

GESTÃO ESCOLAR: GUIA DO DIRETOR EM DEZ LIÇÕES

Pedro Faria Borges

Lição 5: Trabalho Cooperativo

A educação formal não é tarefa para indivíduos, mas para equipes isoladamente, ainda que haja competência e comprometimento, os resultados do trabalho educacional são quase sempre insignificantes.

Em termos de produtividade, uma escola se distingue de outra em virtude do maior ou menor grau de sintonia entre professor e escola, entre professor e aluno, entre escola e família, entre alunos, entre professores. Quando essas relações são desafinadas, por melhor que seja o desempenho de cada indivíduo, sempre há prejuízos. Mais do que de energia, o trabalho educacional precisa de sinergia.

Cuidar do crescimento das pessoas é um dos caminhos mais efetivos para a formação de uma equipe. Por maior que seja o esforço, é muito difícil constituir uma equipe, quando as pessoas do grupo, em sua maioria, são egoístas, mesquinhas, agressivas, desleais, competitivas, duras, irônicas, permissivas, autoritárias. A competência individual (técnica e pessoal) é condição necessária para a democratização das relações, para se dar poder aos indivíduos, sem que se caia no caos, sem aumentar a confusão e sem dificultar o gerenciamento da equipe.

O talento individual, embora imprescindível, não é suficiente para que forme uma equipe. É necessário que os talentos se unam em torno de um objetivo comum, é preciso que tenham uma visão compartilhada. O trabalho individual bem-feito, sem um norte, não-sintonizado, é pouco efetivo para a consecução das metas de uma instituição. Quando há uma única direção para as energias individuais, cria-se uma sinergia.

A falta de um objetivo comum gera perda de energia. As pessoas podem trabalhar com afinco, vestir e suar a camisa, mas não conseguem resultados significativos com os esforços despendidos. Em seu livro *A quinta disciplina*, Peter M. Senge diz, a respeito do objetivo comum, o seguinte:

Um objetivo compartilhado, ou comum, não é uma ideia, mas uma força inculcada no coração das pessoas, uma força de poder impressionante. Pode ser inspirado por uma ideia, mas assim que ganha impulso — se tiver força suficiente para atrair mais de uma pessoa — deixa de ser uma abstração, transformando-se em algo concreto. As pessoas começam a vê-lo como se existisse. Poucas forças nas relações humanas têm o poder de um objetivo que é de todos.

Num nível mais simples, um objetivo comum é a resposta à pergunta: 'O que queremos criar?'. Assim como os objetivos pessoais são imagens que as pessoas carregam na mente ou no coração, o mesmo acontece com os objetivos compartilhados pelas pessoas de uma mesma organização. Eles criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades.

Um grande desafio para a liderança de uma escola é conseguir o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos. A relação de uma pessoa com o trabalho que executa, ou melhor, com a instituição em que tudo pode acontecer em quatro níveis:

- **Apatia**

Nenhum comprometimento, nenhum interesse, nenhuma energia. Não é contra e nem a favor. Está sempre de olho no relógio.

- **Obediência**

Faz o que lhe compete, não quer perder o emprego. Segue o regulamento, as normas, à risca. É um bom soldado.

- **Participação**

A pessoa quer. Faz tudo que for necessário dentro do espírito da lei. Ajuda a realizar o objetivo, mas não sente que ele também seja seu, embora reconheça os seus benefícios.

- **Comprometimento**

Não se trata de realizar um objetivo da empresa, mas de estar comprometido com algo que dá sentido à própria vida. A pessoa fará com que o objetivo se realize. Se necessário, cria novas estruturas.

Na maioria das escolas, o envolvimento de professores, de funcionários, de alunos não vai

além da participação, porque não há um objetivo comum, uma visão compartilhada. O objetivo comum deve ser construído dentro do grupo, considerando os objetivos pessoais. Um objetivo imposto pela liderança, ainda que honesta e competentemente, não alcança o nível de comprometimento das pessoas. Estas só se comprometem com aquilo que ajudaram a criar, que definiram em conjunto.

Em obra já citada, Peter M. Senge narra o seguinte episódio:

Talvez você se lembre do filme Spartacus, uma adaptação da história de um escravo gladiador romano que liderou uma rebelião de escravos em 71 a.C. Os escravos, depois de derrotarem as legiões romanas por duas vezes, após um longo cerco e uma árdua batalha, foram finalmente dominados pelo general Marcus Crassus. No filme, Crassus diz aos sobreviventes do exército de Spartacus: "Vocês eram escravos e voltarão a ser escravos. Entretanto, serão poupados da pena de crucificação por demência das legiões romanas. Basta apenas me entregarem o escravo Spartacus, pois não sabemos quem ele é".

Após uma longa pausa, Spartacus (interpretado por Kirk Douglas), levanta-se e diz: Eu sou Spartacus. Então o homem que está a seu lado também se levanta e diz: Eu sou Spartacus. Outro homem levanta-se e faz o mesmo, e, no transcorrer de um minuto, o exército escravo todo está de pé.

Apócrifa ou não, essa história mostra uma profunda verdade. Pondo-se de pé, todos os homens optaram pela morte. Mas a lealdade do exército de Spartacus não era ao homem Spartacus, mas sim, ao objetivo que ele inspirava e que era compartilhado por todos — a ideia de que podiam ser livres. O objetivo era tão forte que nenhum dos homens suportaria a ideia de abandoná-lo e voltar à escravidão.

O desempenho de uma equipe depende da competência individual de seus membros e da capacidade de trabalhar bem em conjunto. É bastante frequente o exemplo de equipes de futebol com grande número de estrelas que apresentam resultados desprezíveis em campeonatos; e não é raro equipes com menor número de talentos individuais surpreenderem grandes equipes. É fácil perceber que equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos, mas que nem sempre indivíduos talentosos formam equipes talentosas. Uma equipe é bem mais que um conjunto de pessoas.

Sentimento de equipe não se confunde com sentimento de amizade. Os administradores escolares, na ânsia de terem equipes afinadas, muitas vezes gastam boa parte de seu tempo promovendo encontros, reuniões, festas, comemorações que possam criar laços de amizade entre os membros de seu grupo. A amizade não precisa ser patrocinada pela instituição. O indivíduo é capaz, por si só, de escolher e de cultivar seus amigos. O amor é gratuito. Não é necessário, para que se tenha uma equipe produtiva, que os membros de um grupo morram de amores uns pelos outros.

O professor, principalmente os das séries mais adiantadas, precisa ter uma visão holística da educação e do espírito cooperativo. O seu conteúdo, a sua disciplina, as suas crenças, os seus objetivos, os seus sonhos são parte de uma realidade muito maior. É com os outros conteúdos, as outras disciplinas, as outras crenças, os outros objetivos, os outros sonhos que ele conseguirá conduzir o aluno até mais próximo da verdade. A relação com os outros professores, com os supervisores, os coordenadores, os orientadores educacionais, os psicólogos, os diretores devem ser de cooperação, de lealdade. Os alunos, quando percebem que há unidade no grupo de educadores, se sentem mais seguros, mais confiantes e mais dispostos a seguir orientações, a gastar energia com as tarefas escolares. O melhor caminho para que o aluno valorize o trabalho do professor é o professor valorizar o trabalho de cada um de seus colegas. E isto não é difícil, pois o conhecimento é um todo, dividido em disciplinas, porque individualmente não se dá conta do todo.

O trabalho cooperativo tem uma importância muito grande na rotina de uma escola, porque satisfaz três necessidades básicas:

1. Cumprimento da missão.
2. Realização e proteção.
3. Crescimento pessoal, profissional e como membro da equipe.

O cumprimento da missão exige método, disciplina e as pessoas sentem necessidade de organização, de ordem; a participação, a alegria de contribuir e de realizar algo são inerentes ao ser humano, assim como a necessidade de proteção, de segurança, de apoio, de se sentir pertencendo a um grupo; o crescimento é natural, orgânico: todos querem crescer. O crescimento profissional é possível (ainda que com mais dificuldade) isoladamente, mas o

pessoal e o crescimento como membro do grupo (aprender a ouvir, a falar, a liderar, a compartilhar ideias) só são possíveis no trabalho em equipe.

A opção de uma pessoa por trabalhar em uma escola ou sistema educacional deve estar relacionada com a capacidade de a escola ou o sistema oferecer, principalmente, condições para um trabalho cooperativo. Os trechos a seguir justificam por que se joga tão forte no trabalho de equipe, baseado na cooperação entre pessoas.

A competição, considerada como a principal coisa na vida, é bárbara demais, é dura demais, apenas uma questão de músculos fortes e determinação obsessiva, que possibilita um modo de vida para, no máximo, mais duas gerações. Depois deste tempo, ela deverá produzir fadiga nervosa, diversos fenômenos de escapismo, uma procura do prazer tão tensa e tão difícil quanto o trabalho — uma vez que o descanso se tornou impossível — e, no fim, o desaparecimento da espécie. (Bem-and Russeli)

O único caminho aberto para nós está na direção de uma paixão comum, de uma conspiração de amor. (Pierre Trudeau)

Ei vivir democrático es una obra de arte. No tiene que ver con eficiencia, no tiene que ver con la perfección, tiene que ver con el deseo de ana convivencia en la fraternidad.

La democracia es un proyecto común, por eso es una obra de arte, porque tiene que configurarse momento a momento en la convivencia. Por eso es que la democracia no es una temática dei poder. (Humberto Maturana)

O trabalho cooperativo pressupõe integração, comunicação, responsabilidade mútua, consideração por aquele que está ao seu lado, que se comprometeu com você e com quem você se comprometeu. A cooperação não ocorre naturalmente, é um comportamento aprendido. Numa escola em que as pessoas aprendem a competir umas com as outras para progredir, não será com discursos e tapinhas nas costas que professores e funcionários começarão a construir relacionamentos de confiança, a trabalhar cooperativamente. Mais do que as palavras, importam, neste momento, as atitudes do diretor.

A partir de uma mudança verdadeira na conduta do diretor e da adoção de novos processos operacionais, é possível iniciar uma transformação. Pode-se, por exemplo, avaliar o desempenho da equipe de professores que trabalha com a 5ª série E, em vez de avaliar isoladamente o trabalho de cada professor. O diretor pode destacar os projetos desenvolvidos por equipes mais que aqueles que foram conduzidos individualmente.

Desaprender um comportamento é um processo bastante complexo; envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança. Em momentos de desaprendizagem, o papel do diretor é relevante. Esse processo pode ser compartilhado, mas não delegado. O diretor precisa estar na frente, sinalizando com suas atitudes que o comportamento competitivo agora é considerado mais negativo, enquanto o cooperativo, mais positivo.

No momento em que a escola percebe que a sua função social vai além da simples transmissão de conhecimentos, em que o professor descobre que o seu desafio não é ensinar, mas garantir a aprendizagem, em que se sabe que uma das melhores maneiras de avaliar as instituições educacionais é avaliar a “performance” de seus alunos, torna-se imperativo mudar a dinâmica das relações. O trabalho cooperativo, em todos os níveis, não é uma opção, mas uma exigência dos novos modelos de ensino e aprendizagem. Talvez seja esta mudança a mais urgente a acontecer em nossas escolas: criar cooperação entre o ensino e a aprendizagem.

O ensinar e o aprender têm sido, em muitas escolas, uma tarefa árdua, com resultados aquém da expectativa da sociedade. Isto ocorre porque se parte de um pressuposto que é meia-verdade; acredita-se que, havendo ensino, conseqüentemente haverá aprendizagem, e não é tão simples assim.

É verdade que os professores ensinam, e que os alunos aprendem, mas acreditar que os alunos aprendem porque os professores ensinam é iludir-se. Ensinar e aprender são processos entrelaçados, imbricados, mas não há entre eles uma relação linear de causa e efeito.

Muitas escolas têm focado quase que exclusivamente o ensino, privilegiando a agenda do professor, que se distancia, cada vez mais, das necessidades e das expectativas do aluno. Se se observa o dia-a-dia da maioria das escolas, verifica-se que as situações de ensino predominam.

Em situações de ensino:

- Quem decide o que deve ser aprendido é o outro (professor).
- O processo é fragmentado, separado da vida.

- O aprendiz apenas escuta e pensa, não tem o que fazer:
 - Você entendeu?
 - Sim.
 - Ok, vamos em- frente.
- O sucesso depende de ficar quieto, seguir orientações.
- O tempo é de quem ensina e é difícil de controlar, porque não se considera o ritmo de quem aprende.
- O foco não está no aprendiz, mas nas unidades de estudo, nos planejamentos elaborados com antecedência.
- As atividades estão centradas no professor.

Ao privilegiar o ensino, acreditando que a melhoria dos resultados de aprendizagem é diretamente proporcional à melhoria das estratégias de ensino, as escolas tendem a:

- Dar ênfase exagerada aos recursos tecnológicos.
- Supervalorizar momentos específicos de avaliação.
- Abusar das aulas expositivas.
- Ignorar o aluno, desconsiderando os seus conhecimentos e sentimentos.
- Supervalorizar o professor-instrutor em detrimento do professor-educador.
- Ser eficientes, e não eficazes.

As escolas que enfocam a aprendizagem privilegiam o aluno, considerando as suas necessidades, desejos, sentimentos, expectativas. O ponto de partida é o aluno, e, logicamente, essas escolas organizam o tempo, o espaço, as relações de modo bastante diferente daquelas que dão ênfase ao ensino.

Em situações de aprendizagem:

- O aprendiz é quem decide o que aprender.
- O mundo do aprendiz importa muito, tudo deve ser contextualizado.
- O aprendiz age, junta raciocínio e prática.
- O sucesso depende da participação, do envolvimento.
- O tempo é do aprendiz, as atividades acontecem no ritmo dele.
- As atividades estão centradas no aluno.
- Predomina o diálogo.

As escolas que têm como foco a aprendizagem correm o risco de:

- Dar ênfase exagerada ao processo.
- Abusar dos trabalhos de grupo, das pesquisas.
- Ter medo de ensinar.
- Cair no espontaneísmo. -
- Avaliar os produtos com benevolência.

Quando se estabelecem comparações, há uma tendência a pensar que, havendo diferenças, forçosamente um dos elementos comparados é superior, mais importante que o outro. É provável que se pense que as escolas devam cuidar da aprendizagem e não do ensino, mas aí está o perigo. Se se esteve mais preocupado com o ensino, não se trata, agora, de mudar o foco para a aprendizagem e riscar do mapa o ensino. São processos diferentes, mas complementares e, até certo ponto, indissociáveis.

O educador Paulo Freire, em uma entrevista à revista Dois Pontos — Teoria e Prática em Educação, afirmou:

O que acho é que todos nós, homens e mulheres, somos 'seres programados para aprender'. Repetindo a afirmação do grande cientista François Jacob, numa entrevista que deu ao Correio da Unesco, eu acrescentaria: somos seres programados para aprender, mas também para ensinar. Eu não separo jamais uma coisa da outra, e não tenho dúvidas de que, milenarmente, no campo da História, foi exatamente essa percepção que nos levou a descobrir que era possível ensinar. Isto é: ensino não foi o começo, o começo foi o conhecer, foi a aprendizagem. Aprendendo a gente descobriu que era possível ensinar a aprender. Eu parto daí.

Penso também que se pode partir daí. Inicialmente, invertendo os verbos: aprendendo e ensinando. Depois, compreendendo melhor o uso do gerúndio: aprender e ensinar são

Gestão Democrática

processos. Não são realidades estáticas, mas dinâmicas; não permitem papéis predeterminados e únicos.

É, ainda, necessário compreender que, nas organizações modernas, não há mais espaço para papéis fixos, do tipo:

- Quem ensina e quem aprende.
- Quem pensa e quem faz.
- Quem lidera e quem é liderado.
- Quem decide e quem executa.

Pensar que a escola é o lugar aonde as crianças vão para aprender, e os adultos, para ensinar é estar ultrapassado. Tal visão leva à crença de que alunos nada têm a ensinar, e de que professores nada têm a aprender. O professor que estiver interessado na efetividade de seu trabalho educacional deve procurar, com urgência, ouvir os seus alunos. E preciso que ele diminua o seu tempo de fala e aumente a sua capacidade de ouvir. Como grupo, os professores estão acostumados a falar, não a ouvir; são pouco perspicazes, de certa forma insensíveis a indícios não-verbais. O professor necessário é aquele que ensinaprendendo”, e o bom aluno é aquele que “aprendensinando”.

É preciso permitir que os alunos se tornem professores, para que se tornem bons aprendizes; se ensino, aprendo. É necessário que os professores se tornem bons aprendizes, para que possam ter êxito no ensinar: se aprendo, sei o quê e como ensinar. Uma escola em que o aluno pudesse, além de aprender, ensinar, e o professor, além de ensinar, aprender, estaria fazendo uma revolução. Parece fácil, mas trata-se de um longo caminho. Esquece-se de escutar. Foi-se preparado para ensinar, e o aluno vem à escola para aprender. Se se mudar a mentalidade, se estará transformando o processo educacional. Isto requer um competente programa de educação e treinamento.