

BRASIL Ministério da Educação. **Gestão do setor educacional**. Secretaria de Administração Geral. Brasília, 1991.

Esta publicação contém os trabalhos que foram desenvolvidos no *Workshop* sobre gestão do setor educacional, promovido pela Secretaria de Administração Geral - SAG do Ministério da Educação e realizado em Belo Horizonte no período de 6 a 7 de dezembro de 1990.

A apresentação é feita pelo Secretário da SAG, Paulo Soares Edler, que faz uma síntese das idéias centrais dos sete trabalhos componentes desta publicação. A primeira parte traz um resumo do texto, elaborado por Luciano Amorim Borges, através do qual procura mostrar as três grandes áreas que servem de referência aos temas abordados, quais sejam: macro-social, jurídico-institucional e prático-administrativa.

Após a leitura de todos os temas, infere-se que o grande objetivo do *Workshop* é a busca de diretrizes e reflexões que possam conduzir "à ação consolidadora de um processo de modernização no Ministério da Educação" (p. 17), conforme afirmou Luciano Amorim no seu trabalho de síntese. Ressalte-se, entretanto, que o objetivo do *Workshop* não é colocado explicitamente ao leitor, que percorre todo o texto sem ter clara a natureza dos propósitos e as formas de utilização das sugestões no contexto programático do MEC. Isto pode dificultar a análise global do leitor, visto que a abordagem dos temas foi feita através de um *Workshop*, pelo qual os fundamentos conceituais e ideológicos apresentados devem ser submetidos a uma espécie de exame ou exercício de simulação sobre sua praticidade e viabilidade no contexto real - concreto - em que se insere.

As duas partes seguintes formam o conteúdo substantivo da publicação e são compostas de sete temas: quatro na segunda e três na terceira.

Na abordagem do tema **Educação no Brasil - desafios para a administração pública**, Célio Francisco França faz um interessante relato sobre os elos de reciprocidade existentes entre política econômica e política educacional. Ao evidenciar a natureza desta relação, ele situa seu relato explicativo no contexto da administração pública e no processo de construção do Estado social no Brasil.

A contextualização do tema permite ao leitor um posicionamento histórico, que facilita o entendimento da administração da educação no conjunto das estruturas institucionais do Estado brasileiro. Isto, evidentemente, possibilita uma análise sobre a política e a administração educacionais, agregada, sobretudo, aos ciclos e crises das políticas sociais desenvolvidas pelo governo federal.

O autor finaliza o texto alertando que o cenário político e institucional de hoje não propicia a adoção, na Educação, de medidas ortodoxas, extraídas do modelo monetarista que prescreve diminuição nos gastos com a escola pública e redução dos investimentos em programas sociais voltados para os estratos mais pobres da população. E, ainda, enfatiza a necessidade de "recriar as oportunidades de modernização administrativa e institucional indispensáveis à reconstrução do Estado brasileiro" (p. 62).

O autor estabelece, enfim, a modernização como referência maior, que deverá consubstanciar todo o trabalho de "construção de novas alternativas organizacionais para o setor público, ou à redefinição de novos papéis para o Estado no processo de desenvolvimento nacional" (p. 52).

Seguindo na temática da segunda parte do *Workshop*, Divonzir A. Gusso apresenta um texto intitulado **Aspectos Sócio-Políticos do Desenvolvimento Educacional - implicações para a administração dos sistemas educativos**. Encontra-se, na composição deste texto, uma consistente e criteriosa descrição analítica sobre o contexto político em que se desenvolveu a Educação nos anos 80. Destacam-se, nesta análise, os conceitos de sociedade civil, sociedade política e Estado; bem como as referências à dualidade: autoritarismo/pluralismo e modernidade/arcaísmo, prevalecente na concepção e implementação das políticas públicas nos anos 80.

É feito, em seguida, um relato sobre o III PSECD, inclusive sobre as fontes e processos de financiamento da educação, sempre com base naquele contexto sócio-político caracterizado pelo estilo de poder adotado pelos governos da época. Nessas análises, Divonzir sempre deixa sua impressão interpretativa, colocando-se criticamente, mostrando seu ponto de vista e sua posição diante dos fatos e situações que descreve. E, de-

vido a este estilo sintático de exposição e à demonstração de sua visão sincrética do fenômeno estudado, é que se espera uma análise mais aprofundada sobre as implicações sócio-políticas para a administração dos sistemas educativos. A discussão mantém-se no âmbito da política do governo federal e nos indicadores macro-econômicos, sem, contudo, dirigir-se para o aspecto mais específico relacionado à administração dos sistemas educativos, apesar de esta ser parte integrante da proposta temática - inclusive aparecendo como subtítulo.

Todo o trabalho apresentado por Divonzir tem sua base de fundamentação na necessidade de mudanças; portanto, segundo ele, no Brasil há que se "desenhar nova utopias, novas estratégias e novas políticas para seu sistema educativo-cultural (p. 93).

O tema que se segue é de Roberto Moreira e trata do **Impacto do Novo Texto Constitucional - perspectivas na administração pública da educação brasileira: democratização? descentralização?** Duas questões iniciais do texto orientam o leitor: 1) "em que medida a descentralização das atividades educacionais relativas ao ensino fundamental pode ajudar a superar o problema do analfabetismo?"; 2) a "descentralização, via municipalização do ensino fundamental, pode melhorar o acesso, a permanência e a progressão nos estudos dos alunos desse nível de ensino?" (p. 101). A leitura das partes subseqüentes do texto proporciona uma reflexão sobre aspectos legais relacionados à: descentralização; competência do Estado; distribuição de recursos e financiamento da educação. Moreira situa cada um desses tópicos no contexto da legislação federal, fazendo um histórico que inicia em 1967, com o Decreto-lei 200, até 1988, com a Carta Constitucional.

Mas, se se considerarem as duas interrogações que o autor faz, a explicitação do aparato legal não é suficiente para abordá-las na totalidade da perquirição que elas possuem. A busca de respostas fica reduzida à constatação de que legalidade e realidade estão distanciadas e, por isto mesmo, as recomendações finais são no sentido de que "é preciso desenvolver esforços para se materializar efetivamente o processo de descentralização, em particular, o da municipalização do ensino; (...) É ne-

cessário, antes de tudo, municipalizar o interesse pela escola e pelos resultados da educação" (p. 120).

Walter Costa Porto apresenta o trabalho seguinte, que tem o mesmo título do anterior, ou seja **O Impacto do Novo Texto Constitucional na Educação**, seguindo-se, igualmente, o subtítulo já citado. A duplicação de um mesmo título possui, no mínimo, uma questão de forma, visto que, em publicações acadêmicas como esta, não se repete o título segundo as abordagens de diferentes autores. Ao contrário, sucedem-se as abordagens dentro de um mesmo título, compondo, desta forma, o conjunto temático referente a este título específico.

Porto dedica a maior parte de sua análise à descrição de aspectos jurídicos de textos constitucionais, enfatizando conceitos como, por exemplo, as normas constitucionais programáticas. Concentra-se na exposição cronológica sobre a trajetória constitucional no Brasil, destacando o tratamento regulamentar e formal dado à educação na história legislativa brasileira. Não há comentário crítico sobre os impactos e as perspectivas na educação como sugere o título do seu trabalho. As interrogações - democratização? descentralização? - componentes do subtítulo que intitula o texto, não são consideradas, a não ser como excertos da legislação.

A terceira parte do *Workshop*, que devido às falhas de revisão aparece como segunda, inicia-se com o texto de Juracy C. Marques, sob o título **Implantação de Planos, Programas e Projetos Educacionais - quinze pontos críticos para minimizar obstáculos**. Com uma forma direta e concisa, a autora apresenta um trabalho original na forma de abordar e analisar a gestão da administração da educação. Ao invés de circunscrever sua descrição nas referências aos fatores limitantes à implantação de planos, programas e projetos educacionais, Juracy Marques vai além e amplia o debate incluindo as estratégias organizacionais para a superação de obstáculos.

Por intermédio de uma concatenação expositiva que dá sentido lógico/sequencial à leitura, a autora recoloca a função da gerência e das equipes na gestão da educação. Afirma que o "gerente passa a ter um

papel decisivo, como facilitador e propulsor do crescimento, como coordenador das ações que, ao nível de qualidade, levem a desenvolver competência nos indivíduos e competitividade nas organizações" (p. 168). Quanto às equipes, a posição expressa é a de que, através da coesão e participação de seus membros, torna-se possível o melhor atendimento às metas dos programas e projetos, como também potencializa as condições administrativas para o cumprimento da missão organizacional.

É importante ressaltar que o trabalho de Juracy Marques tem um foco conceitual, uma espécie de elemento catalizador que sintetiza sua explicação. Toda a leitura converge para uma de suas afirmações de cunho filosófico: "programas e projetos não se esgotam em si, são tecnologias disponíveis para o detalhamento do 'fazer' no mundo do trabalho, em busca do 'ser' como existência ou condições de vida em padrões aceitáveis de dignidade e bem-estar social e humano" (p. 167).

Prosseguindo na terceira parte do *Workshop* há o trabalho de Lauro Carlos Wittmann sobre: **Planejamento Substantivo como Referência para a Organização Administrativa - forma de organização administrativa: soluções administrativas e gerenciais**. Nas explicações referentes à Educação e seu processo de planejamento e administração, o texto apresentado divide-se em três partes: o movimento teórico, o movimento do objeto e a mediação administrativa. Quanto à primeira parte, o autor faz um relato congruente e, sobretudo, ideologicamente fundamentado, a respeito das concepções humanas referentes à análise e compreensão da educação como processo histórico de produção de idéias. Na mesma linha explicativa e com a mesma ênfase demonstrativa, Wittmann relata sobre o movimento do objeto que, em última análise, é um convite à reflexão sobre os elos existentes entre teoria e prática. A sua posição conceitual remete o leitor ao entendimento das relações intrínsecas entre subjetivo/objetivo e idealidade/realidade, que direciona o desenvolvimento da educação no interior da construção da própria sociedade. Por isto mesmo afirma ele que a "educação, o planejamento e a administração da educação, na sua teoria e na sua prática, se constroem no concreto (...) na reconstrução permanente da teoria no interior e como dimensão do processo histórico" (p. 188).

Ao abordar o tema sobre mediação administrativa, Wittmann traz a discussão para patamares mais operativos relacionados ao planejamento e administração da educação. Contudo, não atribui a mesma ênfase demonstrativa e explicativa dada às duas partes anteriores de seu texto, o que reduz, em parte, os componentes para uma interpretação global e conclusiva. Apesar da proposição que intitula o trabalho de Wittmann, **soluções administrativas e gerenciais**, não se esperava, evidentemente, que estas fossem relacionadas, mesmo porque, ele próprio preceitua que "não existem receitas ou fórmulas acabadas. As soluções precisam ser produzidas historicamente pelas pessoas envolvidas na prática social da educação" (p. 205). Mas, por outro lado, o processo de transformação da Educação, que ultrapasse a "mera modernização administrativa", carece do detalhamento prático, consubstanciado na contemporaneidade do mundo real. Do contrário, corre-se o risco de permanecer no vazio da retórica que não se materializa no cotidiano da prática social da Educação. Comprova essa assertiva a afirmação feita pelo autor sobre a mediação administrativa: "sem referirmos ao histórico-concreto, nossas intenções e inferências, por mais lúcidas e pertinentes que possam parecer, sustentam a convivência da boa intenção dos propósitos e do brilho do discurso com as trevas da ação. Elas sustentam a convivência das ufanistas posições voluntaristas e das olímpicas posturas teóricas com a tragédia do sofrimento de quem faz e sofre a educação escolar" (p. 200).

O tema, em seu todo, é sintetizado em três quadros que contêm fluxos e reflexos entre as posições e situações componentes do arcabouço teórico/prático desenvolvido; mas, também por deficiências de revisão, o leitor não tem acesso ao Anexo nº 3 - **Quadro - Participação: equívocos e perspectivas**, que não foi impresso no final do texto.

O último tema de todo o documento que sistematiza o *Workshop* é de Jorge Ferreira da Silva, que o apresenta como sendo o de número 4, sobre Gestão do Setor Educacional. Na realidade, seu trabalho é o terceiro da parte três, compondo o conjunto temático referente à situação técnico-gerencial da administração da educação.

Com o título **Situação e Estratégias de Modernização Técnico-Gerencial da Administração da Educação**, o autor faz um relato so-

bre a crise educacional, subdividindo-a em três modalidades: crise de resultados, crise institucional e crise de projeto. Partindo desta ambiência, são apresentadas as estratégias que poderão ser utilizadas como forças de enfrentamento desta situação de crise. Refere-se o autor a quatro elementos estratégicos, que formam o arcabouço conceitual/metodológico/operacional capaz de criar as condições psicossociais e institucionais de reversão à crise instalada. São eles: a organização, a gestão, a informática e os recursos humanos.

Jorge Ferreira tem no processo de modernização técnico-gerencial o eixo central de sua exposição e, por isto, propõe alguns fundamentos conceituais, procedimentos operativos e formas de organização como contribuição a um grande programa de ação "para a transformação da Administração da Educação do País". As proposições apresentadas, sobretudo no interior do "quadro dramático" em que se encontra a Educação, são realmente necessárias e coerentes com a gravidade do momento atual. Mas, quanto à viabilidade delas como parte de um "processo de sincronização com as transformações revolucionárias atualmente vividas, praticamente, por todo o mundo" (p. 217) é possível identificar fortes empecilhos. Um deles é a própria noção de modernização da Educação não suficientemente explicitada pelo MEC e, também, a ausência de aporte financeiro que o autor não considerou, afirmando que, "pondo de lado in-

tencionalmente qualquer preocupação com financiamentos e outras, na suposição de que serão examinadas em outros documentos preparados para o Encontro" (p. 237). Este assunto não foi tratado como parte desta publicação, como não há, claramente definida pelo MEC, uma linha própria de financiamento que demonstre a opção política em utilizar as estratégias de ação propostas.

A publicação do Workshop se encerra com o trabalho de Jorge Ferreira. Não há, no final, um comentário interpretativo, sobretudo dos dirigentes do MEC patrocinadores do evento, a respeito dos processos organizacionais de viabilização das propostas produzidas. Como todos os textos trazem uma orientação convergente, ou seja, a consolidação de um processo de modernização do Ministério da Educação, torna-se importante ao leitor conhecer a dinâmica e as condições operacionais em que os textos possam ultrapassar a fase de idealização e transformar-se em indicadores e referências à ação concreta. Esta posição institucional, entretanto, não é explicitada; fica a impressão de inconclusão.

Roberto A Algarte
Departamento de Planejamento e Administração
- Faculdade de Educação da UnB