



## **INOVAÇÃO CURRICULAR: ESTRATÉGIAS FACILITADORAS NA GESTÃO PARTICIPATIVA DA MUDANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

**Suely Therezinha Costa Salles  
Ana Maria Eyng**

A texto apresenta a reflexão desenvolvida na investigação da gestão da mudança do projeto pedagógico nas Instituições de Ensino Superior, na elaboração de dissertação de Mestrado defendida em outubro de 2004. As transformações ocorridas na sociedade nas últimas décadas e os conseqüentes desafios apresentados à educação superior na formação do profissional-cidadão, exigem mudanças nos projetos pedagógicos dos cursos. Como todo processo de mudança produz resistência, gera conflitos, a pesquisa indagou: Quais os aspectos que interferem na implementação de um novo projeto pedagógico? Tendo em vista a construção de respostas possíveis ao problema de investigação, os procedimentos utilizados na sua realização integram a análise teórica, à análise da realidade. A investigação se apoiou na vivência ocorrida em duas Instituições de Ensino Superior, nos cursos de licenciatura em Matemática, Biologia, Letras e Pedagogia. Os resultados da investigação ressaltam a complexidade do ato de gestão da inovação e permitiram apontar onze princípios norteadores da construção coletiva de estratégias para viabilizar a mudança.

### **Palavras-Chave:**

Projeto pedagógico, Gestão coletiva, Resistência à mudança, Educação Superior.

I

O trabalho de pesquisa investigou a gestão da mudança do projeto pedagógico nas Instituições de Ensino Superior, considerando as transformações ocorridas na sociedade nas últimas décadas e os conseqüentes desafios apresentados à educação superior que apontam para a necessidade de mudanças constantes nas universidades sobretudo, nos projetos pedagógicos que têm como finalidade a formação do profissional-cidadão, para esse contexto em transformação.

A complexidade da sociedade pós-moderna, não admite mais a linearidade curricular, em que um rol de disciplinas, carga horária, conteúdos e programas pedagógicos determina o projeto, e percebia-se em sua tendência dominante que a dimensão ideológica-explicativa, não estava comprometida com a formação, mas sim com a informação tipo tradicionalmente aceita e onde conteúdos acrícos e desarticulados, não levavam em consideração o interesse do educando e nem faziam relação com as reais demandas da sociedade.

Os efeitos devastadores da linearidade curricular e da inflexibilidade das disciplinas têm gerado severas críticas no meio acadêmico a esta forma de se conceber o currículo e sugerem inovações necessárias à prática docente.

Devido à esterilidade e a inflexibilidade que geralmente se associam à elaboração do currículo por matéria, tem-se dado pouca atenção às maneiras possíveis de interface da organização lógica do conteúdo com a configuração psicológica da aprendizagem, ou os critérios lógicos do conhecimento. As conseqüências tanto da inflexibilidade como da fragmentação resultante

da atomização do conhecimento na organização do currículo por matéria, começam a ser seriamente criticadas, principalmente no aspecto que se refere à natureza do conteúdo, na sua orientação acadêmica, na sua persistência na exposição, nos fatos e na concepção limitada da natureza da aprendizagem. ( PAVÃO, 2000, p.22).

Sendo o currículo entendido como a parte operacional do projeto pedagógico e estando diretamente relacionado ao trabalho do professor, uma vez que se pretende superar a fragmentação, a inflexibilidade das disciplinas, é indispensável um olhar mais amplo do processo educacional e as características psicológicas que acompanham a aprendizagem e a aquisição de conhecimentos.

Desta maneira, o currículo adotado deve superar as propostas reprodutivistas, “integrando o enfoque **prático e de processo** ao enfoque de **reconceituação e teoria crítica** do currículo”.(Eyng, 2002,p.60).

Nesta concepção a proposta pedagógica se orienta nos seguintes pressupostos reflexivos-aplicativos:

- A proposta pedagógica deve pautar-se e expressar uma visão sistêmica.
- O aprendiz e a aprendizagem são protagonistas do processo onde o aprendiz é tanto portador como criador da cultura.
- A construção da proposta deve ser contextualizada permitindo que novos significados sejam construídos a partir de experiências básicas já existentes.
- A autonomia e o desenvolvimento de níveis elevados de consciência no exercício da cidadania são valores essenciais do processo.
- O respeito à diversidade e ao pluralismo se constituem, tanto fins como meios na efetivação da proposta pedagógica.
- Os integrantes da equipe do centro educativo são atores e autores, que se constituem agentes da inovação.
- A inovação se concretiza no movimento que integra ação-ação reflexiva-ação crítica.
- Aplicação e análise crítica de novas tecnologias e linguagens no planejamento, gestão e inovação nos projetos educativos. (EYNG,2002,p.60).

Na análise da concepção da proposta pedagógica apresentada por Eyng, constata-se que é necessária uma mudança de atitude dos professores, que têm uma idéia errônea do projeto pedagógico como um instrumento elaborado por uma equipe técnica, a portas fechadas, e imposto como lei. A participação de todos, em sua elaboração, implantação e execução é fator essencial para a inovação. A intenção é de mudança de uma atitude individual para uma atitude de participativa, que conduza a um compromisso com o desenvolvimento da instituição e desta forma ao fortalecimento das idéias consensuais que foram redesenhadas num projeto conjunto. O aluno é sujeito e objeto do seu próprio conhecimento, como ser histórico suas experiências devem ser conhecidas e respeitadas. A proposta inovadora deve ser incorporada pelo corpo docente, que precisa compreender seus pressupostos pedagógicos e epistemológicos, construindo-se uma visão compartilhada.

A ruptura com o passado, no sentido da construção do futuro reafirmando os acertos e corrigindo e ajustando os equívocos do passado. O planejamento do futuro como um processo de transformação e mudança, deve orientar a gestão da inovação que se faz necessária na gestão das IES, para que elas cumpram seu papel na sociedade atual.

Cabe ao conjunto dos colaboradores na IES ter clareza da intenção educativa, dos pressupostos que norteiam a ação e participar efetivamente do projeto pedagógico,

nas suas fases de concepção, implementação e avaliação. A participação é fundamental para o êxito do processo.

O projeto deve partir, portanto, do conhecimento que se tem da realidade presente para uma visão de futuro. No entanto, cabe destacar que as decisões tomadas no processo de planejamento da mudança são naturalmente geradoras de conflitos. Tal questão é definida por Gadotti (1994, p.579) que indica:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro.

Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

Neste contexto é imprescindível “quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade” buscando o aperfeiçoamento do processo formativo. É importante identificar as ações que devem ser tomadas na esfera de gestão, para que se possa analisar as reais condições de construção do novo e estabelecer um equilíbrio na transição do presente para o futuro.

A forma de se compreender a ação pedagógica como um esforço conjunto, para a “melhoria da qualidade acadêmica” e a possibilidade de intervenção nas práticas vigentes não é uma tarefa fácil, pois necessita de abertura dos professores à proposta de mudança, a superação dos próprios limites e compreensão da dimensão ideológica do projeto.

O professor é levado a assumir uma nova postura frente aos imperativos do do contexto atual, tornar-se um *produtor* de conhecimentos, questionando a sua prática e superando a própria história de sua formação em benefício da nova geração. Ser competente na ação docente significa assim, fazer os ajustes exigidos para o novo momento e criar oportunidades para um olhar diferenciado da educação e do ser humano que se quer formar.

É utópico, no entanto imaginar que todos têm facilidade para assumir tal posicionamento, pois: “...poucos de nós somos experientes o suficiente para romper drasticamente com nossos velhos hábitos de aprendizagem. Nós internalizamos as formas tradicionais, a velha arquitetura de transferência de conhecimentos, os hábitos autoritários do discurso em sala de aula...” (Schor, 1996, p.100, in Freire e Schor 1996).

A internalização desta forma tradicional de transferência de conhecimentos, de atitudes autoritárias, tem muito a ver com a formação do professor, a construção do metiér docente, com valores e posturas conscientemente aprovadas e assumidas, e exigem do gestor habilidades e estratégias de ações que motivem o professor a incorporar a proposta inovadora.

A complexidade da ação exige performance da gestores para produzir mudanças culturais, estabelecendo uma nova relação entre os envolvidos no processo de inovação, pois com certeza isto significa gerenciar resistências.

É importante que haja um envolvimento coletivo, intencionalidade formativa comprometendo o grupo como autores e atores, partindo de uma realidade concreta e das reais necessidades de inovação, respeitando as dificuldades individuais e suas manifestações, buscando a atualização constante dos envolvidos e a comunicação entre

eles para que se possa desenvolver as competências pertinentes ao processo de inovação.

Como todo processo de mudança produz resistência, gera conflitos, formando verdadeiros obstáculos que impedem ou engessam a proposta, pois se consegue delinear neles um conjunto de ações que fomentam uma atmosfera de insatisfação e insegurança, os diversos aspectos do fenômeno da resistência merecem atenção especial da pesquisa.

Inovar não é tarefa fácil. Diversos aspectos do fenômeno da resistência devem ser estudados, pois as resistências apresentam um caráter multidimensional que podem ter sua origem no psicológico dos indivíduos, na comunicação entre as pessoas, em razões sóciopolíticas, ou no despreparo para a compreensão da filosofia que acompanha o projeto inovador.

As limitações de recursos financeiros e materiais, carência nas instalações e recursos didáticos, podem impossibilitar um clima adequado às mudanças. São, contudo os fatores humanos, um dos maiores obstáculos às novas propostas.

A resistência ainda pode estar relacionada à qualidade da inovação, ou a pertinência de sua implantação em determinado contexto, e/ou determinado momento histórico, podendo inclusive ser consideradas positivas, para a revisão da proposta de mudança. Este tipo de resistência pode ser denominada racional. No entanto, as resistências irracionais, que têm suas origens em sentimentos e emoções e no desconhecimento, geram verdadeiros problemas na hora de inovar.

O desconhecimento, ou despreparo do professor em relação a concepção teórico-prática da proposta,

(...)podem provocar situações de conflitos em um mesmo professor, pois deve atuar simultaneamente como “transmissor de cultura”, “agente libertador” e “formador de cidadãos”. Cada uma dessas posições tem fundamentos ideológicos claros que não são muito compatíveis entre si. A primeira posição permite manter o status quo e o poder da classe dominante; a segunda, exaltação da classe dominante; a terceira, a formação de uma sociedade crítica com acesso às decisões. Por sua vez, essas posições filosóficas têm diferentes enfoques pedagógicos que podem desorientar totalmente o professor que não está consciente desses posicionamentos (KEIM, 2002, p. 154).

Não se pode, no entanto, atribuir somente ao professor a responsabilidade pelo fenômeno da resistência a determinado projeto,

Há que se perguntar se estamos permitindo ao professor que perceba a necessidade de mudança e isto tem a ver com sua formação. A necessidade de mudança não deveria significar uma ameaça para a identidade do professor, já que sabemos que ele se identifica com o conhecimento de sua matéria e suas habilidades profissionais. Tanto a auto-estima profissional como também a pessoal estão ligadas a esta identidade. Daí, a necessidade de grande cuidado, ao pedir mudanças que possam significar menos autoridade em sua área de conhecimento (JORGE, 1996, p.82).

Um projeto de inovação não deve provocar no professor uma sensação de ameaça, de perda de identidade em relação ao seu conhecimento e habilidades profissionais, mas deve antes de tudo gerar motivação e compromisso do professor, para que ele possa apropriar-se dele.

O fator humano é, portanto, apenas uma das múltiplas faces do fenômeno da resistência, sendo necessário conhecer detalhadamente seus aspectos para se desenhar, estratégias de ação destinadas a vencê-la. A formação continuada do docente, para uma conscientização reflexiva e dialógica do processo pode modificar seu posicionamento e a barreira criada pela proposta inovadora.

É linear pensar que os professores podem aderir a uma reforma sem terem suficiente formação filosófica da mesma. É linear pensar que só lhes dando materiais didáticos os professores saberão qual a filosofia subjacente... Pensar que uma lei pode modificar anos de práticas não direcionadas no mesmo rumo que o proposto é uma linearidade: ela produz um novo constrangimento para o professor que reage a essa imposição criando um mal-estar de inconformismo. A maioria das vezes esse mal-estar gera uma barreira pouco permeável à mudanças que se volta contra os princípios da própria reforma.

Pensar que jornadas de capacitação – embora elas sejam freqüentes – produzirão novos docentes é outro pensamento linear... (KEIM, 2002, p. 156).

A linearidade deste pensamento está no desconhecimento ou no descaso, aos processos de formação dos saberes profissionais do professor, e toda a construção do “*metiér*” docente, que somente serão modificados, quando o professor é convencido, da necessidade e melhoria que a reforma em sua prática, proporcionarão ao processo ensino-aprendizagem, nos benefícios que esta mudança produzira em sua práxis, e conseqüentemente na educação como um todo.

Todo processo de mudança produz incertezas, gera conflitos, pois significa rever posturas assumidas, e conscientemente aprovadas.

A reflexão que se faz é a de que se os saberes dos professores, como coloca Tardif (1999), são temporais – adquiridos através do tempo por sua história de vida, anos de trabalho (rotina), onde eles adquirem habilidade, competência e prática, também são saberes, plurais, heterogêneos e ecléticos, impregnados portanto de “saberes da experiência”, fundados em seu trabalho e no conhecimento de seu meio, que incorporam-se a sua prática profissional. A resistência é natural, e cabe oportunizar um aprofundamento teórico, e gerenciar ações possíveis, para a superação das práticas hegemônicas, minimizando os conflitos.

Por apresentar um caráter multidimensional, e suas origens estar relacionadas a aspectos diversos como os citados anteriormente, há necessidade de uma análise detalhada dos aspectos mais significativos da resistência.

Tejada Fernández (1998) enfoca a resistência dos indivíduos no processo de inovação da seguinte forma:

*Son múltiples las resistencias que en la innovación educativa tienen su origen en la personalidad de los individuos(...) vamos a destacar algunas de ellas, teniendo en cuenta que muchas veces están relacionadas entre sí y que unas conllevan otras. De cara al análisis las individualizaremos.*

Dentre os aspectos capazes de gerar e manter a resistência dos indivíduos o autor destaca: **o hábito, a primazia, a percepção e retenção seletivas, o superego, a falta de segurança em si mesmo, a insegurança e regressão, sentimento de ameaça e medo, a ignorância e o dogmatismo-autoritarismo.**

- a) **El hábito.** *En líneas generales la gente prefiere lo que es familiar a lo extraño o nuevo, existir en un entorno reconocible en el que se realice el menor cambio posible, comportarse en función de rutinas adquiridas, reaccionar de manera acostumbrada, ya que estas formas dan sentimiento de confianza y seguridad.*

Parece claro que o hábito, que aquilo que se está acostumado, é mais cômodo do que o novo, a rotina produz confiança, gera segurança. O novo desestabiliza.

- b) **Primacía.** *La forma en que una persona aprende por primera vez a resolver los problemas o situaciones, supondrá un patrón de comportamiento que suele persistir. Las primeras impresiones son teóricamente las más perdurables. [...]*

A forma que se aprende a fazer pela primeira vez, a resolver problemas determina o comportamento que se assume, cada vez que se defronta com situações similares.

- c) **Percepción o retención selectivas.** *Muy conectada con todo lo anterior, esta resistencia hace referencia a la asunción de innovaciones o cambios que encajen con los puntos de vista o patrones de referencia ya establecidos. Ante aquellos que no se ajustan o alteran lo previo se presenta la resistencia. Percibimos las cosas de forma selectiva con el fin de mantener intacto el mundo seguro que conocemos y nos sentimos cómodos.[...].*

Por prudência, seleciona-se de forma inconsciente aquilo que é conhecido em detrimento de mudanças, pois se procura manter inalterável o que é seguro e cômodo.

- d) **Superego.** *Se tiene tendencia a mantener las normas absorbidas durante la infancia. La tradición, la costumbres, los usos, etc. persisten en la gente y a menudo se resisten al cambio por la razón de que representa algo nuevo, no familiar, diferente, ajeno, etc. El superego funciona como censor de lo nuevo, manteniendo una aceptación ciega en lo que ya existe como mejor éticamente. No es de extrañar que la resistencia al cambio sea directamente proporcional a la edad, si lo tenemos en cuenta.*

Como fator de censor ao novo, o superego protege os costumes, a tradição, os valores, o familiar, na busca pelo que considera melhor.

- e) **Falta de seguridad en sí mismo.** *Muchas veces se tiene conciencia de cosas mal hechas, de desempeño profesional mejorable, etc. No obstante dudamos mucho tiempo de intentar modificar o realizar algún cambio en una dirección de mejora. Esto es debido, además de la resistencia al cambio, a la falta de seguridad y confianza para abordar una nueva situación.*

O medo, a insegurança produzida por uma situação nova, determina um comportamento avesso à mudança, mesmo que esta signifique melhoria no desempenho profissional.

- f) **Inseguridad y regresión.** *A veces, si el cambio es continuo y fuerte se experimenta tensión y angustia, lo que automáticamente acarrea la necesidad de retornar al estado inicial más tranquilo, con menos sobresaltos, de regresar a lo normal, habitual, familiar, etc.*

Quando a mudança é arrojada, contínua e exige muito dos envolvidos, estes tendem a enfrentarem tensão e angústia, que provoca necessidade de retornar a um estado mais tranqüilo, mais familiar.

- g) **Sentimientos de amenaza y temor.** *El propio cambio e innovación en más de una ocasión afectan a cambios personales, por no decir siempre, o al menos a las formas de proceder dentro de una institución. Esto afecta a la imagen personal y muchas veces tenemos miedo de la nueva imagen para con los demás y se intenta mantener a toda costa la anterior. Y todo ello al margen del estatus y roles que podemos desempeñar en el seno de la misma.*

Manter o *status* adquirido, a imagem construída, produz no indivíduo o medo da mudança, e o sentimento de ameaça a este estado, faz que se procure manter as coisas como estão.

- h) **Ignorancia.** *Sencillamente porque no conocemos la innovación nos oponemos a la misma. En más de una ocasión el desconocimiento no estriba tanto en la innovación en sí, sus objetivos, etc. Sino que comporta ello para nosotros, como nos afecta, que nos exige, etc y de ahí surge la resistencia.*

Por desconhecer a proposta inovadora, e ignorar seus pressupostos teóricos e filosóficos, ou até mesmo não ter certeza de como ela pode afetar os envolvidos, provocam o fenômeno da resistência.

- i) **Dogmatismo- autoritarismo.** *Como rasgos de personalidad conllevan rigidez, inflexibilidad, etc. , que impiden a este tipo de persona afrontar la innovación, convirtiéndose en una importante resistencia. (TEJADA FERNÁNDEZ, 1998, p.189-190).*

A rigidez de personalidade inflexibilidade e autoritarismo impedem o enfrentamento das inovações, tornando-se importante fator de resistência a elas.

Difícilmente encontra-se no fenômeno da resistência às mudanças educacionais nos indivíduos apenas uma destas características apresentada por Tejada Fernández (1998), e destacadas anteriormente no texto, normalmente elas se apresentam mescladas, exigindo do gestor institucional estratégias de diagnóstico e capacidade na análise e na tomada de decisões para superação das resistências. Pois, o agente do processo inovador, nesse caso o professor universitário muitas vezes não tem consciência de que sua resistência e passa a relaciona-las a outros fatores.

Cabe destacar que a análise e superação das resistências docentes é fator primordial na gestão da inovação, pois lhe cabe o principal papel como agente da inovação. Contudo a resistência não se restringe apenas aos indivíduos.

Outro fator importante dentro do fenômeno da resistência, esta ligada diretamente ao contexto institucional, onde os grupos atuam, tendo a análise sido baseada nos estudos de Tejada Fernández (1998, p. 191-193).

- a necessidade dos indivíduos manterem sua segurança e permanência na instituição faz com que se procure conservar o estabelecido, e a resistência à mudança seja óbvia;
- a identidade com o grupo, com pessoas que compartilham conhecimentos comuns, idéias, métodos semelhantes, e conjugam a mesma forma de

entender a prática diária, cria uma **dependência** e uma solidariedade, aos pares que dificulta o processo de inovação;

- o medo de se perder prestígio, ou posição no processo de mudança, faz com que o professor, tema o fracasso numa situação nunca experimentada e procure a manutenção do *status quo*;
- o grupo onde o professor atua tem **valores e costumes**, que exercem uma pressão restritora de inovação, uma vez que as normas já são conhecidas do grupo, que dificilmente abrirá espaço para mudanças;
- o poder das relações e da comunicação, entre os pares, constitui outro complicador na gestão da inovação, pois **as relações interpessoais**, convergem para uma sintonia, sobre os aspectos considerados por alguns incompatíveis com os interesses do grupo;
- se existe uma **satisfação grupal**, quando se acredita que tudo vai bem, não se muda. O novo pode alterar o que esta dando certo e o grupo, não aceita mudanças em sua dinâmica, estrutura e relações;
- o problema, freqüente em nossa realidade, de integração de novos docentes ao quadro da instituição, muito mais do que o desenvolvimento do grupo de professores em projetos comuns cria um mal estar de insegurança frente às inovações, pela **instabilidade e mobilidade**, que elas podem produzir;
- a necessidade de uma equipe de **gestão para a inovação**, capacitada e preparada para providenciar recursos, apoio e controle na transição para o novo, pois caso contrário, a empolgação do início da reforma desaparece e surgem problemas, que deverão ser solucionados.

A necessidade do ser humano de sentir-se parte de um grupo, de ser aceito, e de estar bem com seus pares, parece ser outro fator importante na análise das resistências, visto que, a comunicação entre o grupo vai determinar a viabilidade ou não da inovação.

Tem-se ainda dificuldades que se apresentam no macro cosmo da atuação profissional, como os que ocorrem dentro do próprio processo educacional ou ainda, aqueles que advém do sistema educacional e do social.

Pela abrangência do tema, e procurando manter uma coerência com a proposta do estudo, faz-se apenas menção a estas dificuldades, sem aprofundamento em sua análise.

Quanto às dificuldades no processo educacional Tejada Fernández (1998, p.193) apresenta:

- dificuldades dos objetivos e fins da educação – por sua multiplicidade, ambigüidade ou imprecisão, dificultam o processo de inovação;
- na classificação dos conteúdos – por se apresentar de uma forma muito mais de justaposição do que interdisciplinar, deixa o professor isolado, e preocupado única e exclusivamente com seu trabalho;
- na avaliação – a falta de avaliação ou a improvisação na mesma, impedem de se obter resultados do desenvolvimento de uma inovação, o que leva ao desânimo por falta de resultados;
- no trabalho horista do docente – a sobrecarga nas tarefas rotineiras e cotidianas, são obstáculos da inovação por falta de tempo dos professores para o planejamento, implantação, discussões necessárias;

- na desconexão teoria-prática – os teóricos e os práticos da educação vivem em mundos diferentes, cada um com sua linguagem, suas próprias atitudes e *status*. Só é possível inovar, se existe integração da teoria com a prática educativa.

A resistência à mudança, ainda pode estar relacionada ao sistema educacional, da seguinte forma:

- tendência do sistema à uniformidade – relacionada à burocracia e centralização do sistema que provoca nos indivíduos imobilismo, e resistência às mudanças;
- centralização – Descentralização do sistema – é mais fácil aceitar uma reforma, ou inovação quando ela é considerada como própria, muito mais do que quando ela vem de fora, isto acarreta problemas de autoridade, territorialidade, e esbarra na estrutura burocrática do sistema;
- falta de Competitividade – a estrutura favorece um comportamento estável, uniforme, homogêneo, de acordo com as normas, e a inovação representa a variedade, a heterogeneidade, a separação do comportamento uniforme, que não são bem vistos nem pelo sistema nem pelos pares;
- isolamento – a falta de comunicação, entre as instituições, o sistema educacional e o sistema social;
- falta de recursos para atualização de recursos humanos e materiais – não existe um apoio para a formação permanente dos professores, que normalmente bancam os custos de seu aperfeiçoamento. E quase sempre a administração fecha as portas para financiar projetos e recursos para implementar uma inovação.

Nas Instituições o fenômeno da resistência pode acontecer segundo Jorge (1996, p. 48-51), apresentando fatores de entrada, de saída e de transmissão.

#### **Na entrada:**

- resistência do ambiente – a não ser que haja uma crise no funcionamento do sistema escolar, a comunidade não fomenta ou antecipa mudanças, mas antes disto procura proteger a escola das mudanças;
- incompetência dos agentes externos – autoridades, pais, são considerados pouco entendidos em educação, desta forma é atribuída aos professores qualquer reação ao processo de inovação;
- centralização excessiva – qualquer tentativa de inovação passa pelo crivo burocrático, pela excessiva centralização do poder, que emperra a mudança ou dificulta o ritmo de sua implantação;
- ausência de um agente de mudança – não existe em educação um agente encarregado de apresentar aos professores novas técnicas ou práticas, que possam ser aderidas por eles em seu trabalho na sala de aula;
- enlace defeituoso entre a teoria e a prática – os experimentos, as investigações realizadas em educação tem muito pouco a ver com o trabalho do professor na sala de aula. Desta forma, a teoria compartilha poucos valores, com a prática;

- invisibilidade profissional – como o ensino é considerado uma atividade básica, não é questionada a necessidade de mudanças.

#### **Na saída:**

- objetivos confusos – normalmente vagos, conflitivos, de natureza múltipla, os objetivos tornam-se fatores de obstáculos à inovação, pelo fato de existirem metas contraditórias dentro do sistema escolar;
- ausência de recompensa à inovação – a aparente estabilidade no sistema educativo, não oferece recompensa as atitudes inovadoras e fortalecem o estado de estabilidade;
- tendência a uniformidade – as escolas utilizam métodos e modos de atuar que possam ser aplicados ao maior número de alunos. Na diversidade de sua clientela, no entanto, qualquer projeto contará com a resistência de um grupo ou de outro;
- a escola vista como monopólio – as escolas não têm nenhuma motivação econômica, nem que concorrer com nenhuma outra instituição na sociedade. Desta forma ela não precisa preocupar-se com a qualidade de seus serviços;
- carência de investimentos em “pesquisa” – a tarefa da escola continua sendo ensinar conhecimentos. Muito pouco se investe na aquisição de conhecimentos. Assim destinar recursos para tecnologia, equipamentos, e materiais que se adequem as necessidades dos alunos é relegado segundo plano;
- problemas de medida do produto – de difícil identificação o produto da educação, sua avaliação, e o resultado do processo educativo são demorados, causando problemas sérios para a proposta inovadora;
- atenção centrada em compromissos imediatos – dificuldade do professor desligar-se de seus compromissos e responsabilidades cotidianas, para avaliar pontos frágeis do seu trabalho, da escola, ou informar-se sobre novos projetos ou inovações;
- baixo investimento na capacitação de pessoal – como os sistemas escolares investem pouco no desenvolvimento do seu pessoal, as inovações acontecem como esforços pessoais, na atualização e aperfeiçoamento profissional.

#### **Fatores de transmissão:**

- hierarquia e diferenciação de postos – a burocracia e as hierarquias, emperram a circulação de informações;
- ausência de procedimentos e de formação para mudança – não é dado ao professor nenhum tipo de treinamento para que ele possa aprender sobre novos procedimentos, nenhum tipo de formação de relações humanas para estimular a compreensão e aceitação de novas idéias e novos métodos.

Além disto, há que se considerar que existem outros fatores que são decisivos para o êxito da implementação de uma proposta inovadora, pois o processo exige investimento em termos de tempo, custos e envolvimento pessoal.

Sendo a inovação educacional um processo complexo, que envolve deste o sujeito agente da inovação, até o sistema em sua totalidade, há de se ter claro que ele precisa ser avaliado quanto sua utilidade, necessidade e tempo de duração.

Apresenta-se ainda os obstáculos à inovação ocorridos no sistema social que Tejada Fernández (1998), coloca da seguinte forma:

- valores sociais – as inovações propostas não podem ir contra, normas, valores ou práticas vigentes na cultura do sistema social, pois dificilmente serão aceitas;
- estrutura social – a estrutura social pode facilitar ou dificultar a difusão de novas idéias, uma vez que o sistema social afeta o sistema educativo, e a instituição educativa;
- maturidade do sistema social – quando o sistema possui uma boa base cultural, com o acúmulo de descobrimentos, inovações e experiências, torna-se mais fácil a adesão para mudanças;
- noções de modernismo – tradicionalismo – a noção de modernidade no sistema, por torna-lo flexível e aberto, com valorização da ciência, da tecnologia, visão de futuro, facilita o processo de inovação. Já o tradicionalismo, por apresentar características opostas, torna a inovação inviável.

Uma vez que a IES não é um sistema fechado, mas aberto às influências externas, ela está sujeita às normas, valores, crenças do sistema social e a sua cultura. Quando este sistema valoriza inovações, e experiências, a instituição adquire um ar mais favorável às inovações, caso contrário fecha-se, pois o clima social paira sobre o sistema educativo, causando resistência às reformas.

Os resultados da investigação ressaltam a complexidade do ato de inovação e permitiram apontar nas considerações finais onze princípios norteadores da construção coletiva de estratégias para viabilizar a mudança.

Os principais apontamentos na conclusão levam à reflexão de que as dificuldades na implementação do projeto pedagógico nas IES apresentam-se em múltiplos aspectos, tornando o ato de inovação complexo. O relato dos professores reforça a necessidade da construção conjunta dos projetos pedagógicos, eliminando-se assim parte dos antagonismos e conflitos.

O desenvolvimento da reflexão, perpassando e integrando a análise teórica com a análise das percepções relatadas, permite a elaboração de uma síntese. Tal síntese tem por finalidade apresentar princípios orientadores na definição de estratégias facilitadoras na gestão da inovação curricular, a serem construídas coletivamente. Têm-se assim como princípios básicos das estratégias facilitadoras:

1. Necessidade de um estudo aprofundado da realidade, do macro contexto e do contexto institucional em que irá ocorrer a mudança.
2. Respeito à cultura do grupo que ali trabalha; compreendendo que o professor identifica-se com sua área de conhecimento e com suas habilidades profissionais, e a mudança não deve significar uma ameaça a essa identidade;

3. A avaliação coletiva das necessidades e possibilidades da mudança, e da sua urgência, lembrando que a proposta de mudança deve resultar de um consenso e nunca ser imposta;
4. Descentralização da tomada de decisões, pois isto facilita a definição, construção e implantação da mudança, uma vez que as decisões tomadas de forma coletiva geram o compromisso individual;
5. Trabalhar as idéias de mudança de forma ampla e transparente, discutindo, sobretudo com o corpo docente, a necessidade e importância para a melhoria no processo ensino/aprendizagem.
6. Divulgação das idéias ao longo do processo, para que haja um conhecimento e aprofundamento do assunto, despertando o interesse e a motivação para a mudança;
7. Análise das limitações pessoais e institucionais na efetivação do projeto pretendido, previsão de recursos humanos, financeiros, legais e estruturais, incluindo equipamentos e materiais;
8. Educação continuada - Assessorando os professores, e todos os envolvidos na mudança – objetivando o desenvolvimento das competências necessárias ao processo de mudança.
9. Estabelecer mediante negociação tempo de ajustamento individual e institucional, frente ao realinhamento do projeto e sua operacionalização;
10. Adequação das condições do trabalho docente às necessidades do novo projeto, viabilizando tempos e espaços para discussões e tomada de decisão coletiva;
11. Criação de uma equipe de gestão para a mudança, que possa apoiar o professor nas dificuldades que possam surgir durante a implantação da proposta.

Tais princípios poderão contribuir, subsidiando às IES, no enfrentamento das crises e desafios que se estabelecem na inovação continuada dos projetos pedagógicos. Cabe destacar que o conjunto dos princípios apontados tem como idéia fundamental a necessária criação da cultura da participação no processo de planejamento, gestão e avaliação do projeto pedagógico. A inovação consiste, pois na ação coletiva, na participação democrática.

O processo democrático tem como intenção a construção e gestão coletiva de estratégias que possam minimizar as resistências produzidas pela mudança, facilitando a implantação e implementação dos projetos pedagógicos nas instituições de ensino superior.

É importante reforçar a idéia de que a construção de um projeto pedagógico exige a contribuição e a participação de todos. É sempre processo, resultado de um esforço conjunto. Logo, o projeto do curso está sempre em movimento, em aperfeiçoamento. Dentre os requisitos indispensáveis, como a participação para se obter êxito neste trabalho compartilhado, destaca-se também o compromisso dos gestores e administradores institucionais em longo, médio e curto prazo.

Do curto ao longo prazo porque, a proposta sempre busca atingir todos os setores da instituição, há de se ter claro, que é preciso inicialmente construir nos envolvidos a cultura da mudança. E isto demanda tempo.

Tem-se implícita ainda, a questão crucial da motivação interna, disponibilidade de recursos humanos, financeiros e materiais, capacidade técnica e política do grupo gestor e um sistema de comunicação ágil e competente. Em médio prazo para a reestruturação, adaptação e apropriação das novas idéias pelos sujeitos do processo.

Nesta linha de raciocínio se delineiam etapas que permeiam a construção da proposta inovadora: sensibilização, discussão ampla e democrática da proposta, auto-avaliação e tomada de decisões colegiadas.

Na pesquisa realizada pode-se dimensionar a questão das dificuldades apresentadas pelo corpo docente das instituições investigadas no que tange a implementação de um novo projeto pedagógico.

Pode-se retratar o quadro de angustias e conflitos vivenciados pelos sujeitos investigados ao deparar-se com os desafios de “mudanças” em suas práxis e falhas na etapa de sensibilização para a proposta inovadora.

Ressalta-se que é preciso, antes de qualquer coisa, criar estratégias que estimulem no docente a cultura da participação e vencer um obstáculo de peso, o individualismo.

O isolamento provocado pela linearidade curricular, na fragmentação dos conteúdos gerados pelo trabalho pedagógico organizado por disciplinas, criou no professor esta mentalidade de “espaços de especialistas”, onde cada um é responsável somente por sua área do conhecimento e perdeu-se a noção do todo.

Encontra-se bastante arraigado no comportamento docente, um sentimento de ameaça a sua identidade profissional, quando a proposta solicita uma ação compartilhada. Na pesquisa empírica realizada, pode-se perceber a grande resistência à mudança centrada no indivíduo. Tal fato é destacado pelos próprios professores investigados, percebendo que a resistência à mudança está centrada em si mesmo.

Essa resistência do docente se deve a problemas relacionados à formação do professor e aos saberes que constituem o “metiér” docente. Tardif (1999), explica que os saberes docentes são saberes temporais, plurais, heterogêneos e ecléticos, construídos ao longo do tempo, na história de vida do professor, anos de trabalho, onde ele adquire habilidade, competência e prática. Estes saberes estão impregnados dos “saberes da experiência”, fundados em seu trabalho e no conhecimento de seu meio e tem um peso significativo para a ação inovadora.

Existe também a tendência a repetir o “modelo conhecido”, uma vez que o seu processo de formação foi mecanicista, fragmentado o docente tende a agir segundo esse modelo, com dificuldades para uma visão sistêmica e para uma prática compartilhada.

Outro aspecto importante é a forma como o professor relaciona-se com sua área de conhecimento e suas habilidades profissionais. Ele cria uma identidade intimamente relacionada a elas. Sua auto-estima pessoal e profissional está associada a esta identidade. Assim, segundo Fernández (1998), em defesa dessa identidade, o “superego” protege o “conhecido” e resiste à mudança, por considerá-la “perigosa”.

O medo do novo e a insegurança geram conflitos que bloqueiam a proposta, sendo muito importante que haja neste momento um clima de confiança entre os pares e o apoio do grupo gestor para a inovação.

A personalidade do professor foi outro fator relevante da resistência do indivíduo à inovação apontado na pesquisa. A rigidez de personalidade, a inflexibilidade, o autoritarismo, impedem alguns de participar do processo de mudança e

neste caso, sua adesão requer mais empenho e argumentação das necessidades da mudança.

Atribuir, no entanto, somente ao professor a responsabilidade pela resistência é fechar os olhos para o sistema como um todo.

As informações recolhidas dão testemunho dos graves problemas apresentados no âmbito da instituição, frente à proposta inovadora. Relacionados sobretudo, aos aspectos financeiros, humanos, estruturais e materiais, não raro engessam e inviabilizam a proposta de forma tão contundente como os obstáculos apresentados pelos indivíduos.

O excesso de burocracia, de “centralização de poder” e o autoritarismo, geram um clima de inconformismo, de não participação que bloqueia até no professor mais motivado, extinguindo sua disposição para a ação.

Outro aspecto importante relatado, diz respeito à incompatibilidade dos objetivos apresentados na proposta e os objetivos do grupo que trabalha na instituição. Faz-se necessário o respeito da cultura existente e ampla divulgação das novas idéias para conscientizar o grupo da necessidade e viabilidade de apropriar-se delas. A falta de comunicação entre os diversos setores nas instituições é um entrave considerável à ação transformadora.

A participação da comunidade acadêmica nas decisões é fundamental para a aceitação ou não da proposta, uma vez que quando não existe o envolvimento, a comunidade tende a considerá-la uma imposição e resiste a ela.

Pode-se afirmar que a riqueza das informações coletadas apontaram para os diferentes aspectos do fenômeno da resistência à mudança, que na fundamentação teórica da pesquisa, foram referendadas sobretudo, em Fernández(1998) e Jorge(1996). Parece, no entanto, que a diversificação das respostas, a inquietação provocada pela proposta inovadora, remete à questão da avaliação interna das IES, na busca pela qualidade acadêmica e a identidade da instituição.

Constata-se que a auto-avaliação, importante estratégia da gestão no conhecimento da realidade, na tomada de decisão que viabilizem a melhora institucional, se constitui elemento crucial na ação transformadora. Desconhecer ou negar as dificuldades e conflitos institucionais impede a inovação e dificulta ajustes necessários em prol da descoberta de novos caminhos que remetam a qualidade da Educação Superior.

Conclui-se que implantar/implementar um projeto pedagógico inovador nas IES, é um ato complexo tendo em vista que os fatores humanos, ideológicos, econômicos, culturais, éticos e sociais, estão de tal forma entrelaçados, numa teia, que quando se desata o laço de um lado se aperta o nó do outro. Ou seja, só é possível encontrar o início da meada, num trabalho conjunto, coletivo, comprometido, numa visão sistêmica, que permita atingir a meta da construção de uma universidade que seja realmente um elo de ligação entre o passado e o futuro e permita através do seu projeto pedagógico, a formação do profissional-cidadão capaz de garantir o desenvolvimento humano e planetário sustentável.

### Referências.

- EYNG, A. M. **Planejamento, Gestão e Inovação na Educação Superior.** Anais Seminário Internacional de Políticas e Gestão da Educação Superior. Curitiba, 2002.
- FERNÁNDEZ, J. T. *Los agentes de la innovación en los Centros Educativos Profesores, directivos y asesores.* Ediciones Aljibe, S.1., Granada, 1998.
- FREIRE, P, & SCHOR, I. **Medo e ousadia: o cotidiano do professor.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996
- GADOTTI, M. **Pressupostos do projeto pedagógico.** In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília. 28/8 a 2/9/94.
- JORGE, L. **Inovação Curricular; além da mudança dos conteúdos.** Piracicaba: Editora Unimep, 1996
- KEIM, E. J. **A Complexidade do Saber, das Certezas e da Condição Humana: Ser como Ser. Faces do Saber: desafios à educação do futuro /** Hilário I. Bohn e Osmar de Souza de ( organizadores). Florianópolis: Insular, 2002.
- PAVÃO, Z. M. **O Currículo Acadêmico.** Revista Diálogo Educacional, v.1, n. 2, Curitiba, Ed. Champagnat, jul./dez., 2000.
- PERRENOUD, P. **Avaliação: Da excelência à Regulação das Aprendizagens. Entre duas lógicas.** R.S., Artmed, 1999.
- TARDIF, M. **Saberes profissionais dos professores e o conhecimento universitário.** CRIFPE, Quebec, Canadá. 1999



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004

