



TEORIA E PRÁTICA DEVEM CAMINHAR JUNTAS

A IMPORTÂNCIA DA COERÊNCIA ENTRE CRENÇAS,
VALORES E COMPORTAMENTOS NO AMBIENTE EDUCACIONAL.

Por Francisco Aranha

A

s interações sociais ficariam inviáveis se, para agir nas situações do cotidiano, tivéssemos de refletir explicitamente sobre tudo o que está acontecendo. Se a cada vez que alguém nos dissesse “Bom dia! Como vai?”, tivéssemos de examinar os fatos recentes, bem como nosso estado físico, mental

e emocional, e comunicássemos o resultado verdadeiro dessa reflexão, certamente o interlocutor ficaria desconcertado com a demora e o teor da resposta.

TEORIA ESCOLHIDA

Para tornar a complexidade do real manejável, cada pessoa desenvolve um conjunto de regras

simplificadoras que, como um programa de computador rodando em pano de fundo, permite implementar o próprio comportamento e interpretar o das demais pessoas de forma automática.

No artigo *Teaching smart people how to learn*, Chris Argyris observa um dos paradoxos do comportamento humano: o “programa mestre” efetivamente utilizado pelas pessoas – principalmente em situações mais complexas – raramente corresponde ao “programa” que elas pensam utilizar.

Se um conjunto de entrevistados fosse questionado sobre as regras que governam seu comportamento, articulariam o que Argyris chama de “teoria escolhida” (*spoused theory*).

TEORIA EM USO

A observação direta do comportamento dos entrevistados, no entanto, revela que a teoria escolhida pouco tem a ver com a forma como eles agem.

Por exemplo, um professor declara considerar os seres humanos adultos capazes de se adaptar ao ambiente, de se desenvolver em direção a uma vida satisfatória e de fazer escolhas melhores para si. Adicionalmente, esse docente afirma apreciar o valor intrínseco de cada pessoa e a liberdade de escolha individual. Ora, tal teoria leva à conclusão lógica de que a prática educacional do professor baseia-se em apoiar o protagonismo dos alunos no processo de aprendizagem.

Entretanto, na implementação de sua disciplina, esse docente adota um programa de estudos pré-definido, planejado minuciosamente hora a hora, composto de preleções, leituras obrigatórias e listas de exercícios a serem entregues pelos alunos. No início de cada aula, ele convoca um estudante para ir ao quadro resolver um exercício da lista da aula anterior, atribuindo-lhe uma nota em função do acerto ou erro.

Os alunos tentam assimilar o conjunto de regras, o “programa automático” do professor, de forma a dar sentido ao seu comportamento e a prever o que acontecerá nas aulas seguintes. A teoria formulada pelos receptores da ação — no caso, os estudantes — sobre as hipóteses e os valores do docente, é o que Argyris chama de “teoria em uso” (*theory in use*), que explica o comportamento observado.

Uma leitura possível no exemplo acima é que, para esse professor, todos os alunos são iguais e indistintos. Nada conhecem do assunto que vão estudar, não têm condições de escolher os caminhos

e destinos mais adequados para seu processo de aprendizado, devem seguir coletivamente o mesmo ritmo de estudos e não são confiáveis quanto à dedicação à disciplina. O docente aparenta não valorizar as particularidades dos estudantes, nem oferecer espaço para o protagonismo destes.

Esse professor apresenta, portanto, um desalinhamento entre sua teoria escolhida e sua teoria em ação.

DESALINHAMENTO

Nas obras *Liberdade para aprender* e *Terapia centrada no cliente*, Carl Rogers reflete que o conceito de “hipóteses básicas” é análogo ao da teoria em uso. Para Rogers, a prática do professor deve ser a implementação sistemática e coesa de suas hipóteses básicas.

Ainda segundo o autor, o papel do docente é sustentar um espaço emocional seguro, em que as manifestações dos alunos sejam empaticamente aceitas, compreendidas pela ótica dos próprios estudantes e refletidas, permitindo que eles as explorem, entendam suas características, ajustem-nas e as integrem ao seu conjunto de conhecimentos.

Para Rogers, o professor efetivo mantém seu sistema de crenças e atitudes e seu método de trabalho totalmente alinhados entre si e ancorados em sua organização pessoal, em seu modo de ser. O docente que tenta usar uma técnica de ensino incoerente com seus valores muito provavelmente irá obter resultados insatisfatórios. Como os valores podem ser percebidos pelos alunos por meio do comportamento do professor, uma dissonância entre a teoria escolhida e a teoria em uso desmoraliza sua prática. Por isso, o docente deve sempre vigiar seu posicionamento e a coerência de suas ações. Está realmente fazendo o que pensa estar fazendo? Está de fato desenvolvendo os propósitos que verbaliza? Ele precisa ter absoluta consciência de sua teoria em ação. O “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” é uma posição pedagogicamente difícil de sustentar.

ATITUDE DEFENSIVA E APRENDIZAGEM

Na visão de Argyris, as teorias em ação incluem quatro valores básicos: manter-se no controle unilateral das situações; maximizar os ganhos e minimizar as perdas; suprimir sentimentos negativos; e definir objetivos claros e avaliar os comportamentos para atingir esses objetivos.



A finalidade desse sistema de valores é evitar situações embaraçosas e sentimentos de vulnerabilidade ou incompetência. Sua existência geralmente é mantida em segredo ou reprimida a ponto do próprio indivíduo não ter consciência de que carrega um sistema em ação diferente da teoria escolhida.

Os desdobramentos das premissas da teoria em ação raramente são colocados à prova da realidade objetiva, permanecendo arraigados como um ciclo fechado, determinante do comportamento observável.

Frequentemente, o mero convite para que os comportamentos sejam examinados conscientemente e as hipóteses básicas expressas de forma franca é percebido como um ato de agressão ou intimidação. Como tal análise das premissas evoca a possibilidade de erro, ou pelo menos de inconsistência, dispara sentimentos hostis contra quem as coloca em discussão. O problema é que um “programa mestre” assim protegido inviabiliza a aprendizagem – do professor!

A POSIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Naturalmente, a administração e os funcionários também são atores fundamentais no processo educacional. Tanto quanto o corpo docente, suas ações, atitudes e percepções do próprio papel impactam fortemente o desempenho da organização e o aprendizado dos alunos. Da mesma forma, sua teoria em ação pode ser inferida a partir do seu comportamento observável.

Portanto, não apenas os professores, mas todos os atores da instituição precisam preservar o alinhamento entre premissas, valores e comportamentos, sob pena de tornarem a instituição objeto de descrédito, caso esse monitoramento não seja feito. Por isso, uma escola que deseja ser reconhecida pela sua qualidade deve manter um padrão elevado em todos os pontos de contato com alunos, pais, empregadores dos egressos e demais *stakeholders*. Em uma faculdade na qual a qualidade do ensino da graduação é um objetivo prioritário é razoável equilibrar os incentivos à pesquisa e à publicação com os incentivos ao ensino. Uma escola inovadora nos processos educacionais progride mais rapidamente se tiver uma gestão desburocratizada e flexível. Uma instituição que se propõe a formar líderes precisa cultivar o protagonismo dos estudantes e oferecer diversas ocasiões para que

o pratiquem. Em suma, todos os processos organizacionais (e sua correspondente teoria em ação) devem sustentar seus objetivos estratégicos (e sua correspondente teoria escolhida).

ROMPENDO O CÍRCULO VICIOSO

Parece justo reconhecer que, em geral, as pessoas desejam aplicar suas intenções de forma coerente, procuram ser competentes e apresentar um desempenho efetivo. Essa energia positiva pode ser direcionada para a construção de uma prática pedagógica alinhada com as premissas e valores subjacentes.

O primeiro passo para isso é os professores tornarem-se conscientes de sua teoria em uso quando desenham e implementam ações, e reconhecerem que frequente e inadvertidamente contrariam seus propósitos. O segundo passo é aprenderem a reconhecer o mesmo fenômeno nos grupos em que atuam e na organização.

A partir daí, pode-se embarcar em um processo de aprendizagem análogo ao “raciocínio rigoroso” (*tough reasoning*), que se aplica no planejamento estratégico. Como mostra Richard Rumelt, em *Good strategy, bad strategy*, uma boa estratégia depende da coleta de dados válidos; uma análise cuidadosa e repetidos testes de inferência produzidos a partir dessas informações. As conclusões da análise precisam sobreviver a um questionamento crítico feroz. Assim também deve ser o padrão de avaliação da coerência do comportamento dos envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem. ●

SAIBA MAIS:

- Chris Argyris. *Teaching smart people how to learn. The Harvard Business Review classics series*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.

- Carl Rogers. *Liberdade para aprender*. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

- Carl Rogers. *Client centered therapy*. London: Constable & Robinson Ltd., 2003.

- Richard Rumelt. *Good strategy, bad strategy*. New York: Crown Publishing Group, 2011.

Francisco Aranha > Professor e Coordenador do Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) > francisco.aranha@fgv.br