

Mudanças dos profissionais em estruturas educacionais complexas

José Moran

*Pesquisador, Professor, Conferencista e Orientador de projetos inovadores na educação.
Texto complem. ao capítulo 3, do meu livro "A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá", p. 73.*

Por que numa época de grandes mudanças sociais elas acontecem tão devagar na educação? Por que profissionais inteligentes se acomodam em rotinas, em modelos repetitivos, que muitas vezes causam pouca realização pessoal, profissional e econômica? Sem dúvida a educação depende de ter melhores condições de formação, remuneração e valorização profissional. Mas quando observamos instituições educacionais públicas e privadas de renome com boas condições de trabalho, ainda assim os resultados costumam ser inferiores ao desejável.

Por que profissionais educacionais bem preparados demoram para executar mudanças pedagógicas e gerenciais necessárias? Mudanças dependem de uma boa gestão institucional com diretrizes claras e poder de implementação. Mas uma explicação das dificuldades da mudança pessoal reside em que as pessoas possuem atitudes bem diferentes diante do mundo, da profissão, da vida. Em todos os campos encontramos profissionais com maior ou menor iniciativa, mais ou menos motivados, mais convencionais ou proativos. Nas instituições educacionais – organizações cada vez mais complexas - convivem gestores e professores com perfis pessoais e profissionais bem diferentes.

Constatamos que existem, basicamente, dois grandes perfis pessoais e profissionais (com diferentes variáveis e justificativas): os automotivados e os que precisam de motivações mais externas. Os automotivados são mais ativos, procuram saídas, não se detêm diante dos obstáculos que aparecem e por isso costumam realizar mais avanços a longo prazo. Os motivados externos são mais dependentes, precisam ser mais monitorados, orientados, dirigidos. Sem essa motivação externa perdem o ímpeto, quando aparecem dificuldades, ou quando o controle diminui. Os automotivados pesquisam e, com poucos recursos ou condições, constroem novos projetos. Os dependentes, nas mesmas ou melhores condições, preferem executar tarefas, obedecer ordens, realizar o que outros determinam. Os dependentes querem receitas, os automotivados procuram soluções. Nas mesmas instituições educacionais e nas mesmas condições, gestores, professores, funcionários mostram posturas e perfis diferentes. A maior ou menor automotivação para aprender se explicita em quatro tipos de atuação profissional.

1. Profissionais previsíveis

São gestores e professores que aprendem modelos e tendem a repeti-los permanentemente. Gostam da segurança, do conforto da repetição. Dependem de motivações externas. Fazem pequenas alterações, quando pressionados, mas, se a pressão da autoridade diminui, o comportamento tradicional se restabelece. Encontramos profissionais previsíveis competentes, que realizam um trabalho exemplar, sério, dedicado. E encontramos também previsíveis pouco competentes, pouco preparados, que copiam modelos, receitas sem muita

criatividade.

2. Profissionais proativos, automotivados

São gestores e professores que buscam sempre soluções, alternativas, novas técnicas, metodologias. Procuram, em condições menos favoráveis, fazer mudanças (se motivam para continuar aprendendo). Diante de novas propostas ou idéias, fazem pesquisa, e procuram implementá-las e avaliá-las.

Temos duas categorias de proativos: Uns são dinâmicos, ágeis e implementam soluções previsíveis, conhecidas, aprendidas em palestras ou cursos de formação. Outros são proativos inovadores: Trazem propostas diferenciadas, ainda não tentadas antes. Ambos são importantes para fazer avançar a educação, mas é dos inovadores neste momento que precisamos mais.

3. Profissionais acomodados

São professores e gestores que procuram a educação porque – na visão deles - é uma profissão pouco exigente e muito segura. Não se ganha muito, mas permite ser levada como “um bico”, sem muito compromisso. São profissionais burocráticos, que fazem o mínimo para se manter; questionam os motivados, os jovens idealistas; culpam o governo, a estrutura, os alunos pelos problemas. Muitas vezes ocupam cargos importantes e os utilizam em proveito próprio ou de grupos específicos, que os apoiam ou elegem. São um peso desagregador e imobilizador nas escolas, que torna muito mais difícil realizar mudanças.

4. Profissionais com dificuldades maiores

Alguns tem dificuldades momentâneas ou conjunturais. Passam por uma crise pessoal ou familiar, ou alguma doença que dificulta o seu desempenho profissional. Com o tempo se recuperam e retomam o ritmo anterior. Mas também há profissionais que possuem dificuldades mais profundas. Pode ser de relacionamento - são difíceis, complicados, não sabem trabalhar em grupo – de esquizofrenia, de autocentramento – se acham os donos do mundo – e tantas outras. São pessoas difíceis, que complicam muito o andamento institucional, a relação pedagógica e a gestão escolar.

Nas instituições convivem estes quatro tipos de profissionais, que contribuem de forma diferente para os avanços necessários na educação: Os previsíveis, mesmo vendo os problemas, preferem continuar com sua rotina confortável e só mudam com uma pressão continuada externa. Os acomodados são os que mais criticam o estado das coisas, os que culpam os demais pelos problemas – governo, direção, alunos mal preparados, condições de trabalho, salários baixos – e utilizam esses questionamentos que fazem sentido para justificar sua não ação, sua pouca preocupação com as mudanças efetivas. Criticam muito, realizam pouco e atrapalham os proativos, muitas vezes com críticas corrosivas e pessimistas (“já vimos esse filme antes e não deu em nada”, “isso é fogo de palha, idealismo de jovens...”). Os que têm dificuldades maiores são também um peso na mudança, porque ou estão em um período complicado e pouco podem contribuir ou possuem personalidades difíceis, ariscas, autoritárias, que tornam complexa a convivência, quanto mais a mudança. Os proativos estão prontos para fazer mudanças, mesmo antes de serem solicitadas

institucionalmente e procuram implementá-las em pequena escala, quando não há ainda uma política institucional que favoreça as mudanças.

A gestão das mudanças

É importante ressaltar que a atitude fundamental de maior ou menor proatividade pessoal não é inata, pode ser aprendida e modificada por cada um. As atitudes não são definitivas. Uns migram de uma atitude mais passiva para outra mais dinâmica, quando acham sentido novo no que fazem. Outros podem cansar-se de ser pró-ativos incompreendidos e se acomodam no convencional.

A mudança pode ser induzida, provocada, preparada. Quando há uma insistência institucional maior, quando os gestores mantêm por muito tempo a atenção focada na mudança ela acontece mais facilmente. Quando surge num ímpeto temporário, sem o acompanhamento permanente, costuma provocar uma acomodação dos que não estão motivados. Preferem voltar ao conforto do habitual. Em organizações fragmentadas em grupos, nichos, onde não há diretrizes e modelos de gestão convergentes, as mudanças são muito mais difíceis, porque dependem do voluntarismo pessoal e grupal e não da gestão profissional convergente.

Vale a pena que, além de profissionalizar a gestão institucional, mostrar na gestão pessoal que sendo pró-ativos conseguimos maior realização e ganhos profissionais em reconhecimento e econômicos. Os proativos são mais requisitados, porque trazem mais benefícios para a instituição, se souberem também trabalhar em equipe. Muitos pensam que fazendo o previsível, já é suficiente e é o melhor na relação custo-benefício. Há pouco incentivo para mostrar que a mudança, que a atitude positiva, proativa traz uma realização muito maior, principalmente a longo prazo. Para a mudança da mentalidade acomodada de muitos gestores e educadores, é importante fazer uma divulgação maior dos empreendedores, dos inovadores, dos proativos, dos que trazem contribuições significativas para a instituição, para os alunos e também para si mesmos.

Propostas de mudança num período de transição

Na educação costumamos apresentar propostas pedagógicas fechadas ou iguais para todos. Diante da diversidade de posturas profissionais e motivações diferentes dos profissionais, penso que seria interessante apresentar propostas pedagógicas com alguma flexibilidade:

- para os mais previsíveis e motivados externamente, funciona mais criar conteúdos, roteiros detalhados de aprendizagem, atividades, avaliação (passo a passo). Precisam de materiais, livros, orientações específicas.

- para os automotivados e proativos é mais importante mostrar possíveis caminhos, roteiros de aprendizagem diferenciados. O importante não é o conteúdo pronto, mas as dinâmicas, as atividades, as possibilidades de pesquisa, a criação de condições de aprendizagem (motivar, orientar...), a relação teoria-prática, os projetos.

Na educação precisamos da flexibilidade criativa dos pró-ativos e da previsibilidade também, porque a maioria prefere o que é o previsível ao inovador. Os automotivados e pró-ativos gostam de menos detalhamento. Inventam mais os próprios caminhos, desenvolvem seus projetos. Como temos atualmente mais profissionais motivados externamente do que proativos precisamos de estratégias diferenciadas para poder conseguir fazer mudanças mais significativas e profundas.

As Secretarias de Educação podem prever materiais detalhados de como ensinar cada conteúdo específico para a maioria dos docentes, porque eles se sentem mais confortáveis e seguros com eles. Esses professores não exploram muito por conta própria os roteiros de aprendizagem. Daí o sucesso das empresas que fornecem pacotes com livros e materiais multimídia prontos, iguais para todos. Ao mesmo tempo precisam sinalizar, apoiar e incentivar mudanças profundas na organização pesada atual, apoiando inovações no currículo, nas metodologias, na organização de ensino e aprendizagem, na inserção de tecnologias em rede, na formação continuada, apoiando gestores, professores e escolas que apresentem projetos pedagógicos viáveis neste período de transição para outros diferentes em construção, e que serão realizados certamente pelos mais automotivados inovadores. As mudanças na educação são lentas e difíceis, mas precisam ser aceleradas porque o que temos feito até agora é estruturalmente insuficiente para acompanhar o ritmo alucinante experimentado pela sociedade como um todo.