a exercer o diálogo e a solidariedade no trabalho em rede, onde os sujeitos se envolvam na construção de alternativas solidárias.

A operacionalização de projetos elaborados pelos alunos colocará em prática as soluções para os problemas que eles identificarem dentro da comunidade. O impacto trazido pela realização desses projetos pode fazer dos jovens multiplicadores desse protagonismo social, mostrando que a comunidade pode alcançar autonomia no processo de resolução dos problemas locais, habilidades necessárias para a construção de um sujeito participativo que pode atuar nos diversos espaços de decisão, desde os empreendimentos populares até a participação na construção e avaliação de políticas públicas locais.

REFERÊNCIAS

BORGES, A. C. V., et al. Ensino e Pesquisa em Administração e Gestão Social: uma experiência de integração academia-sociedade. In: CANÇADO, A. C.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SHOMMER, P. C.; RIGO, A. S. (orgs.). Os Desafios da Formação em Gestão Social. Palmas-TO: Provisão, 2008.

CANÇADO, A. Autogestão em cooperativas populares : os desafios da prática. 1 ed. Salvador: IES, 2007. V.1 21 2p.

CORTEGOSO, A. L.; LUCAS, M. G. (Orgs). Psicologia e Economia Solidária: interfaces e perspectivas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

COUTINHO, Maria Chalfin; BEIRAS, Adriano; PICININ, Dhiancarlos; LUCKMANN, Gabriel Luiz. Novos Caminhos, Cooperação e Solidariedade: a Psicologia em empreendimentos solidários. . Psicol. Soc., Porto Alegre, v. 17, n. 1, Apr. 2005 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v17n1/a02v17n1.pdf>>. Acesso em: 20 fev 2011.

ESPÓSITO, Marlene Veiga. O Educador Social e a Busca Ativa a Crianças e Adolescentes Exploradas Sexualmente. 2010. Disponível em: <<http://pair.ledes.net/gestor/titan.php?target=openFile&fileId=233>>. Acesso em: 20 mai 2011.

FAVERO, Eveline; EIDELWEIN, Karen. Psicologia e Cooperativismo Solidário: possíveis (des)encontros. Psicol. Soc., Porto Alegre, v. 16, n. 3, Dec. 2004 . Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v16n3/a05v16n3.pdf>>. Acesso em: 25 fev 2011.

FISCHER, Tânia. O futuro da gestão. In: HSM Management. São Paulo: HSM, 2007.v.10, n. 64. Set./out. 2007. Disponível em: <http://liegs.cariri.ufc.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=131&Itemid=58>. Acesso em: 24 fev 2011.

GOHN, Maria da Glória. Empoderamento e Participação da Comunidade em Políticas Sociais. Saúde e Sociedade, v.13, n.2, p.20-31, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v13n2/03.pdf>>. Acesso em: 20 fev 2011.

GIANNELLA, Valéria. Espaço Aberto para Trocas: Uma oficina sobre os paradoxos da mobilização social em contextos de exclusão extrema. Série editorial CIAGS, 2009.

LANE, Sílvia Tatiana Maurer. Histórico e fundamentos da Psicologia comunitária no Brasil. In: R.H.F Campos (Org.), Psicologia Social Comunitária Petrópolis, RJ: Vozes, 2007, p. 17-34.

NEUMANN, Lycia Tramuja Vasconcellos; NEUMANN, Rogerio Arns. Desenvolvimento Comunitário: Baseado em Talentos e Recursos Locais. São Paulo: Editora Global, 2004.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. O Processo Grupal. 8 ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

SILVA JR, J. T. (Org.) Formação Básica em Gestão Social: Módulo II-Planejamento e Projetos. Juazeiro do Norte: Banco do Nordeste, 2008.

SINGER, Paul. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o Conceito de Gestão Social. In: SILVA JÚNIOR, J. T.; MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. (Orgs.). Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção. v.1. Juazeiro do Norte, 2008. p. 26-36. Disponível em: <http://liegs.cariri.ufc.br/index.php?option=com_docman&task=catview&gid=131&Itemid=58>. Acesso em: 11 mar 2011.

TENÓRIO, F. G. (Coord.), et al. Avaliação de Projetos Comunitários: abordagem prática. 4 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

TENÓRIO, F. G. (Org.). Cidadania e Desenvolvimento Local. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VERONESE, Marília Veríssimo. Psicologia Social e Economia Solidária. São Paulo: Ideias e Letras, 2008.

ZIMERMAN, David E. Como Trabalhamos com Grupos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.